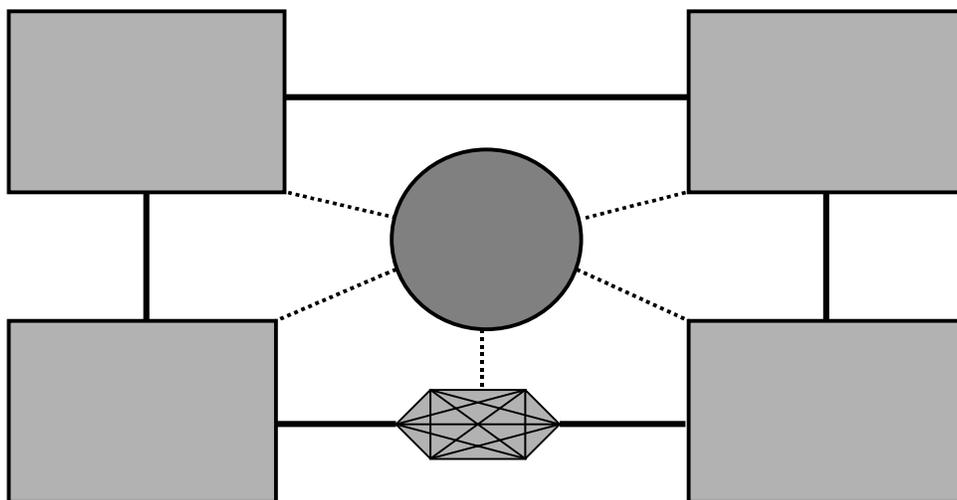


МОДЕЛЬ СОГЛАСОВАННОЙ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ (ОРМ)

Инструмент повышения организационной эффективности



Дэвид Хэнна

“В течение многих лет управление нашим бизнесом напоминало мне игру в шахматы. Нам нужно было действовать медленно, вдумчиво и методично. Но все изменилось. Нам пришлось сократить время прохождения циклов. А качество при этом должно значительно улучшиться. Ожидания наших партнеров также возросли. И конкуренция стала гораздо сильнее, чем раньше. Сейчас это все больше напоминает игру в хоккей, а не шахматы. Нас постоянно толкают и торопят в то время, как мы пытаемся сохранить баланс и работать в команде. Но проблема в том, что все люди продолжают думать, что они играют в шахматы. А все пинки и давление считают несправедливыми”.

Так однажды мне описал свою дилемму один менеджер. Она вам знакома? Век информации, глобализация и возросшие потребности заинтересованных сторон повышают стандарты качества в вашей организации?

В данной статье я хотел бы рассказать вам об инструменте, который помог многим руководителям во всем мире улучшить свои организации – почувствовать себя игроками в хоккей, а не шахматы. Этот инструмент помогает создать так называемую Высокоэффективную Организацию – организацию, которая превышает наиболее важные ожидания своих ключевых заинтересованных сторон.

МОДЕЛЬ СОГЛАСОВАННОЙ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ (ОРМ)

Вышеупомянутый инструмент называется Модель Согласованной Работы Организации (ОРМ) и представляет собой взаимодействие шести ключевых составляющих, которые действительно влияют на организационную эффективность.

