

Выявление организационных потребностей

Неудивительно, что теория организации начала свою экспедицию в области, оккупированные биологией, с разработки идеи, суть которой заключается в том, что работники любой организации — суть люди, обладающие множеством потребностей, и если мы хотим, чтобы они жили полноценной жизнью и с самоотдачей трудились на своих рабочих местах, потребности эти надо худо-бедно удовлетворять. Сегодня эта мысль не кажется нам новой, мы давно воспринимаем ее как нечто само собой разумеющееся. Нам также известно, что люди работают гораздо лучше, когда у них для этого есть серьезные мотивы, а сами мотивы возрастают на почве возможности получать вознаграждения и поощрения, которые как минимум отвечают их насущным потребностям. Однако в XIX и в начале XX в. эта мысль еще не представлялась столь очевидной. Очень многим работа была необходима, чтобы просто не умереть с голоду, а хозяева и управляющие организаций того времени пользовались этим. Мы уже отмечали в предыдущей главе, что Фредерик Тейлор и ряд других теоретиков классического менеджмента считали строительство организации исключительно технической задачей, а проблема мотивации приспособляемости работников к требованиям организационной машины сводилась к разработке «правильной системы оплаты труда». Хотя поддержание высокого морального духа считалось важным элементом организации, сам процесс управления в основном сводился к контролю за выполнением работы и к организации деятельности работников.

Начиная с конца 1920-х гг. основная доля разработок в сфере теории организации была посвящена преодолению ограниченности механистических представлений в этой области. Начало этому процессу положили так называемые Хотторнские исследования, которые проводились в 1920-е и 1930-е гг. под руководством Элтона Майо на Хотторнском заводе компании Western Electric в Чикаго. Вначале исследователей заинтересовала связь между условиями работы и уровнем усталости и скуки среди работников. Однако по мере того, как исследование продвигалось вперед, область исследований стала выходить за узкие рамки, определенные тейлоризмом, постепенно охватывая и другие, начиная с взаимоотношений между работниками и их предубеждений и предрассудков и заканчивая условиями социальной внешней среды, выходящими за пределы собственно работы. Сегодня эти исследования интересны тем, что они показали значимость социальных потребностей на рабочем месте, а также способы, которыми рабочие группы могут удовлетворять эти потребности, ограничивая производительность труда и участвуя во всякого рода несанкционированных выступлениях. Серьезный удар по классической теории управления нанесло осознание существования так называемых «неформальных организаций», как правило, основанных на почве дружеских или других неконтролируемых

руководством отношений, которые всегда существовали наряду со структурами, разработанными и утвержденными начальством. Это открытие продемонстрировало, что на труд в равной степени оказывает влияние как человеческая природа, так и формальная структура организации, и поэтому ученые не должны обделять своим вниманием человеческий фактор организации.

После Хотторнских исследований проблема мотивации трудовой деятельности, как и проблема отношений между отдельным человеком и группой людей, стала причиной горячих научных споров. Начала складываться новая теория организации, в основу которой легла мысль о том, что отдельные люди и группы людей, подобно биологическим организмам, наиболее эффективно действуют только тогда, когда вполне удовлетворяются их потребности.

Теория мотивации, в основе которой лежат труды одного из ее основоположников Абрахама Маслоу, описывает человека как мыслящим организм с высокоразвитой психикой, который стремится к удовлетворению своих потребностей с целью полной реализации своих способностей и возможностей. Маслоу выдвинул предположение, что существует иерархия человеческих потребностей, в основе которой лежат физиологические нужды, а вершиной являются социальные и духовные потребности. Эта теория повлекла за собой глубокие выводы, в частности о том, что организации, построенные по бюрократическому принципу и стремившиеся мотивировать эффективный труд своих работников только лишь деньгами и гарантией занятости, ограничивали развитие человеческой личности нижним уровнем иерархии потребностей. Многие теоретики управления быстро сообразили, что рабочие места и межличностные отношения можно перестроить так, чтобы возникли условия для личностного роста, что помогало бы организации быстрее достигать своих целей и эффективней выполнять поставленные задачи.

Таким образом, идея слияния потребностей личности и организации стала мощной силой. Некоторые психологи, занимающиеся проблемами организации, такие, например, как Крис Аргирис, Фредерик Херцберг, Дуглас Мак-Грегор, принялись за разработку способов модификации бюрократических структур, возглавляемых сильным лидером, а также новых принципов организации работы, на основе которых можно было бы создать целый ряд стимулов, культивирующих положительную мотивацию работников, что поощряло бы развитие у них навыков самоконтроля и порождало бы творческое отношение к труду. Под их влиянием началось формирование организации нового типа, ставшей альтернативой бюрократии.

Особенно важным элементом организации нового типа стало создание таких условий труда, в которых работник мог ощущать собственную значимость и необходимость. Поэтому рабочие обязанности должны быть разнообразными и иметь четко определенный смысл. Работник по возможности максимально наделяется независимостью и получает

признание за хорошо выполняемую работу. Все это должно пробудить подлинный интерес работника к исполняемой работе. Расширение разнообразия работы в сочетании с новым стилем выдвижения лидеров, основными чертами которого стало широкое участие каждого работника в деятельности организации, демократичность и внимание к интересам работника — все это дало альтернативу чрезвычайно узкому, авторитарному и грубому стилю управления, порожденному теорией научного менеджмента.

