



управляем
предприятием



ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Часть 5

Законы организации: статические состояния



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) и сборника статей «Теория организационной деятельности» (2012). С ним можно связаться по e-mail: vaniev@mail.ru.

Мы продолжаем говорить о теории организационной деятельности. Теория организационной деятельности – это наука о законах организации, она дает основу и законы, исходя из которых следует совершенствовать организационное управление. Пришло время поговорить о законах, описывающих функционирование организаций. Понимание структуры механизмов сотрудничества, ментальности и требуемых ими условий для нормального функционирования позволяет сформулировать закономерности организационной деятельности. Об этом и пойдет речь в частях 5 (законы статических состояний организационных систем) и 6 (законы динамических состояний организационных систем).



Все законы жизнедеятельности организации мы разбили на две группы:

- законы статических состояний организационных систем;
- законы динамических состояний организационных систем.

Конечно, строго говоря, статического состояния у организаций не бывает. Но такое разделение удобно для классификации законов. Ниже мы подробно рассмотрим законы статических состояний (рис. 3), а в следующей части статьи — законы динамических состояний.

Закон качества организации

Первый закон статических состояний организационных систем говорит о том, что качество деятельности организации зависит от того, как согласовано сотрудничество ее членов:

При прочих равных условиях результативность сотрудничества тем выше, чем лучше оно согласовано.

Согласованность сотрудничества — фундамент успеха организации, главный элемент коллективной деятельности. Функция согласования — это решающий фактор, от которого зависит эффективность использования ресурсов.

Согласованность сотрудничества — фундамент успеха организации, главный элемент коллективной деятельности. Действительно, чем лучше соответствуют друг другу, целям и условиям действия каждого из участников, тем лучше будет результат общей работы, тем эффективнее сотрудничество. Это не умаляет важности других составляющих успеха — наличия ресурсов, квалификации участников, благоприятности условий для коллективной деятельности. Но эти факторы не всегда подвластны человеку или мало от него зависят. А вот функция согласования — это как раз тот решающий фактор, от которого зависит эффективность использования ресурсов, рост и применение квалификации, создание и использование условий для общего успеха.

Закон комплексного соответствия

Теория организационной деятельности обнаруживает связи и зависимости между всеми элементами организации. Фундаментальны взаимозависимости между

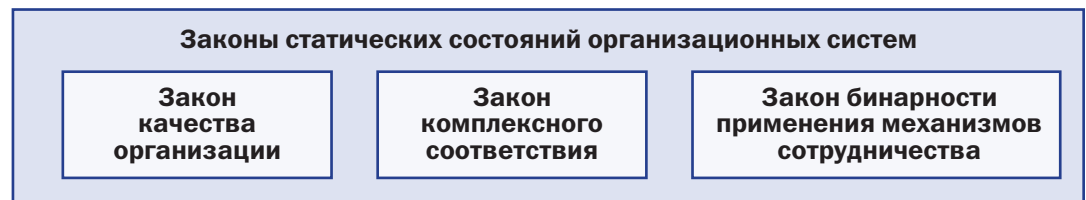


Рис. 3. Законы статических состояний организационных систем.

уровнем развития ментальности, используемыми механизмами сотрудничества и сложностью решаемых задач. Уровень сложности решаемой задачи — это показатель относительный (подробнее читайте врезку). Следующий закон статических состояний организационных систем говорит, что все три элемента взаимосвязаны и должны соответствовать друг другу (рис. 4.):

Механизмы сотрудничества должны соответствовать сложности решаемых задач и уровню развития ментальности участников.



Рис. 4. Закон комплексного соответствия.

Выбор используемого механизма сотрудничества обусловлен уровнем сложности решаемых задач и уровнем развития ментальности участников сотрудничества. Если используемый механизм сотрудничества недостаточно совершенен для решаемой задачи, то он, либо не обеспечит ее выполнение, либо потребует неоправданно больших затрат. Но и допустимая сложность решаемых задач зависит от уровня развития ментальности и используемых механизмов сотрудничества. Все эти три элемента тесно взаимосвязаны.