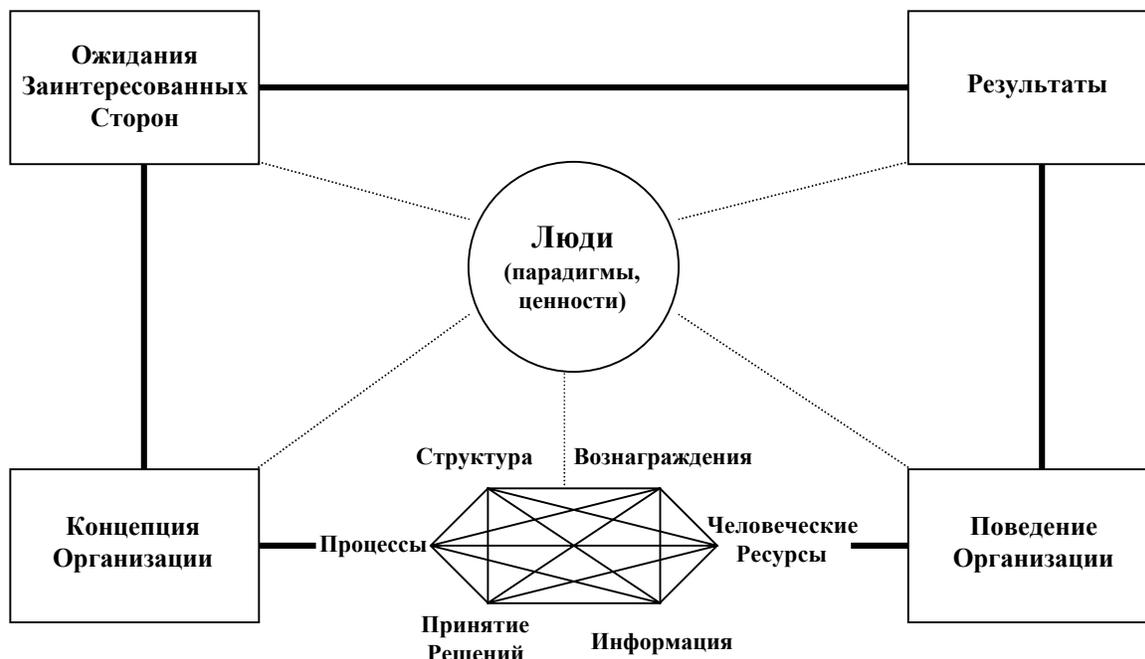
Прежде чем перейти к описанию каждой из шести составляющих модели, позвольте мне поделиться с вами цитатой моего друга и коллеги Артура Джонса: *“Каждая организация имеет идеальное устройство для получения тех результатов, которые она получает”.* Подумайте над этими словами. Они означают, что в каждой организации есть несколько способов балансировки множества потребностей в ее времени, внимании, ресурсах, энергии. Система работает и приносит результаты в зависимости от получившегося баланса. Назовем этот механизм балансировки «устройством». Устройство – это не просто структура. Оно даже не всегда осознанное и формальное. Балансировку ресурсов сложно сделать фиксированной, ведь вы скорее всего не сможете делать что-то одинаково каждый раз, а это означает, что результаты будут отличаться время от времени (иногда очень значительно!). В то же время данную цитату невозможно опровергнуть – тот факт, что возникают определенные результаты (а не какие-то другие), доказывает, что *данное устройство идеально для организации.*

Основная идея модели в том, что на организационную эффективность оказывает влияние степень согласованности шести элементов модели друг с другом. Какие это элементы?

Во-первых, это **Ожидания заинтересованных сторон**, которые организация должна удовлетворять. Эти ожидания могут включать следующее:

1. Ожидания стейкхолдеров.
2. Ожидания потребителей по качеству продукции и услуг.
3. Ожидания поставщиков по продукции, стоимости, срокам, гибкости и доверию.
4. Ожидания сотрудников по доходу, сложности работы, гарантиям занятости и личностному росту.
5. Ожидания общества относительно социальной ответственности организации, ответственности за состояние окружающей среды и соблюдения норм общественной жизни.

Определение и удовлетворение данных потребностей – основные источники выживания организации.



Второй элемент – это **Концепция организации**. Он задает направление с точки зрения того, что важно в системе. Концепция организации может быть выражена в виде миссии, видения или стратегии. Она также может включать элементы, имеющие более выраженный операционный характер, например: операционные принципы, ценности или задачи. Они определяют, что будет сделано и что не будет. Они определяют, какие у организации будут критические задачи.

