

ОЧЕРК О ГЕНОМЕ УСПЕШНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ И ГОСУДАРСТВА



Т. Калита

ВСТУПЛЕНИЕ

Ключевым условием развития стран является повышение эффективности функционирования организаций (предприятий, учреждений). В стремлении достичь этого, в мире обобщается опыт организаций-лидеров и формируются методы его распространения. Это делается, преимущественно, по трем основным направлениям:

- принятие стандартов на целевые системы менеджмента;
- формирование концепций совершенства организаций;
- выделение лучших деловых практик.

Однако предлагаемые подходы в странах СНГ используются, как правило, не достаточно осмысленно, поверхностно, разрозненно, без взаимной увязки, вследствие чего в большинстве случаев не достигается ощутимый успех. В результате наступает разочарование и недоверие к системным средствам совершенствования, как таковым.

Длительное время среди специалистов ведутся дискуссии, что является более приоритетным: применение международных стандартов на целевые системы менеджмента, руководство концепциями и моделями совершенства либо освоение передовых практик ведения бизнеса. Забегая вперед, скажу: для обеспечения максимальной эффективности и одни, и другие, и третьи подходы нужно применять совместно, комплексно. Только дополняя и усиливая друг друга, они могут принести наивысший эффект.

Организационная

генетика — современный подход к совершенствованию организаций

Чтобы лучше понять, как создавать успешные организации и в результате формировать процветающее государство, обратимся к природе. Каким образом здесь «воспроизводятся» организмы с наперед заданными свойствами? Как изначально формируется и где хранится информация о том, «кто» или «что» должно появиться на свет и как этот «кто» или «что» будет развиваться?

На эти вопросы дает ответы генетика. Но современная наука не остановилась только на отдельных биологических «особях», а предлагает рассматривать все человечество не просто как совокупность людей, а как единый организм, обладающий всеми его признаками — генами, геномом, генотипом, фенотипом, функциональными составляющими организма, этапами его развития. Это относится и к организациям, и предприятиям различного типа. В публикациях упоминаются словосочетания «геном предприятия», «геном организации», «геном общества», «социогенетический подход» применительно к организационной культуре. Потенциал социальной генетики, как области прогрессивного и актуального знания и научной системы, расширяющей методологические горизонты социологии, обоснован в трудах Ф. Гуияр, Д. Келли, А. Субетто, Ю. Яковец. Социогенетика представляет

собой синтез научных знаний, который Э. Гидденс и П. Сорокин определили, как высший уровень научного творчества, а В. Вернадский, Е. Князева, Н. Кондратьев, А. Пригожин реализовали в своих трудах.

На социогенетический подход в процессе исследования организационной культуры компаний опирается и И. Шаповалова (Белгородский государственный национальный исследовательский университет). Она утверждает, что социогенетика позволяет создавать новые социальные модели и технологии изучения и управления социальными ресурсами организации. А. Новиков (Санкт-Петербургский государственный морской технический университет) рассматривает эволюционную теорию экономики и теорию генной инженерии производственных систем и отмечает, что современная теория экономической эволюции исходит из существования в организациях неких аналогов биологического генома, так называемых «организационных рутин», являющихся всеобщими правилами поведения организации. Он считает, что геном организации является фундаментальной единицей их отбора. В. Астафьев в работе «Геном и законы мира — основа организации жизни будущего человечества» утверждает, что «важнейшим событием уходящего периода в развитии цивилизации и начала новой эпохи стало открытие «генома мира» и «эволюционных алгоритмов мира», а также большого комплекса всеобщих законов мира».

Упомянутые утверждения дают основания для изменения представлений о создании успешных организаций и повышении их эффективности, позволяют по-иному осмыслить методы совершенствования, применяемые на практике, и использовать «биологические подходы» для «выращивания» успешных организаций.

Особый интерес представляют, прежде всего, такие понятия, как гены и геномы (совокупность генов) — именно они содержат информацию, необходимую для построения клеток и организма. В работе в качестве «клеток» рассмотрены: для организации — сотрудники, а для государства — организации.

Концепции совершенства, как гены корпоративной культуры успешных организаций

Прогрессивным является комплексное исследование успешных организаций с целью формирования фундаментальных концепций их совершенства. В концентрированном виде кодируются самые общие сведения об организационной (корпоративной, деловой) культуре, «духовном мире» успешных организаций.

Использование концепций позволяет организациям разных стран лучше понять законы успешности, сформировать соответствующий им кодекс поведения и на этой основе существенно быстрее, эффективнее и надежнее совершенствоваться. При этом повышается деловая культура, конкурентоспособность, достигаются высокие конечные результаты, удовлетворяются заинтересованные стороны. Ниже коротко рассмотрены концепции совершенства, отображающие культуру организации, в версии EFQM — «законодателя мод» в части совершенных организаций на европейском континенте.