Пример 1. Допустим, перед компанией, занимающейся автоперевозками встала более сложная, чем ранее задача: выполнить дальнюю переброску груза в новых, непривычных условиях. Как наилучшим способом организовать перевозку? Кому из водителей её поручить?

Поскольку задача более сложная, то сначала надо правильно подобрать исполнителей. При этом необходимо учитывать не только их квалификацию и навыки, но и ментальность. Следует:

- оценить степень желаний каждого из потенциальных кандидатов выполнить эту перевозку;
- оценить степень сложности задачи относительно умений водителей и их зрелости;
- учесть степень доверия друг другу потенциальных участников организации и осуществления перевозки, а также готовность работать в рамках выбранного механизма сотрудничества.

У кого параметры окажутся лучше и более приемлемы, тех и следует включить в экипаж грузовой машины. При этом механизм организации сотрудничества должен соответствовать сложности задачи, настрою и способностям экипажа.



Таким образом, следует учитывать не только техническое состояние машины и профессиональные качества водителей относительно сложности задачи, но и внутренний настрой на её решение и соответствие выбранному механизму сотрудничества.

Закон бинарности (парности) применения механизмов сотрудничества

Массовые взаимодействия в организационных системах обычно не могут эффективно обеспечиваться при использовании только одного отдельного механизма сотрудничества. Поэтому основные механизмы практически всегда используют парами, соседними на шкале, которые взаимно дополняют преимущества и компенсируют недостатки друг друга, при этом они должны непротиворечиво сочетаться.

Сложность задач

Нельзя говорить о сложности или простоте задач безотносительно к конкретным возможностям участников их решения. Это было бы некорректно. То, что одним сложно, для других может быть достаточно просто. Поэтому далее в законах, описывающих динамику организации, мы будем говорить только о факторах, усложняющих или упрощающих решение задачи.

Повышают сложность задач следующие факторы:

- новизна задач для исполнителей;
- динамичность и изменчивость задач;
- нестабильность, сложность и разнообразие используемых приемов и алгоритмов;
- многофакторность и непредсказуемость внешних влияний;

- противодействия решению задач.

Чем больше величина этих факторов, тем сложнее задача, и наоборот.

Нередко складываются обстоятельства, когда коллектив не может справиться с высокой сложностью задачи, а решить её бывает жизненно необходимо. Тут есть два варианта действий:

- 1) искусственно упростить решаемую задачу, разбив её на части. Давно известно, что организационно задача обычно упрощается, если её разбивают на отдельные части, каждую из которых поручают небольшому коллективу, специализирующемуся на её решении;
- 2) отказаться от решения новой, более сложной задачи и решать старую.

Если, например, уровень ментальности участников и используемые механизмы сотрудничества существенно отстают от сложности задачи, то целесообразно понизить её сложность, перейти на решение более простых задач, соответствующих уровню ментальности и используемых механизмов сотрудничества. Всё равно сложную задачу объективно не удастся решить.

Если же, наоборот, сложность решаемых задач существенно ниже возможностей коллектива и по уровню его ментальности, и по используемым механизмам сотрудничества, то для повышения эффективности организации целесообразнее перейти к решению более сложных задач. За счет этого можно повысить эффективность, конкурентоспособность деятельности коллектива.

В реальной деятельности механизмы сотрудничества, как правило, используются парами. Эффективность регулярных, множественных взаимодействий обеспечивается совместным использованием пар соседних (на шкале развития) механизмов сотрудничества.

Если используемый механизм сотрудничества недостаточно совершенен для решаемой задачи, то он, либо не обеспечит ее выполнение, либо потребует неоправданно больших затрат.