В-третьих, это **Структурные элементы организации**. Речь идет об организационных инструментах, используемых для достижения цели, например, рабочие процессы и технологии, структура, вознаграждения, информационные системы, процессы принятия решений и системы человеческих ресурсов. Данные инструменты образуют структуру, необходимую для работы с задачами и применения моделей поведения. Они действуют в качестве "клея", обеспечивающего присутствие культуры в организации.

В-четвертых, **Поведение организации** или рабочие привычки и нормы, которые объясняют, как организация функционирует в действительности. То, как система функционирует в действительности, определяет результаты, а именно какими они будут - плохими или хорошими.

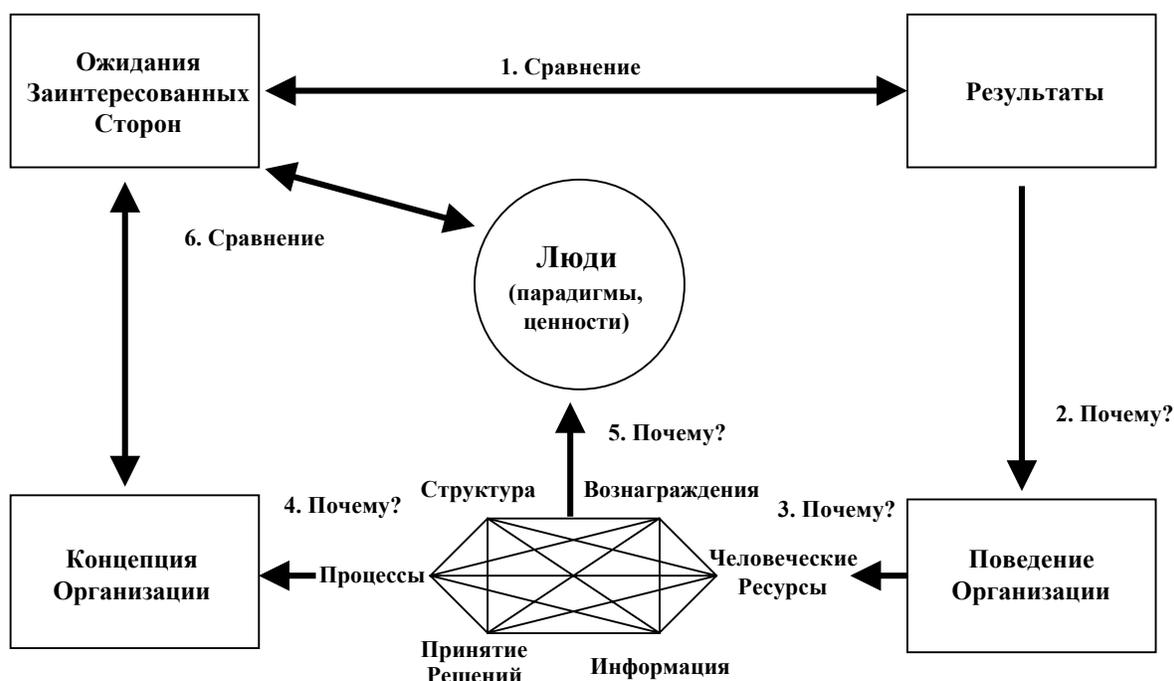
В-пятых, это фактические **Результаты**, получаемые в настоящее время. Эти результаты либо соответствуют перечисленным выше ожиданиям заинтересованных сторон, либо нет.

И наконец, **Люди**, которые выступают в роли программистов всего остального в модели. Их парадигмы, ценности и убеждения оказывают влияние на то, в каком виде предстают и как структурируются остальные элементы. Помимо этого, эти парадигмы сообщают системе, когда требуются изменения и когда существующее положение не вызывает вопросов.

Это ключевые элементы, влияющие на эффективность. Теперь давайте посмотрим, как выглядит процесс анализа эффективности организации в данной структуре.

ПРОЦЕСС АНАЛИЗА

При планировании изменений в организации, как и в случае с любым другим особо важным устремлением, имеет смысл провести анализ, прежде чем предлагать решение. Когда мы анализируем, насколько эффективна организация, мы начинаем с двух верхних ячеек — Ожидания заинтересованных сторон и Результаты.



