

Анонс статьи на сайте сообщества профессионалов *E-executive.ru* :

Словосочетание «повышение эффективности» стало практически мантрой менеджера, но что оно означает на самом деле, и какие обстоятельства непременно нужно учесть, чтобы кампания борьбы за результат не стала провальной? Насколько ценным может быть чей-то – или ваш собственный – успешный прежний опыт? Ответы ищите в статье участника Сообщества профессионалов Юрия Шорохова.

На сайте сообщества профессионалов к 10.09.2014 статью прочитали более 21000 человек. Консалтинговой фирмой Vertex статья включена в число лучших статей по менеджменту.

Юрий Шорохов

Способность организации к изменениям – обязательное условие выживания в динамичной, изменчивой среде. Осуществляя те или иные изменения, организация стремится сохранить или повысить текущий уровень эффективности и упрочить свои конкурентные позиции. Такое стремление вполне естественно, хотя и не совсем корректно, поскольку за последние 50 лет представление об эффективности организаций менялось несколько раз. Как следствие, согласие в отношении того, что представляет собой эффективность организаций, как в теоретическом, так и в практическом плане, в настоящее время, по мнению автора [1], отсутствует.

Ретроспективный анализ эволюции взглядов на эффективность организаций позволил выявить некоторые общие тенденции и закономерности:

- *Первая закономерность* заключается в расширении спектра целей организации, сначала за счет включения в и их состав целей, связанных с внешней средой (системный подход), а затем – с дифференциацией внешней и внутренней среды организации (многопараметрический подход к оценке эффективности, подход на основе анализа сфер активности).
- *Вторая закономерность* – это все более отчетливое понимание сильной взаимозависимости всех участников экономического процесса, понимание того, что в экономике, основанной на специализации и разделении труда, наиболее эффективно согласованное взаимовыгодное развитие (многопараметрический подход).
- *Третья закономерность* – это смещение акцентов в деятельности организаций от стремления к сиюминутному успеху в сторону стремления к устойчивому стабильному развитию (временной подход).

К тому же, в эволюции взглядов на эффективность организаций явно просматривается тенденция все большей социализации и гуманизации экономики.

С учетом современных взглядов на эффективность, под эффективностью организаций следует понимать способность к постоянно высоким достижениям в удовлетворении потребностей всех групп людей, так или иначе связанных с их деятельностью, в изменчивой, динамичной среде.

Итак, цель управления развитием – повышение эффективности организации в современном понимании термина «эффективность». Воздействуя в процессе управления на значения тех или иных управляемых факторов внешней или внутренней среды, менеджеры стремятся перевести организацию в состояние, которое характеризуется более высоким уровнем эффективности. Однако, осуществляя такое воздействие, необходимо иметь в виду, что любая организация – это сложная система, и ей, как и любой другой сложной системе, присущ ряд свойств, в значительной степени определяющих ее реакцию на те или иные управленческие воздействия. Как показано в [2], учет этих свойств позволяет повысить эффективность функционирования организации, неучет может привести к потере управляемости, снижению конкурентоспособности и эффективности. К таким свойствам относятся:

- немыслимость;
- эмерджентность;
- полилингвизм.

В соответствии с первым свойством, любая организация – это немыслимая система, имеющая бесчисленное число состояний. Как следствие, организацией нельзя управлять на уровне детерминированных алгоритмов и инструкций. Если вы придерживаетесь управленческой философии, в основе которой лежат жесткая регламентация и контроль, следствием будет лавинообразное разбухание бюрократического аппарата. Однако при любом количестве людей, занимающихся регламентацией и контролем, в силу проклятия размерности эти сотрудники не будут справляться со своими обязанностями, а начиная с какого-то момента, любая попытка улучшить ситуацию за счет жесткой регламентации лишь ухудшит ее. Для эффективного управления, для эффективной работы организации необходимы самоорганизация и творчество.

Суть принципа полилингвизма состоит в том, что любая желающая быть успешной организация для описания своей деятельности должна использовать иерархию языков. Причем язык нижнего уровня – это язык

производственных операций, язык верхнего уровня – это язык, на котором формулируются миссия, стратегия и ценности организации. В соответствии с данным принципом, деятельность, описываемая на языке того или иного уровня, должна оцениваться на языке более высокого уровня. При этом любой представитель коллектива должен понимать иерархию языков, знать, как его деятельность соотносится с реализацией миссии организации. Наличие такой иерархии дает общий ориентир для творчества каждому представителю коллектива. Ее отсутствие приводит к потере общих ориентиров, следствием чего является рост коммуникационных барьеров, обострение противоречий между подразделениями, снижение способности к нововведениям, потеря эффективности.

