



управляем  
предприятием



# ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Часть 12

Эффективность организационных систем



## Георгий Ваниев

Консультант, исследователь и разработчик организационных систем, организатор и руководитель «Школы современного управления» и «Фонда организационного содействия». Создатель ряда оригинальных систем управления, а также «Теории организационной деятельности»

и теста Ваниева ([testvanieva.kz](http://testvanieva.kz)). Автор книг «Управление персоналом. Теория организационной деятельности» (2010), «Атлас организационных систем» (2011), «Основы устройства общества» (2012), сборника статей «Теория организационной деятельности» (2012) ([george.vaniyev.kz](http://george.vaniyev.kz)) и др. С ним можно связаться по e-mail: [vaniyev@mail.ru](mailto:vaniyev@mail.ru).

Мы продолжаем разговор о теории организационной деятельности. Это наука об отношениях сотрудничества, законах функционирования и развития организаций. Она предлагает новое, более глубокое видение систем управления коллективной деятельностью людей, понимание состава и особенностей механизмов сотрудничества.

Объективная оценка эффективности деятельности руководителей и всего управленческого аппарата — крайне важный вопрос, который всё ещё ждет решения. Без этого у управляющих органов всех уровней и сфер деятельности нет возможности правильно оценивать и сопоставлять качество работы директоров, организаторов, отделов, штабов, начальников подразделений и т. п. Теория организационной деятельности (ТОД) позволяет пролить свет на эту проблему и конструктивно её решать. Об этом мы и поговорим в очередной части статьи.

## Закономерности, открытые теорией организационной деятельности

Понятие «организация» имеет множество толкований. Это и коллектив, и хозяйственная или административная единица, и подразделение, и некая структура, и совокупность средств производства и т. д. Нас будет интересовать один аспект — **организация в качестве системы обеспечения согласованности сотрудничества**, для краткости назовем ее «организационной системой». **Управление — это деятельность по налаживанию и осуществлению работы механизмов сотрудничества**, которые и обеспечивают согласованную и целенаправленную деятельность.

Для эффективности организационной системы необходимо наладить четкое функционирование механизмов сотрудничества.

Теория организационной деятельности утверждает:

1. **суть организации — обеспечение согласованности сотрудничества персонала.** Под «согласованностью сотрудничества» здесь понимается соответствие действий каждого участника действиям других, поставленным целям и условиям деятельности;
2. **в любых организациях люди могут согласованно взаимодействовать с помощью всего лишь шести основных типов механизмов сотрудничества:** машинального, принудительного, авторитарного, договорного, коллегиального и саможеланного;
3. **каждый из механизмов предназначен для согласования отношений сотрудничества**, которые затем обеспечивают согласованность деятельности;
4. по отдельности эти механизмы используются далеко не всегда. **Чаще применяются переходные механизмы сотрудничества с попарным использованием соседних механизмов.**

**Согласованность отношений сотрудничества** — это соответствие характера отношений между участниками требованиям применяемых ими механизмов сотрудничества и объективным законам организации. Если, например, используется принудительный механизм сотрудничества, то, согласно его законам, исполнитель должен повиноваться принуждающему. В противном случае, если исполнитель проявляет непослушание, сопротивление, нарушает порядок и т. п., механизм либо не работает, либо функционирует недостаточно эффективно.

Если применяется авторитарный механизм, то, согласно его законам, исполнитель должен уважать или почитать старшего и подчиняться ему. Если это есть, есть и согласованность авторитарных отношений, которая послужит фундаментом для обеспечения эффективности совместной деятельности.

Если используется договорной механизм, то отношения сотрудничества предполагают, что стороны уважают и исполняют заключенные между ними соглашения, нормы и другие принятые правила игры. Таковы закономерности, открытые и сформулированные теорией организационной деятельности. Это не вопрос желаний, вкуса, стиля или этики. Это объективные законы общества, которые невозможно произвольно игнорировать.

## Эффективность организационной системы

Не путайте эффективность организационных систем с традиционными представлениями об экономической эффективности деятельности организации как хозяйственной единицы. Это совершенно разные понятия.