Шаг 1. Мы сравниваем требования, налагаемые Ожиданиями заинтересованных сторон, с Результатами, фактически получаемыми в настоящий момент. На основе данного сравнения и путем экстраполяции сегодняшних результатов с учетом формирующихся ожиданий заинтересованных сторон, мы можем определить, что необходимо изменить, а что необходимо оставить без изменений.

Если в отдельно взятой ситуации вы можете видеть только то, что может видеть любой другой, вас можно назвать не просто типичным представителем вашей культуры, но и ее жертвой.

—С.И. Хаякава

Шаг 2. Теперь мы движемся вниз - от Результатов к Поведению организации (культуре). В силу особо сложной природы культуры в настоящее время в литературе существует множество ее определений. Во многом культура подобна воздуху. Она везде, куда бы мы ни посмотрели, и касается всего, что происходит в организациях. Она представляет собой и причину, и следствие поведения организации. Чем больше мы узнаем об организациях, тем больше элементов культуры мы обнаруживаем.

Существуют поведения, ценности, убеждения, церемонии, ритуалы, обычаи, герои, религиозные убеждения, физические артефакты, климат и пр. К сожалению, наиболее исчерпывающие определения культуры одновременно являются для руководителя наиболее эзотерическими и громоздкими. В результате, сталкиваясь с необходимостью разобраться в том, что такое культура или как ей управлять, многие руководители лишь пожимают плечами.

Я предлагаю более ограниченное, но прагматичное определение культуры для использования в контексте Модели Организационной эффективности. Когда мы фокусируемся на "культурном" элементе модели, я предпочитаю думать о культуре, как о поддающихся наблюдению рабочих привычках и практиках, которые объясняют, как организация в действительности функционирует. Когда смотришь на культуру в таком ключе, она не кажется каким-то мистическим феноменом, не имеющим никакого отношения к эффективности. Напротив, это критический фактор эффективности организации и то, что каждый руководитель должен понимать. Есть "скрытая" сторона культуры (базовые ценности и убеждения), которая включена в круг в центре модели - "Люди", так как ценности и убеждения являются причинной силой, которая формирует динамику многих других систем.

Эти два элемента: 1) модели поведения и работы, которые можно наблюдать, а также 2) базовые ценности и убеждения, которые зачастую служат причиной формирования моделей поведения, в целом рассматриваются большинством теоретиков как ключевые компоненты культуры. Сосредотачивая основное внимание на них, мы значительно все упрощаем. Мы не способны в полной мере понять все, что связано с культурой, но мы можем понять имеющие существенное значение модели поведения и ценности. И эти две области имеют наиболее критичное влияние на результаты.

Анализ культуры выполняется путем проверки каждого текущего результата (хорошего или плохого), параллельно отвечая на вопросы "Почему?": *Почему прибыль удовлетворительна? Почему качество ниже приемлемого уровня? Почему оборот в последнем квартале растет?* Чтобы ответить на каждый из этих вопросов, мы фокусируемся на наблюдаемых ежедневно моделях поведения.

Шаг 3. Теперь, определив элементы культуры, влияющие на результаты, перейдем к Элементам Устройства Организации. Культура во многом определяется тем, насколько качественны и насколько соответствуют друг другу рабочие процессы, структура, внутри которой эти процессы функционируют; тем, как принимаются решения, как люди вознаграждаются, какую информацию они используют, и тем, как работают системы подбора кадров и развития работников. В рамках этого этапа анализа берется каждый ранее определенный элемент культуры и задается вопрос: "Почему существуют эти культурные модели поведения?" После этого ответы интегрируются в каждый из шести элементов устройства организации. И опять же, мы можем задать себе вопрос, какие из этих особенностей устройства мы хотим сохранить, а какие изменить.