Достижение сбалансированных результатов. Любая деятельность или инициатива организации может быть высоко оценена, только если она обеспечивает достижение запланированных результатов, способствующих реализации миссии и видения. Совершенная организация умеет оценивать все направления своей деятельности, спроектировав для этого единую систему показателей деятельности — от глобальных показателей реализации миссии, до операционных показателей нижних уровней управления. Важно, чтобы это были не только финансовые показатели и показатели удовлетворенности потребителей, а показатели оценки деятельности организации со стороны всех заинтересованных сторон, способные сбалансировать их потребности и ожидания.

Добавление ценности для потребителей. Совершенные организации активно ищут возможности предложить потребителям новые ценности, которые позволят выполнить или превзойти их ожидания. Для этого они стремятся понять желания потребителей, их ценности, мечты, проблемы, процессы, системно собирают соответствующую информацию, на основании которой совершенные организации создают новые и инновационные предложения для потребителей. Такая деятельность более эффективна, когда потребители участвуют в ней, активно делятся идеями. Организация должна обеспечить эмоциональную привязанность потребителей, чтобы они были заинтересованы в ее долгосрочном развитии и поддерживали ее в этом.

Управление через видение, вдохновение и честность. Лидеры совершенных организаций имеют видение будущего организации, достаточно четкое для того, чтобы вдохновить весь персонал на творческую работу по его достижению. При этом у лидеров на всех уровнях управления есть механизмы, полномочия и ресурсы для выдвижения и реализации инициатив, направленных на достижение своего видения. Также определены ценности и принципы, в которые организация верит и которые она соблюдает в своей деятельности. Лидеры всех уровней не только лично соблюдают их, но и демонстрируют

это остальному персоналу, являясь примером поведения, соответствующего признанным ценностям.

Управление через процессы. Совершенная организация рассматривает всю свою регулярную деятельность как структуру взаимосвязанных процессов и управляет ею как процессами. В первую очередь это означает, что порядок выполнения каждой деятельности проектируется в рамках сквозных межфункциональных процессов, осуществляется постоянный мониторинг их эффективности, а также поиск возможностей для их совершенствования и перепроектирования.

Достижение успеха благодаря персоналу. Руководство совершенных организаций рассматривает сотрудников не как ресурс, а как равноправных партнеров в совершенствовании деятельности. Они стремятся обеспечить сбалансированное удовлетворение целей организации и личных целей каждого сотрудника. Это означает внимание к личным целям, ценностям и мечтам сотрудников, их системное обсуждение, готовность индивидуализировать систему мотивации, развития и оценивания персонала. Организация создает условия, в которых каждый сотрудник может развивать и использовать весь свой потенциал, таланты и способности. Для этого сотрудники получают необходимые полномочия, ресурсы, среду, возможности для развития.

Вращивание творчества и инноваций. В совершенных организациях активно ищут возможности для совершенствования своей деятельности, в том числе — для прорывного инновационного совершенствования. Все в организации (деятельность, процесс, продукт, услуга) периодически анализируется: «можно ли сделать это лучше». При этом используются творческие способности сотрудников и других заинтересованных сторон. Существует система работы с творческими идеями или возможностями для совершенствования, направленная на то, чтобы они не были забыты или потеряны, а успешно реализовывались.

Построение партнерских отношений. В совершенных организациях не ограничивают совершенствование деятельности своими юридическими границами, а стремятся улучшить все факторы, влияющие на достижение их миссии и видения. Они активно ищут и привлекают партнеров (поставщиков, дилеров, образовательные и научные учреждения, общественные организации и т.д.), которые готовы совместно с ними участвовать в этом улучшении. Они понимают сквозные процессы формирования ценностей, охватывающие несколько организаций, и стремятся совместно оптимизировать эти сквозные процессы, используя для этого знания и ресурсы всех сторон. Такая совместная деятельность основывается на честности, прозрачности и взаимном уважении.

Принятие ответственности за устойчивое будущее. Совершенная организация стремится обеспечить свое долгосрочное устойчивое развитие. Она не предпринимает действий, которые могут негативно повлиять на такое развитие, даже если эти действия позволяют достичь лучших краткосрочных результатов. В частности, организация понимает, что соблюдение этических правил и норм является важным фактором устойчивого развития. Ключевым условием устойчивого будущего организации является устойчивое будущее общества, в котором эта организация работает. Организация понимает свое влияние на общество, как позитивное, так и негативное. Она стремится делать вклад в его устойчивое развитие.