Эффективность организационной системы как системы обеспечения согласованности — это результативность использования механизмов сотрудничества.

**Характер и критерии эффективности организационных систем зависят от применяемых (господствующих) механизмов сотрудничества.**

Поскольку человек является главной производительной силой в общественном производстве, то важнее всего обеспечивать согласованность отношений между людьми, а они в согласии во всем разберутся, согласуют деятельность и с задачами, и с затратами, и с машинами, и с технологиями. Поэтому в первую очередь требуется налаживать (согласовывать) отношения сотрудничества между людьми, делать их непротиворечивыми, целенаправленными, результативными, то есть эффективными.

Если же механизмы сотрудничества сбоят, не побуждают исполнителей действовать согласованно, дисциплина отсутствует, поручения не выполняются, законы и правила нарушаются, то эффективного сотрудничества не получится. Иллюстрацией служат лебедь, рак и щука из басни А. Крылова. В этом примере отсутствует механизм и отношения сотрудничества. Поэтому эффективность усилий нулевая. Но если с помощью какого-то механизма (кнутом, пряником или иначе) наладить отношения сотрудничества, то воз тронется.

Для эффективности организационной системы необходимо наладить четкое функционирование механизмов сотрудничества.

## Критерии эффективности в разных механизмах сотрудничества

В наш исторический период массового освоения рыночных отношений преобладает широкое использование показателей экономической эффективности. Многим кажется, что это вообще единственный, самый правильный и главный способ оценки результативности деятельности. Между тем, это лишь частный случай, связанный с преобладанием договорного механизма сотрудничества, для организаций, построенных на рыночных отношениях.

Характер эффективности организационных систем зависит от применяемых (господствующих) механизмов сотрудничества.

При господстве разных механизмов сотрудничества участники опираются на разную ментальность, систему ценностей (подробнее см. части 2 и 4), а значит, преследуют разные цели и пользуются разными мерилami успеха. В условиях принудительной ментальности к действиям побуждают угрозы, страхи и опасности. При авторитарной ментальности личными целями индивида могут быть должность, звание, положение в обществе, награды и



др. При договорной — высокий доход, материальная выгода. При коллегиальной — общее благо, общественное признание и осознание своей полезности. Всё это — побуждающие к действиям инструменты, которые можно использовать для повышения эффективности организационных систем.

Таким образом, говоря об эффективности в различных типах организаций, мы говорим о разных вещах:

- машинальный механизм сотрудничества — эффективность машинальности;
- принудительный механизм сотрудничества — эффективность принуждения;
- авторитарный механизм сотрудничества — эффективность авторитета;
- договорной механизм сотрудничества — экономическая эффективность;
- коллегиальный механизм сотрудничества — эффективность объединения;
- саможеланный механизм сотрудничества — альтруистическая эффективность.

В таблице 8 показан характер целей и критериев эффективности в зависимости от господствующей ментальности (механизма сотрудничества). Если отношения сотрудничества не налажены до конца (не согласованы), то механизм сотрудничества начинает пропускать, возникает несогласованность отношений.

**Таблица 8. Цели и критерии эффективности организационных систем.**

Механизм сотрудничества	Цели	Критерии эффективности	Признаки несогласованности отношений
Машинальный	Соблюдение традиций	Уровень неизменности и почитания традиций	Неуважение к традиции
Принудительный	Победа, господство, покорность подчиненных, сплоченность, безопасность, трофеи	Карьерный рост, масштаб власти, размер трофеев, уровень безопасности	Нет страха, признаки неподчинения и дерзости
Авторитарный	Укрепление и повышение статуса и авторитета, честь, почитание	Уровень авторитета и почитания, близость к «уху руководителя»	Признаки непослушания, появление возражений старшим, споры, неподчинение главе
Договорной	Выгода, обогащение, размер прибыли, деньги	Размер собственности, рост благосостояния	Падение уважения, невозможность договориться, несоблюдение достигнутых договоренностей
Коллегиальный	Общее благо, польза для коллектива	Величина и характер общих благ, степень заботы членов коллектива об общем деле	Падение взаимопонимания, невозможность найти конструктивное взаимоприемлемое решение
Саможеланный	Общая польза для всех, делание добра, помощь всем	Доброта и доверительность в отношениях, уважение к индивидуальности каждого	Падение доверия друг к другу, игнорирование индивидуальности