Шаг 4. Далее мы задаем себе вопрос, почему были выбраны отдельные элементы устройства. В рамках данного шага сначала рассматривается формальная цель причины. Есть ли что-либо в миссии, видении, стратегии, ценностях или целях/задачах, что объясняло бы выбор элементов устройства? Большую часть времени связь между этими областями отсутствует. Если она есть, сделайте отметку. Если нет, переходите к пятому шагу.

Шаг 5. Именно здесь проявляется более глубокий уровень культуры. Чаще всего выбор элементов устройства происходит на основе парадигм, базовых ценностей, убеждений людей в организации. Чтобы выяснить, какие это парадигмы, ценности и убеждения, мы устанавливаем их связь с элементами устройства, культурными моделями поведения и результатами из предыдущих шагов.

Например,

- если **результат** представляет собой неприемлемую длительность цикла, а **культура** выражается в том, что один из работников ждет, пока начальник раздаст указания, и что сначала нужно получить разрешение, а уже потом действовать; и
- Мне вредит не то, чего я не знаю, а то, в чем я заблуждаюсь.*

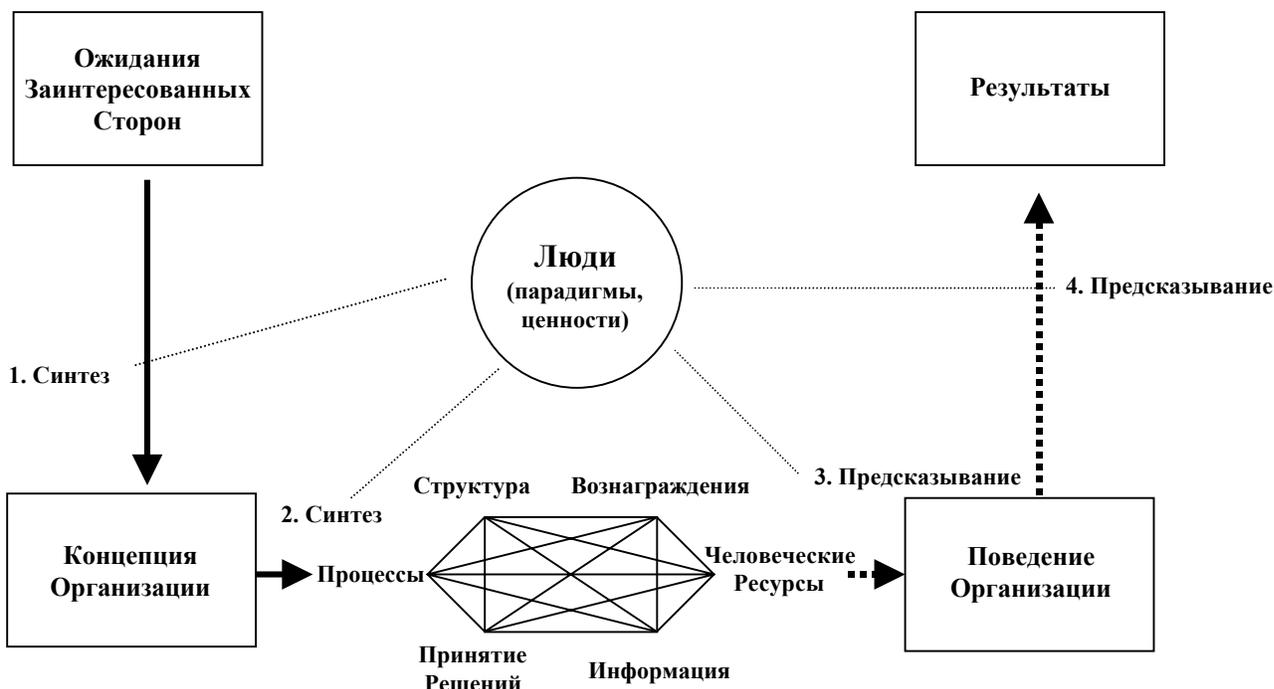
— Уилл Роджерс
- **элементы** устройства свидетельствуют о том, что данное поведение поощряется, а инициатива без получения согласия наказывается; какой будет лежащая в основе этого парадигма или ценность, которая позволит объяснить всю динамику? Это может быть что-то вроде: *"Начальнику виднее"*. Эти парадигмы не всегда соответствуют объявленной или согласованной стратегии так же, как и культура организации не всегда соответствует официальной организационной структуре. Однако выявление этих парадигм имеет критическое значение, так как любое улучшение, которые вы пытаетесь предпринять, вероятно, обречено на провал, если эти парадигмы не учтены.

