



управляем
предприятием



ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Часть 13

Повышение эффективности организаций



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). Автор книг «Управление персоналом. Теория организационной деятельности» (2010), «Атлас организационных систем» (2011), «Основы устройства общества» (2012), сборника статей «Теория организационной деятельности» (2012) (george.vaniev.kz) и др. С ним можно связаться по e-mail: vaniev@mail.ru.

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. В предыдущей части статьи мы говорили о том, что характер эффективности организационных систем зависит от применяемых (господствующих) механизмов сотрудничества. В этой части мы поговорим о том, как повысить эффективность организации.

Качества руководителя

Эффективнее работает с подчиненными тот руководитель, который лучше использует необходимый для данных условий механизм сотрудничества. Однако разные руководители обладают разными качествами. Один хорошо овладел способами устрашения и принуждения, другой обладает харизмой и действенно пользуется авторитетом, третий лучше других умеет договариваться, находить компромиссные варианты, а четвертый прекрасно убеждает. Соответственно, первый сможет эффективнее руководить принудительно, второй — авторитарно, третий — при договорных отношениях, а четвертый — при коллегиальных. Но если руководителю требуется пользоваться разными механизмами, то для этого он должен понимать их особенности, цели и критерии эффективности, уметь, если хотите, перевоплощаться, пользоваться методами всех механизмов и правильно налаживать их работу.

Наиболее точно научились определять экономическую эффективность для систем с договорным механизмом согласования. По другим механизмам официальных методик или нет, или они используются в форме опыта, интуиции и здравого смысла.

Увы, молодые руководители часто настраиваются только на один механизм или привычную пару соседних и действуют только в их рамках. Если же требуется использовать иные механизмы, то руководители теряются или перепоручают соответствующие задачи своим помощникам, подчиненным или даже другим организациям. Самому же пребывать во всех ипостасях с одним и тем же коллективом затруднительно даже опытному руководителю. Если, например, руководитель с кем-то находится в отношениях, построенных на принудительном механизме сотрудничества, то вряд ли с ним же сможет договариваться на равных, а тем более сотрудничать коллегиально.

Если работник настроен на договорное или коллегиальное сотрудничество, то более примитивные формы организации ему будут неприятны, а то и неприемлемы. Он, в частности, будет обижаться на ненужные угрозы, давление или тяготиться субъективностью авторитарных решений руководителя. Это снижает согласованность отношений сотрудничества и, соответственно, его эффективность. Важно, чтобы любой механизм функционировал органично и естественно, тогда будет легче обеспечивать его эффективность.

Оценка эффективности организационных систем

Наиболее точно научились определять экономическую эффективность для систем с договорным механизмом согласования. По другим механизмам официальных методик или нет, или они используются в форме опыта, интуиции и здравого смысла.

На промышленном предприятии косвенными признаками эффективности организационной системы могут быть: порядок на рабочих местах, оснащенность рабочих мест, занятость рабочих делом, трудовая дисциплина, опрятность и деловитость работников, соблюдение правил ТБ, чистота, микроклимат в помещениях и др.

Да, это не всегда элементы согласованности взаимодействий, но косвенно по ним можно находить признаки неэффективности организационной системы. Поэтому пользу при-

несут, скажем, регулярные обходы начальством цехов и подразделений. Опытному грамотному руководителю перечисленные (и другие) признаки общей обстановки в цехе или на участке многое расскажут об эффективности организационной системы.

Для оценки эффективности организационной системы, основанной на принудительном механизме согласования, могут использоваться, например, показатели количества опозданий, прогулов, число побегов, «самоволок», нарушений установленных правил, случаев невыполнения приказов, число наказаний и т. д.

Самая распространенная причина ослабления механизма сотрудничества — непонимание и неумение руководителей эффективно использовать арсенал инструментов, связанных с тем или иным механизмом сотрудничества.

Для оценки эффективности организационной системы, использующей авторитарный механизм согласования, могут использоваться: проверка личной преданности, контроль соблюдения авторитарной дисциплины, регулярность отдания чести, проверка выполнения установленных традиций и др. Единых и точных методик расчета эффективности авторитарных организационных систем, работающих в разных условиях, мало. В каждом конкретном случае приходится разрабатывать наиболее подходящую методику.

Оценивать эффективность организационной системы, использующей преимущественно договорной механизм согласования, следует по получаемой прибыли, уменьшению убытков или непроизводительных трат, созданию заделов на будущее (обучение, разработки, накопление опыта и ресурсов и др.). Соответствующие методики предлагаются в учебниках по экономике.