Свойство эмерджентности означает невыводимость поведения организации в целом из поведения составляющих ее элементов. Определяющее влияние на поведение организации оказывает характер взаимосвязей между элементами системы. Как следствие, вклад отдельных подразделений в эффективность организации далеко не всегда определяется их собственной эффективностью. Еще одно следствие заключается в том, что организация зачастую идет не туда, куда ее пытается направить руководитель. Например, попытка улучшить ситуацию с помощью более жесткой, более детальной регламентации и всеобъемлющего контроля (о чем уже было сказано ранее) может привести к тому, что общая ситуация только ухудшится. Третье, наиболее важное следствие – изменяя характер взаимосвязей между элементами организации как сложной системы, можно достичь ее принципиально нового качества.

В дополнение к перечисленным, социальным организациям присуще еще одно фундаментальное свойство: любая социальная организация – это своеобразный организм. Организации появляются на свет, развиваются, умирают, они пытаются сохранить свои внутренние переменные при воздействии факторов среды. Любую организацию, как и всякий другой организм, можно отнести к определенному виду, подвиду, классу. Каждый такой класс или вид характеризуется некоторым предельным уровнем физических и интеллектуальных способностей, то есть предельным уровнем эффективности, особенностями организационного строения, своей средой обитания, особенностями реагирования на изменения внутренней и внешней среды. Принадлежность организации к тому или иному классу – это проявление свойства эмерджентности и степени учета при ее создании и функционировании свойства немыслимости и принципа полилингвизма. Как показано в [3], системообразующим фактором, определяющим принадлежность организации к определенному классу, является характер

взаимодействия «фирма – личность». Само понятие «взаимодействие» при этом трактуется как взаимное предоставление ресурсов, необходимых для удовлетворения потребностей каждой из взаимодействующих сторон. Сила взаимодействия зависит от субъективной значимости для каждой из сторон потребностей, ради удовлетворения которых привлекаются чужие ресурсы, а также значимости этих ресурсов.

Характер взаимодействия определяется спектром потребностей каждой из сторон, учитываемых взаимодействующими сторонами. Схема взаимодействия «фирма – личность», определяющего принадлежность организации к тому или иному классу, выглядит так:

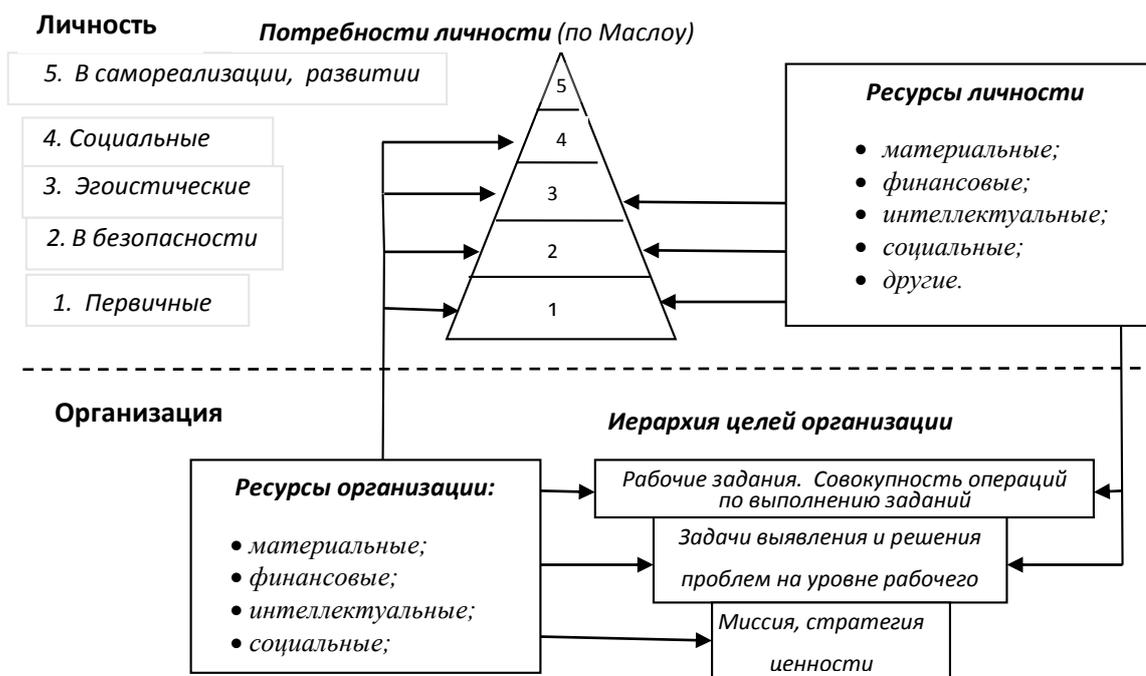


Рис. 1. Схема взаимодействия «фирма – личность»