Шаг 6. Наконец, мы сравниваем цель и людей с ожиданиями заинтересованных сторон и отмечаем области соответствия или несоответствия. Именно здесь многие лидеры понимают, что их самый опасный враг - это они сами. К ним приходит осознание, что они выбрали неэффективное устройство под влиянием своих парадигм. В результате сохранялась культура, которая привела к сегодняшним низким результатам. Хорошие новости заключаются в том, что я видел много лидеров, которые охотно меняли свои парадигмы, поняв, что данные убеждения несостоятельны.

На этом завершается процесс анализа. Теперь мы должны лучше понимать, почему наши результаты исключительны или требуют улучшений. И у нас не должно быть сомнений относительно элементов устройства организации, которые помогают улучшить нашу эффективность или препятствуют ее улучшению.

ПРОЦЕСС СИНТЕЗА

А сейчас давайте посмотрим на процесс планирования повышения эффективности организации - процесс синтеза.



Шаг 1. Мы начинаем с синтеза элементов цели и приводим их в соответствие с ожиданиями заинтересованных сторон. Этот шаг позволяет рассмотреть основную цель организации, задав такие вопросы, как:

1. Для чего существует наша организация?
2. Каким бизнесом мы занимаемся?
3. Какие решения мы принимаем, чтобы конкурировать в нашем бизнесе?
4. Какие базовые технологии мы используем?

Многие Высокоэффективные Организации также выделяют время на то, чтобы четко понять, какая у них миссия. Миссия дополняет цель путем определения:

1. Наших отличительных компетенций.
2. Уникального вклада, который мы делаем.
3. Как то, чего мы хотим в жизни, может быть отражено в нашей работе.

Держа в голове такую базовую структуру, организация может устанавливать измеримые краткосрочные цели и задачи. Высокоэффективные организации идут еще дальше и определяют операционные принципы. Речь фактически идет о базовых ценностях.

Шаг 2. Разъяснив новую цель, переходим к шагу, в рамках которого мы преобразуем различные элементы устройства, чтобы привести их в соответствие с новым направлением. Это сложный шаг, требующий больших разъяснений, чем можно дать здесь. Тем не менее, я бы хотел поделиться парой примеров, которые демонстрируют выбор элементов устройства и его влияние на культуру организации.

Я уверен, что каждый из вас сталкивался с разными формами бюрократии. Если бы мы выбирали структуру исключительно на основе бюрократических принципов, мы бы руководствовались следующими шестью шагами:

1. **Задачи должны быть специализированными и сведены к минимально возможному рабочему циклу.** Таким образом мы связываем людей и рабочие задачи.
2. **Работа должна выполняться одним и тем же образом каждый раз.** В этом заключается рабочий процесс.
3. **Решения должны принимать исключительно уполномоченные лица.** В этом заключается выбор при принятии решений.
4. **Унифицированные политики необходимы для обеспечения последовательности.** Это относится как к информации, так и принятию решений. Политика - это решение, принятое заблаговременно.
5. **Дублирование функций не допускается** — задачи должны решаться исключительно теми, кто за них отвечает. Это относится к устройству — подразумеваются специализированные структурные подразделения и распределение работников по сегментам.
6. **Вознаграждение за активные усилия.** Нанятые специалисты должны иметь стимулы, чтобы работать усердно и давать желаемый результат.