Оценка эффективности организационной системы, использующей коллегиальный механизм согласования, ещё более сложна и многопланова. Это обширная тема для отдельной части статьи¹.

¹ Об этом пойдет речь в части 14 статьи.

Ослабление механизма сотрудничества

Причин для ослабления механизма сотрудничества очень много. Но самая распространенная — непонимание и неумение руководителей эффективно использовать арсенал инструментов, связанных с тем или иным механизмом сотрудничества. Ослабляет механизмы сотрудничества и процесс их «зашлаковывания». Под воздействием различных внешних и внутренних факторов согласовательная роль механизма снижается из-за «налипших на него ракушек». Так, в авторитарной организации постепенно появляются неформальные лидеры и неофициальные процессы, прямо или косвенно снижающие эффективность официально применяемых механизмов. Например, кто-то устраивает теплые местечки своим родственникам, снижает требования к ним, оберегает от критики, наказаний, всячески опекает. Возникают неофициальные коррупционные схемы, размывающие и ослабляющие официальную организацию. Очень сильно ухудшает авторитарный механизм необоснованное удаление хорошего руководителя, начальника и продвижение на его место некомпетентного лица, а то и коррупционера, вредителя или даже агента влияния. В этом смысле авторитарный механизм весьма слаб и зависим от субъективных факторов.

Повышение эффективности механизма сотрудничества

Для того чтобы принять меры по повышению слаженности сотрудничества, следует выявить, где и в чем проявляется несогласованность. Этого достаточно, если понятно, как можно улучшить согласованность в соответствующем механизме.

Во множестве мелких частных организаций зачастую достаточно наладить элементарный порядок, чтобы поднять эффективность сотрудничества. Он невозможен, если нет хороших регламентирующих документов, положений, правил, инструкций, норм, технологических карт, соответствующего контроля и т. д. Эти документы и правила должны создаваться с учетом типа используемого механизма сотрудничества. Чем сложнее решаемые задачи и более совершенный механизм применяется, тем выше потребность в четком функционировании организационной системы и строгом выполнении правил используемого механизма.

Любой механизм сотрудничества можно усилить дополнительными затратами ресурсов. Но это временная мера, рано или поздно этот механизм сотрудничества нужно заменить на более совершенный.

Но любая компания оказывается в ситуации, когда существующий механизм работает все хуже и хуже, отношения сотрудничества становятся все более несогласованными. Из этой ситуации есть три выхода:

- переход на более совершенный механизм сотрудничества;
- усиление текущего механизма сотрудничества;
- переход на более простой, хорошо освоенный механизм сотрудничества.

Переход на более совершенный механизм сотрудничества. Если этого требует ситуация (сложность задачи) и ментальность участников, то переход на более совершенный механизм сотрудничества существенно повышает эффективность организационной системы. Но как быть, если какое-то время нет возможности освоить более совершенный механизм, а откладывать решение задач коллектива невозможно?

Усиление текущего механизма сотрудничества. Любой механизм сотрудничества можно усилить (или при необходимости ослабить). Для усиления используемого механизма можно пойти на дополнительные затраты ресурсов. Дополнительные ресурсы усилят любую форму организации (речь идет о любых ресурсах — от денег до людей, от наличия времени до наличия полезных ископаемых и прочего). Но они способны усилить механизм сотрудничества лишь на время. По сути, это дополнительные расходы на поддержание эффективности механизма сотрудничества. Рано или поздно этот механизм сотрудничества нужно заменить на более совершенный.

Характерные причины ослабления механизмов сотрудничества, а также способы их усиления показаны в таблице 9. Меры для повышения эффективности **принудительного механизма сотрудничества** давно разработаны. Это постоянный скрытый и открытый контроль соблюдения порядка и дисциплины, своевременная и четкая отдача приказов, применение дифференцированных наказаний, обоснованность и неотвратимость наказаний за нарушение установленного порядка или за сопротивление, демонстрация силы и решительности и другие меры для поддержания страха наказаний.



Таблица 9. Характерные причины ослабления механизмов сотрудничества и способы их усиления.