Эти идеи послужили прочной основой для развития нового направления теории и практики менеджмента, которое сегодня принято называть управлением человеческими ресурсами. В рамках этого направления считается, что всякий работник способен внести посильный вклад в деятельность организации, но только тогда, когда ему будут созданы для этого надлежащие условия. Теория Маслоу предлагает широкий набор средств (рис. 3.1), мотивирующих творческий труд работников, исходя из любой ступени иерархии потребностей. Многие идеи этой теории приобрели чрезвычайную популярность в кругах руководителей высшего эшелона, поскольку они открыли способы мотивации сотрудников посредством потребностей «высшего уровня», в результате чего предоставлялась возможность повысить заинтересованность в труде и преданность работников своему делу и своей организации, не увеличивая их зарплату.

Начиная с 60-х гг. XX в. теоретики менеджмента и специалисты по теории организаций в поисках новых путей увеличения производительности, путей, ведущих к более полному удовлетворению работника своим трудом при одновременном повышении качества труда и снижении уровня прогулов и текучести кадров, стали уделять больше внимания организации труда. Главной стала проблема управления человеческими ресурсами, настоятельно заявила о себе потребность объединить технический и человеческий аспекты труда.

Эта задача нашла свое отражение в точке зрения, что организация наилучшим образом может быть описана как «социотехническая система». Этот термин был введен в обращение в пятидесятые годы сотрудниками Тэвистокского института человеческих отношений в Англии, чтобы обозначить взаимозависимые стороны труда. Они считают, что эти аспекты труда невозможно отделить один от другого, поскольку по сути своей один из элементов пары всегда имеет огромное значение для другого. Скажем, любая техническая система (в виде ли организационной структуры, организации труда или технологического процесса) всегда оказывает глубокое влияние на человеческий материал, и наоборот.

Это положение было хорошо проиллюстрировано во многих трудах Тэвистокского института, в частности в исследованиях, проведенных в конце 40-х гг. XX в. Эриком Тристом и Кеном Бэмфортом, которые изучали динамику изменений технологических процессов в английской угольной промышленности. Попытка механизировать добычу угля

введением так называемого «метода долгого забоя», который, в сущности, означал конвейерный способ добычи, создала массу острейших проблем, разрушив неформальную структуру социальных отношений на шахте. Введение новых технологий сулило увеличение производительности и эффективности добычи, а вместо этого принесло с собой все те социальные проблемы, которые ныне ассоциируются с современной промышленностью, к тому же многократно осложненные гораздо худшими физическими условиями труда. И лишь отыскав пути примирения человеческих потребностей с требованиями технологической эффективности, можно разрешить эти проблемы.

Трудовые процессы во многих странах мира продемонстрировали, что при проектировании или управлении человеческим сообществом любого типа, будь это небольшая группа людей, организация или общество, ни в коем случае нельзя забывать о взаимозависимости технических и человеческих потребностей.

Теперь этот принцип кажется совершенно очевидным и безоговорочно признается большинством получивших широкое распространение теорий организации, управления и группового функционирования. Но в менеджменте все еще сохраняется тенденция возвращения вспять, к строго механистической точке зрения на организацию. Как было вскользь замечено ..., это стало основной проблемой, стоящей перед «движением модернизации», которое в какой-то мере господствовало в западной практике менеджмента в начале 90-х гг. XX в. Честолюбивые «модернизаторы» фактически игнорировали социальный аспект. Поставив во главу угла перемен проектирование технических «бизнес-систем», большинство программ модернизации подняло такую волну социального, культурного и политического сопротивления, которая в конце концов свела на нет всю их эффективность.

Тип потребности	Потребность в самореализации	Поощрение преданности работника своей организации. Работа — это основная область самовыражения в жизни работника
	Потребность в признании	Создание рабочих мест, предоставляющих работникам свободу действий, независимость, ответственность, личный контроль и возможность достигать все новых успехов. Работа, способствующая восторженному раскрытию личности. Обратная связь, выраженная в признании и признательности за хороший труд (например продвижение по служебной лестнице, награждение званием «работника месяца», другие вознаграждения)
	Социальные потребности	Организация труда, при которой допускается широкое общение между коллегами. Наличие помещений для общественных мероприятий и занятий спортом. Вечеринки в офисе и совместные поездки
	Стабильность, уверенность в завтрашнем дне	Четкие планы пенсионного обеспечения и охраны здоровья. Гарантия занятости. Возможность и поощрение продвижения по служебной лестнице внутри организации
Физиологические потребности		Заработная плата и иные виды выплат. Безопасные и приятные условия работ

Рис. 3.1. Способы и средства мотивации творческого труда работников на всех уровнях иерархии потребностей по Маслоу