Многие века эти принципы лежали в основе базовых убеждений руководителей относительно того, как управлять крупной организацией. Они однозначно способствовали большей предсказуемости и последовательности при выполнении многих рабочих задач.

Тем не менее, и мы это позднее увидим, они, вместе с тем, создали некоторые проблемы для сегодняшнего глобального рынка.

Шаги 3 и 4. Зачастую в процессе планирования упускаются такие шаги, как предсказывание типа культуры и результатов, которые будут получены на основе выбранного устройства. Говоря простыми словами, в зависимости от того, какое устройство мы выберем, мы опередаем, каким будет вероятное влияние на нашу культуру (хорошим или плохим) и каким будет вероятное влияние на результаты (хорошим или плохим)?

Например, появление каких культурных атрибутов можно ожидать в связи с шестью бюрократическими политиками? Помимо последовательности и контроля данная теория предполагает неизменное присутствие следующих атрибутов:

1. Безучастное отношение к работе, низкое качество, даже саботаж.
2. Нерегулярный характер эффективности.
3. Нарушение сроков, недоверие, "Я просто работаю здесь", "Спросите у начальника".
4. Низкое качество работы с клиентами, "Так написано в руководстве", "Компании нет до меня дела".
5. "Это не моя работа", особые навыки и технологии ценятся больше результатов.

Теперь давайте противопоставим бюрократические политики элементам устройства того, что я называю Высокоэффективными Организациями. Как эти организации структурируют взаимодействие?

Цель характеризуется следующими элементами:

1. **Четкое, воспринятое большинством направление** – цель, миссия и операционные принципы известны всем работникам организации и соблюдаются большей их частью.
2. **Ценятся как результаты бизнеса, так и качество трудовой жизни.** Это означает, что стратегия сбалансирована таким образом, чтобы при ведении бизнеса учитывались и корпоративные интересы, и потребности работников.

Помимо этого, **рабочие процессы** должны быть *гибкими и свободными*. Отсутствуют механизмы, операторы, секретари или супервайзеры в их традиционном понимании. Каждая роль состоит из целого ряда функций, выполнение которых требует различных навыков. Есть возможности для того, чтобы каждый мог специализироваться в каком-то аспекте операционной деятельности. Лидерские функции - это не суверенное право руководителей. Такие гибкие задания создают истинное сотрудничество между работниками.

Структура данных систем характеризуется следующими элементами:

1. **Рабочие команды** — роли не распределяются так, чтобы получить набор разрозненных усилий. Синергия достигается за счет формирования рабочих команд каждый раз, когда работа предполагает совместные усилия. Эти команды являются основой большинства Высокоэффективных Организаций. Они используют разного рода специальные знания, позволяющие добиться прорыва там, где он был бы невозможен.
2. **Децентрализованные модули** — каждое структурное подразделение характеризуется целой задачей — серией задач, выполнение которых приводят к конкретному результату или услуге, точной

обратной связи о своей эффективности и самодостаточности с точки зрения ресурсов и определения ежедневных приоритетов. Таким образом, мы можем разбить на части огромный корпоративный монолит.

Я пришел к выводу, что главное изменение, лежащее в основе роста организаций – это когда работника начинают воспринимать не как «центр учета затрат», а как «ресурс».

— Питер Друкер

Вознаграждения не строятся на бюрократических мерах, таких как установление сдельной оплаты, принципов старшинства или введение должностной инструкции. Оплата и продвижение по службе, в частности, привязаны ко вкладу — то, что человек реально делает, чтобы помочь организации достигнуть ее целей.

Принятие решений затрагивает даже работников самого низкого уровня в организации, оказывающих влияние на те вопросы, в которых они больше всего разбираются и имеют опыт. Лучше всего принимать решение тому, кто в целом ближе остальных к последствиям, при прочих равных условиях.

Информация *доходит до уровня*, на котором требуется *предпринимать действия*. Это идет рука об руку с принципами принятия решений. Люди получают ту бизнес-информацию, которая нужна им для того, чтобы выполнять стоящие перед ними задачи и принимать соответствующие решения.