Механизм сотрудничества	Характерные причины ослабления механизмов сотрудничества	Способы усиления механизмов
Машинальный	Изменения условий деятельности, потеря навыков, стихийные события и аварии	Больше заниматься тренировками, отрабатывать на тренингах все большее количество типовых сценариев
Принудительный	Ослабление принуждающего, ослабление страхов у принуждаемых, ухудшение системы охраны и др.	Использовать спецтехнику и охранников, а также ужесточить дисциплину и усилить наказания
Авторитарный	Относительное снижение превосходства главы, потеря им авторитета, дискриминация главы, появление неформальных лидеров.	Повышение в должности и расширение полномочий руководителя, предоставление ему больших ресурсов
Договорной	Ухудшение конъюнктуры рынка, банкротства, кризисные явления, усиление налогообложения и изменение законодательства, потеря ресурсов.	Приобретение дополнительных ресурсов, нахождение выгодных заказов, новых партнеров и рыночных ниш, использование кредитов или субсидий
Коллегиальный	Падение компетентности участников, противоречия в интересах, искажение информации и ошибки информационной системы	Поиск более компетентных и разделяющих общие ценности коллег, нахождение новых общих интересов, получение более точной информации, использование больших ресурсов и времени
Саможеланный	Изменения интересов и желаний участников, существенные изменения условий сотрудничества	Снятие ограничений по ресурсам

Для повышения эффективности авторитарного механизма сотрудничества применяют различные меры по повышению авторитета руководителей:

- воздают почести руководителю, информируют исполнителей об успехах под руководством руководителя, демонстрируют его опеку над подчиненными;
- используют иерархическую систему должностей, званий, классов и льгот для возможности статусного роста участников;
- создают и поддерживают авторитарные традиции;
- приближают или поощряют за проявленную преданность или патриотизм;
- премируют и чествуют за достижения в работе.

Разумеется, всё это должно соответствовать ментальности участников и вписываться в применяемую организационную систему.

Для повышения эффективности договорного механизма сотрудничества следует не только заниматься экономическим анализом, выявляя резервы, но и обязательно принимать специальные организационные меры, соответствующие данному механизму:

- строго соблюдать заключенные соглашения, законы и правила, требовать того же от партнеров, укреплять свой имидж надежного партнера;



- осваивать рыночные методы работы, находить компромиссы, заключать выгодные соглашения;
- находить незанятые рыночные ниши, увеличивать точность прогнозирования и выполнимость планов развития.

Эффективность организаций, опирающихся на два механизма согласования

Выше рассматривались не столько реальные формы организации, сколько «идеализированные», опирающиеся на основные механизмы сотрудничества. Однако реальные организационные системы обычно используют пару соседних механизмов. Причем в этой ситуации один из механизмов обычно преобладает и играет ведущую роль. У таких организационных систем есть соответствующие механизмам цели и критерии эффективности. В таблице 10 приведены примеры целей и критериев, применительно к СМИ.

Для каждой группы организаций, использующих те или иные пары механизмов сотрудничества, могут быть разработаны единые показатели эффективности, чтобы, сопоставляя эти показатели, выявлять лучшие или худшие организационные системы. Это способствует распространению передового опыта, поощрению или продвижению в должности лучших организаторов. Пока эта работа ведется неудовлетворительно, что очень тормозит развитие организаций, глушит без поддержки передовые инициативы и организационные достижения.

Таблица 10. Условные примеры целей и критериев различных организаций СМИ, использующих пары механизмов согласования.

Пары механизмов согласования	Цель	Критерий (мерило) достижения цели
Принудительно-авторитарный²	жесткая пропаганда	отсутствие сопротивления и саботажа
Авторитарно-принудительный	навязчивая агитация	послушание и проявления преданности
Авторитарно-договорной	действенная пропаганда	действенность и окупаемость
Договорно-авторитарный	информирование на рыночных принципах с цивилизованным регулированием сверху	прибыльность СМИ и достаточное информирование населения властями
Договорно-коллегиальный	предоставление свободного выбора информации	окупаемость, свободное информирование в интересах СМИ и населения

² Полу жирным выделен ведущий механизм согласования.



Тема эффективности очень важна, поэтому еще раз перечислим наиболее важные выводы.

1. Эффективность организации вытекает из согласованности сотрудничества людей, которая, в свою очередь, вытекает из согласованности отношений сотрудничества. Поэтому залогом эффективности организационной системы является лад между людьми, слаженность взаимодействий, которые обеспечиваются соответствующими механизмами.
2. Согласованность отношений сотрудничества вытекает из соответствия ментальности участников, сложности решаемых задач и методов применяемых механизмов.
3. На предприятии могут быть подразделения с разными типами организационных систем, то есть с преобладанием разных механизмов сотрудничества.
4. Формулировать цели и критерии эффективности следует исходя из используемых механизмов сотрудничества.
5. И методы работы, и критерии эффективности организационных систем в подразделениях должны соответствовать этим целям.