Отмечу, что следует отличать цели (и критерии их достижения), официально поставленные перед организацией, и личные цели каждого из участников. Они могут не совпадать и часто не совпадают. Например, перед организацией может стоять задача получения прибыли (договорной механизм), но у части исполнителей целью может быть карьерный рост (авторитарный механизм), а у другой части — укрепление собственной безопасности (принудительный механизм). И каковы бы ни были официальные цели, невозможно игнорировать личные цели участников. Иначе не удастся правильно выбрать инструменты для побуждения к эффективному решению официально поставленных задач. Только с учетом и официальных, и индивидуальных целей возможно выстроить эффективную организационную систему. Поэтому в таблице 8 говорится как об официальных целях организации, так и о личных, и, соответственно, о критериях эффективности организационных систем.

Сравнивать эффективность разных организационных систем можно только в тех случаях, когда они используют одинаковые механизмы сотрудничества.

Гарантирует ли согласованность отношений сотрудничества эффективность деятельности организации в целом? Конечно нет, поскольку на эффективность деятельности влияет не только согласованность отношений, но и множество других факторов: наличие ресурсов, инфраструктура, внешние помехи, погода, другие случайные и неслучайные факторы. Но при прочих равных условиях согласованность отношений сотрудничества будет определять эффективность организации.

**Если не согласованы отношения сотрудничества, то никакие другие факторы не обеспечат эффективность деятельности организации.**

Например, бригадир дает правильное распоряжение, опираясь на авторитарный механизм сотрудничества, но если член бригады не признает его авторитета и потому проигнорирует указание или неправильно его исполнит, то эффективной работы, скорее всего, не получится.

## Сравнение эффективности механизмов сотрудничества

Можно ли сопоставить между собой эффективность сотрудничества разных организаций, если у них в силу разной ментальности различные цели и критерии эффективности? Корректно сравнивать лишь по одним и тем же целям и критериям, то есть лишь в рамках одного и того же механизма сотрудничества. Сопоставление же эффективности отношений сотрудничества в рамках разных механизмов нелогично, а значит, невозможно.

Нельзя, например, сравнивать эффективность работы двух руководителей разных коллективов, если они используют организационные системы разных типов. Скажем, один пользуется принудительным механизмом, а другой — договорным, то у них совершенно разные цели и критерии. Первый добивается господства, подавления, беспрекословного повиновения, а второй — получения прибыли. Это несопоставимые критерии.

Допустим, что первый из них — начальник тюрьмы, а второй — хозяин магазина. Эффективность работы начальника тюрьмы можно измерять, скажем, по беспрекословному соблюдению установленного порядка, наличию страха и повиновению заключенных, но



никак не по полученным деньгам. А вот эффективность деятельности хозяина магазина, наоборот, следует оценивать по полученной прибыли, но недопустимо оценивать по повиновению и страху покупателей. Это было бы абсурдно. О сопоставлении эффективности двух организационных систем в таких условиях не может быть и речи.

Зато можно сопоставлять эффективность работы разных владельцев магазинов по получаемой ими прибыли. Эффективность работы охраны разных тюрем можно сопоставлять по единым критериям и показателям, например, по дисциплине заключенных, по предотвращению побегов, соблюдению установленных правил, качеству работы охраны и т. д. **Сравнивать эффективность разных организационных систем можно только в тех случаях, когда они используют одинаковые механизмы сотрудничества.**

\* \* \*

Итак, не следует стричь всех под одну организационную гребенку. У организаций разные условия и подходы к согласованию деятельности и разные критерии эффективности, оценки работы руководителей. В этих принципиальных организационных вопросах должна быть полная ясность и определенность. В противном случае страдает эффективность деятельности организации. В следующей части статьи мы поговорим о том, как повысить эффективность организации.