Системы человеческих ресурсов имеют критическое значение для достижения синергии с другими элементами в данной конфигурации устройства. Найм работников, обучение и карьерный рост стали ключевыми областями для *обеспечения совместимости между людьми и требованиями к работе* с течением времени.

Теперь, как, на ваш взгляд, должна выглядеть культура такой **ВЫСОКОЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**? Для многих **ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ** характерны следующие атрибуты:

- Каждый действует как учредитель бизнеса.
- Нет никаких искусственных барьеров. Люди не говорят: "Это не моя работа".
- Инновационные идеи используются быстро.
- Присутствует стремление к постоянным улучшениям – никто не довольствуется сегодняшним успехом.
- Люди делают все, что от них требуется для того, чтобы работа была выполнена.
- Для решения проблем выбраны правильные люди.
- Работа в команде – образ жизни.
- Сильных лидеров можно встретить на каждом уровне организации.
- Идеи приветствуются, используются и не критикуются.
- Люди бросают вызов "невозможному" и творят чудеса.
- "Сопrotивление" высшему руководству является нормой. Чья-то способность внести вклад в решение проблемы или реализацию возможности важнее, чем занимаемое положение или статус в организации.

В итоге организации способны выжить и расти с течением времени, несмотря на сильную конкуренцию и изменения на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение позвольте поделиться несколькими мыслями.

Во-первых, конкурентным преимуществом любой организации является способность добиваться настоящих улучшений в результатах работы, имеющих долгосрочный характер.

Для этого требуется следующее:

1. **Изменение базовых парадигм, ценностей и убеждений** — культурная основа — когда они не синхронизированы с требованиями бизнеса.

2. Структурное усиление моделей поведения в работе посредством синтеза устройства организации с желаемой культурой.

Это огромный вызов. Но если бы он был легким, большинство организаций справлялись бы с ним, и это уже не было бы конкурентным преимуществом.

Во-вторых, процессы анализа и синтеза могут вносить заметный вклад в создание и поддержание высоких результатов в работе. Данные процессы не только обеспечивают рациональный анализ структурной целостности, но и способствуют развитию чувства ответственности (даже увлеченности) в необходимой критической массе работников. Само собой разумеется, что эти процессы имеют повторяющийся характер. Повышение эффективности не относится к тем действиям, которые вы совершаете однажды и к которым вы возвращаетесь через 10 лет.

В-третьих, многие организации пытаются анализировать свою эффективность. *Настоящее искусство заключается в способности отделять критические вопросы от посторонних и фокусироваться на настоящих "нервных центрах" систем, а не на решениях "быстрого действия".*

Компетентные люди делают все возможное, выполняя работу, знают все, что можно знать о своей работе, но не знают, как выполнять ее более эффективно.

—В. Эдвардс Деминг

Наконец, многие организации понимают необходимость использования миссий, рабочих коллективов, оплаты вносимых вкладов и пр. Но лишь немногие способны добиваться истинного понимания и развивать чувство ответственности в критической массе таким образом, чтобы менялись убеждения и поведение. Именно поэтому число высокоэффективных организаций до сих пор относительно низкое.

Все перечисленное образует серьезный вызов для тех, кто работает над повышением эффективности организации. На мой взгляд, достижение высокой эффективности представляет собой одну из самых сложных задач. Несомненно, более легким решением было бы издание приказов, проведение обучающих семинаров, изменение политик и урегулирование конфликтов между подчиненными и руководителями. Однако без привязки к настоящей системной стратегии каждая из перечисленных инициатив, вероятно, не будет иметь долгосрочного эффекта.

Помните: *Каждая организация имеет идеальное устройство для получения тех результатов, которые она получает.* Использование Модели Согласованной Работы Организации в качестве шаблона процессов анализа и синтеза может помочь вам изменить вашу организацию, чтобы добиться того результата, который необходим заинтересованным сторонам.