Это обусловлено тремя факторами:

- возможности любого из механизмов согласования, применяемого в отдельности, ограничены, у всех механизмов есть недостатки, и параллельное использование двух механизмов позволяет взаимно компенсировать эти недостатки;
- более широкий охват задач различной сложности, так как в реальной жизни мы сталкиваемся с различными задачами;
- более широкий охват ментальности участников — мы разные люди, с разной ментальностью.

Совместное использование не соседних, а удаленных (на шкале) друг от друга механизмов либо затруднительно и малоэффективно, либо вовсе невозможно. Органичных пар существует всего пять:

- машинальный + принудительный;
- принудительный + авторитарный;
- авторитарный + договорный;
- договорной + коллегиальный);
- коллегиальный + саможеланный.

Первый и последний варианты в реальной жизни практически не встречаются. Внимание заслуживают три остальных. Чтобы убедиться в объективной необходимости попарного применения механизмов, рассмотрим пример.

Пример 2. Допустим, в некоторой школе параллельно и независимо работают два учителя. Один взаимодействует с учениками исключительно с помощью авторитарного, а другой — только с помощью принудительного механизма. Наиболее вероятные последствия будут следующими. У первого учителя, использующего только авторитарные отношения, будут хорошо учиться только те, кто проникнется к нему глубоким уважением. Остальные (лодыри и те, кого учиться заставляют родители) учиться будут плохо, так как авторитарного влияния на них нет, а принудительные методы этот учитель не применяет. У второго учителя, использующего не силу авторитета, а принуждение и угрозы, возможны другие проблемы. Те, кто учатся из-под палки, возможно, будут успевать, но общая атмосфера вражды, наказаний и неуважения к педагогу ухудшит усвоение материалов, понизит качество учебы. Особенно тяжело придется тем ученикам, чей менталитет не принимает принудительного механизма.

Выход из такого положения давно найден миллионами учителей. И любимый учитель, и не любимый, но строгий, должны использовать одновременно оба механизма — принудительный и авторитарный — с учетом ментальности учеников и собственных способ-



ностей. Тогда авторитет учителя будет способствовать повышению качества занятий для учеников, уважающих учителя, а строгость будет побуждать к учебе лодырей и ментально отстающих учеников.

Основные механизмы практически всегда используют парами, соседними на шкале, которые взаимно дополняют преимущества и компенсируют недостатки друг друга.

Если речь идет о макроорганизациях, то они практически всегда используют соседние пары механизмов, поскольку для крупных организаций характерны массовые, то есть множественные, взаимодействия:

- элементы **принудительного механизма** используются в решении таких задач, как соблюдение режима работы, правил дисциплины, регламентов;
- элементы **авторитарного механизма** присутствуют в постановке задач и целей, оценке качества работы, организации совещаний и заседаний, соревнований и т. д.

При этом у умелых руководителей низовых звеньев чаще и шире используются авторитарные элементы, а принудительные служат лишь для подстраховки (на случай угрозы срыва сотрудничества) и в отношении нерадивых, недисциплинированных лиц, не проникшихся должным уважением к работе, стоящим задачам и руководителям.

Соотношение авторитарных и принудительных или авторитарных и договорных форм организации может быть очень разным. Это зависит от множества факторов. В низовых звеньях организаций и в простых задачах часто преобладают авторитарно-принудительные формы, а при решении более сложных производственных задач больше используются авторитарно-договорные отношения. Много зависит и от сложности задач, и от величины используемых ресурсов, и от характера ментальности участников. Ясно одно: бинарность — совершенно естественная закономерность применения механизмов сотрудничества.

Мы описали законы статических состояний организационных систем. Знание законов теории организационной деятельности позволяет намного лучше ориентироваться в организационных системах, обоснованно использовать более действенные формы организации и управления. Открытие и использование объективных законов организационных систем создает новые возможности построения организаций и совершенствования управления, переводя эту деятельность от использования кустарно-традиционных подходов, к научным. В следующей части статьи мы расскажем о законах динамических состояний организационных систем.