Как видно из этой схемы, организация может привлекать персонал к выполнению детерминированных операций или задач на уровне рабочего места; вовлекать его в процесс выявления и решения проблем на уровне рабочего места и рабочей группы (уровень слабо структурированных задач); привлекать его к выработке миссии, целей и ценностей организации. В свою очередь, во взаимодействии с персоналом организация может опираться либо на отдельные потребности нижнего уровня иерархии, либо на весь спектр потребностей человека, включая его потребности в самосовершенствовании, развитии. При этом учет организацией потребностей персонала означает, с одной стороны, создание условий и стимулов для удовлетворения значимых потребностей, а с другой – развитие потребностей, важных с точки зрения их влияния на эффективность

организации. Принадлежность организации к тому или иному классу определяется реализованным способом взаимодействия. Эволюция способов взаимодействия за истекшие сто с лишним лет представлена на рисунке 2; взаимосвязь реализованного способа взаимодействия и эффективности организации – на рисунке 3.

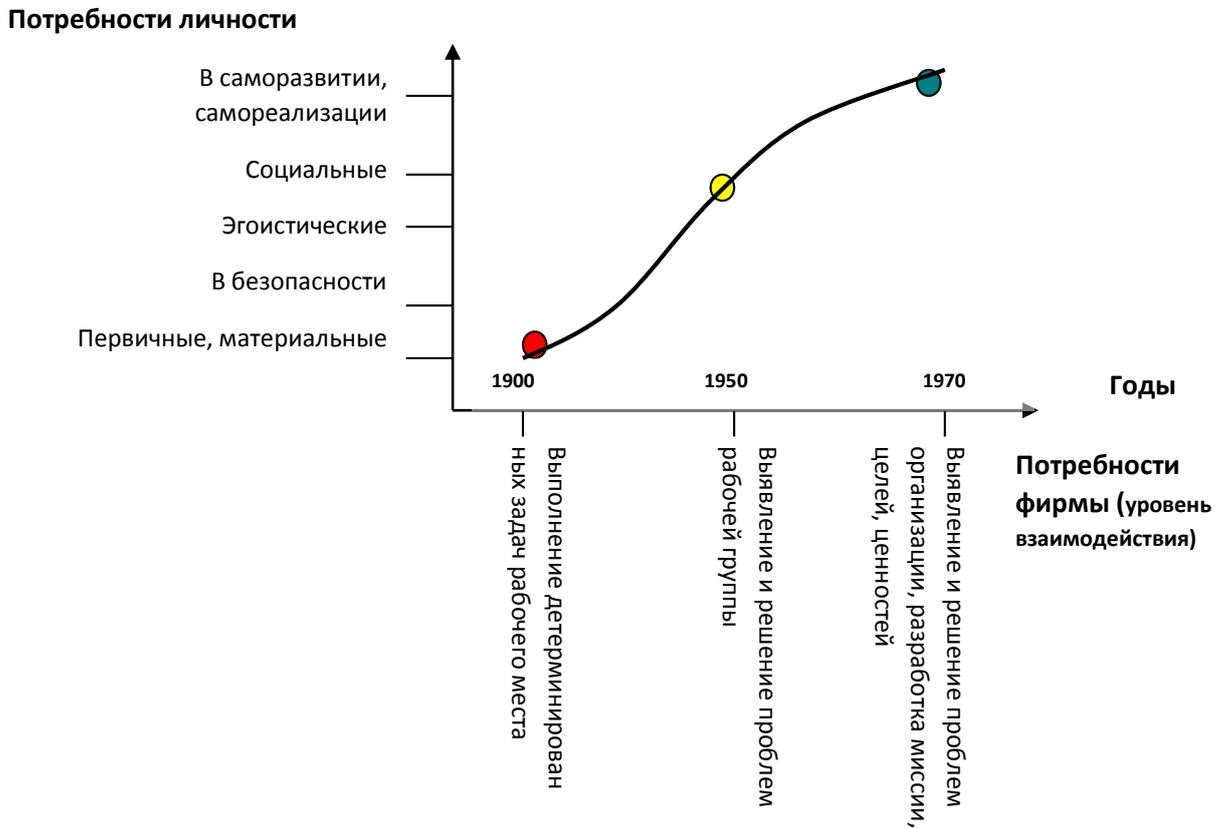


Рис. 2 Тенденции развития организаций

Способ взаимодействия и эффективность

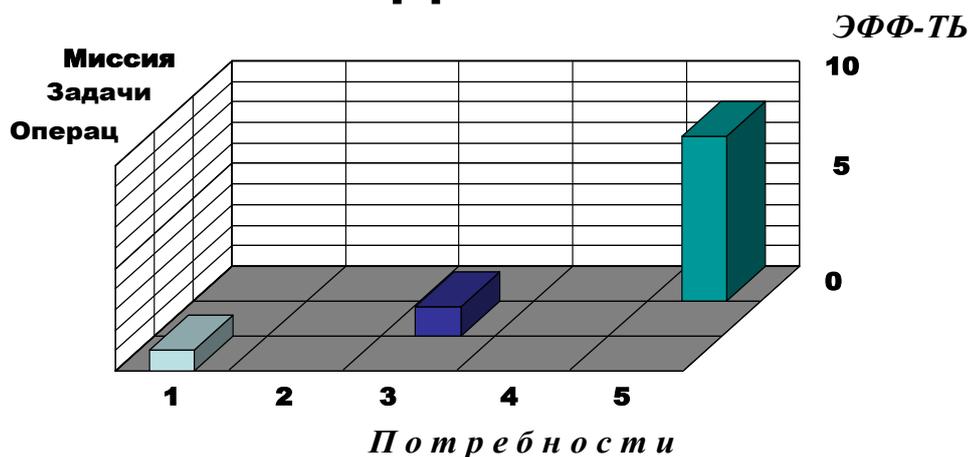


Рис.3. Влияние реализованного способа взаимодействия «фирма – личность» на эффективность организаций (по [5])

Обозначения: 1.2.3.4.5 – потребности персонала (обозначения те же, что и на предыдущих рисунках): □- класс 1; ■-класс 2; ■-класс 3.

Область существования организаций различных классов в пространстве параметров «динамичность среды – сложность технологий» представлена на рисунке 4.

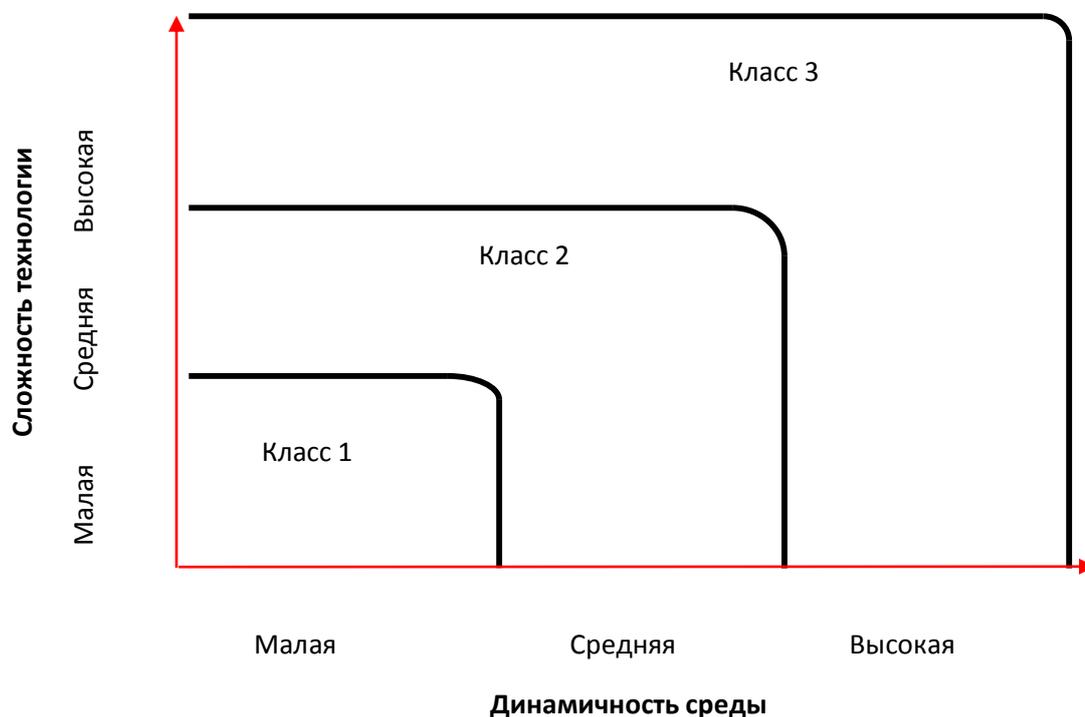


Рис. 4 Область существования организаций различных классов

Как видно из этих рисунков, в современной динамичной среде эффективными могут быть только организации третьего типа или класса. Одно из следствий того, что организации – это своеобразные организмы, заключается в том, что любые мероприятия, не изменяющие характера взаимодействия «организация - личность», не способны привести к радикальному росту конкурентоспособности и эффективности.

Задача коренного повышения эффективности – это задача перевода организации в класс, для которого характерен наивысший уровень эффективности. Можно также утверждать, что этот класс характеризуется и наиболее полным учетом системных свойств организации, а изменение способа взаимодействия «фирма – личность» – это инструмент управления степенью учета этих свойств.

По мере развития организации и перехода из класса в класс существенным образом меняется состав задач управления поведением и

деятельностью персонала. В организациях первого класса основным объектом управления является количество и качество труда. В организациях второго класса появляются новые объекты управления – индивидуальное и коллективное творчество и социально-психологический климат в коллективе. При переходе в следующий класс, в дополнение к перечисленным, появляются такие задачи управления как управление формированием (коррекцией) потребностей и системы ценностей; управление формированием культуры пожизненного профессионально-личностного развития. Это означает, что по мере развития организаций и перехода их из класса в класс возрастает осознание роли и полнота учета психологических и социально-психологических факторов эффективности.

Появление новых объектов управления требует разработки и внедрения новых организационных структур и процедур. Это же необходимо и для изменения роли персонала в деятельности организации – вовлечения его в процессы выявления и решения проблем на всех уровнях организационной иерархии. Отсюда можно сделать вывод, что перевод организации в высокоэффективное состояние возможен только за счет управления двумя группами факторов, определяющими характер взаимодействия в организациях. Первая группа характеризует формальную сторону организации – ее цели, структуру, процессы, распределение полномочий и ответственности и т.п. Эту группу факторов можно назвать организационными. Вторая группа характеризует поведенческие аспекты межличностных и межгрупповых взаимодействий и деятельности. Это, собственно, психологические и социально-психологические факторы.

Для перевода организации в высокоэффективное состояние нужно сбалансированное, скоординированное управление этими группами факторов. Нарушение координации и сбалансированности может сделать такой перевод неосуществимым. В общем случае существуют два типа подобных нарушений. Во-первых, это создание различного рода организационных структур и процедур в психологически неподготовленной среде. Например, создание процедур участия персонала в решении общеорганизационных проблем при высоком уровне коммуникационных барьеров, отсутствии необходимых навыков, субъективно значимых стимулов и неблагоприятном социально-психологическом климате приведет лишь к обострению конфликтов и снижению эффективности. Во-вторых, это многочисленные попытки управления собственно психологическими и социально-психологическими факторами в организациях, формально-нормативная основа функционирования которых препятствует планируемому

изменениям. Например, попытка внедрения кодекса корпоративного поведения, не подкреплённая организационными механизмами его коллективного обсуждения, а также механизмами контроля и управления степенью соблюдения, скорее всего, не приведет к ожидаемым результатам. И в том, и в другом случае итогом преобразований будет бесполезная трата времени, средств и сил, создание видимости важных дел при отсутствии результата и, в конце концов, разочарование в нововведениях, которые при сбалансированном, скоординированном управлении формально-организационными, психологическими и социально-психологическими факторами дают ощутимый положительный результат.

Состояние баланса при управлении формальной и неформальной сторонами межличностных и межгрупповых взаимодействий и деятельности всегда уникально для каждой конкретной организации и каждого этапа ее развития. Данное обстоятельство делает малоэффективным слепое копирование положительного опыта преобразований в других организациях.

Таким образом, основные тенденции развития организаций связаны с возрастанием полноты учета их системных свойств. Изменение способа взаимодействия «фирма – личность» является инструментом, позволяющим управлять степенью такого учета. По мере развития организаций возрастает осознание важности и полнота учета психологических и социально-психологических факторов эффективности организаций. Изменение способа взаимодействия, (то есть решение задачи коренного повышения эффективности организации) требует сбалансированного, скоординированного управления двумя группами факторов – психологическими и социально-психологическими, с одной стороны, и организационными, с другой.

Литература

Гибсон Дж и др. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2000

Шорохов Ю.И. и др. Организационное поведение. Учебное пособие. - М.: ПЕР СЭ, 2000

Шорохов Ю.И. Системные, организационные и психологические факторы эффективности организаций / Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики, № 3, 2007