Концепции совершенства, по своей сути, являются социально ориентированными. В условиях насыщенного рынка на успех могут рассчитывать только организации, применяющие подходы и методы, обеспечившие лояльность потребителей, персонала, общества и других заинтересованных сторон. Исходя из этого, каждая организация, положившая в основу своего развития концепции совершенства, шаг за шагом повышает также уровень своей социальной ответственности с учетом интересов всех заинтересованных сторон.

Для практического применения концепций в целях совершенствования используются специальные инструменты: модели совершенства (идеальных организаций), логика RADAR, а также шкала, уровни и лестница совершенства.

Модели совершенства. В мире наиболее известны семь основных моделей совершенства: австралийская, иберо-американская, индийская, сингапурская, США, японская и европейская (модель EFQM). Их координация осуществляется в рамках Совета GEM (Global Excellence Model). Сравнение конкретной организации с моделью позволяет определить ее сильные и слабые стороны (области для совершенствования). Получение и анализ информации о лучшей мировой и отечественной деловой практике позволяет организации разработать конкретную целенаправленную инновационную программу совершенствования на определенный период. После выполнения мероприятий программы организация вновь оценивается, т.е. сравнивается с моделью: сильные и слабые стороны — знания — программа... Виток за витком, по спирали, все выше и выше.

Одной из наиболее популярных является Модель совершенства EFQM, которая детально описывает современное мировое (в первую очередь — европейское) восприятие совершенной организации, ее духовного мира. Использование этой модели позволяет: понять, что такое совершенная организация; оценить, ►

где организация находится на пути к совершенству (в том числе — с помощью количественной экспертной оценки); определить шаги, которые должны быть предприняты для повышения своего совершенства.

Логика RADAR. В рамках каждого из подкритериев модели отдельные организации, исходя из своей специфики, стратегии и т.д., могут использовать самые разные деловые практики. Как же сравнить их и определить, какая из них эффективнее? Для этой цели используется логика RADAR, описывающая схему управления любой деятельностью. RADAR — это аббревиатура, расшифровываемая как Results (результаты), Approach (подходы), Deployment (распространение), Assessment (оценивание), Refinement (улучшение). Эта логика представляет собой цикл совершенствования, который должен применяться ко всей деятельности организации.

Шкала, уровни и лестница совершенства. Для оценивания организационной культуры компаний на основе моделей совершенства в мире применяется 1000-бальная шкала. Если условная идеальная организация по этой шкале соответствует 1000 баллам, а самые лучшие европейские организации — 700—800 баллам, то лидеры стран СНГ сегодня достигают 550—650 баллов. Это высокий уровень, хотя до общеевропейских лидеров им еще далеко. Но такие предприятия можно, как говорится, пересчитать по пальцам. А важнейшим интегральным показателем, которым можно охарактеризовать любую страну, является соотношение уровней совершенства основных масс ее предприятий и предприятий развитых стран. На сегодня в странах СНГ — это 150—250 баллов, а в развитых европейских странах — 300—450 баллов. Это большой разрыв. И это фактор, определяющий отсталость наших экономик, их низкие уровни организационной культуры, конкурентоспособности, валового национального дохода на душу населения, качества жизни в целом.

EFQM в рамках шкалы ввел Схему уровней совершенства, что позволило отмечать лучшие компании Европы, а также те, которые еще не достигли этого уровня, однако показали высокие результаты. Подспорьем для целенаправленного и последовательного совершенствования компаний в странах Восточной Европы стала Лестница совершенства, разработанная в 2006 году ведущими специалистами Украины в сфере качества. Вписанная в шкалу и интегрировавшая в себя Схему уровней совершенства EFQM, эта Лестница способствует любым организациям с любым начальным уровнем целенаправленно и последовательно совершенствоваться и продвигаться к уровню, достигнутому лучшими компаниями Европы.

Гены целевых функций и стандарты на целевые системы менеджмента

Исходя из уровня зрелости и развития, каждая организация принимает для себя базовые ценности, цели и соответствующие им целевые функции, которые определяя «лицо» организации, являются основой для проектирования организационных и производственных процессов.

К базовым целевым функциям современной организации относятся: обеспечение высокого качества продукции; обеспечение сохранности окружающей среды; обеспечение профессиональной безопасности; обеспечение энергосбережения; обеспечение защиты информации; обеспечение минимальной себестоимости продукции; обеспечение максимальной производительности труда; другие целевые функции.

Набор целевых функций и их приоритетность у разных компаний могут отличаться. Более того, у одних и тех же организаций могут наблюдаться изменения по мере их «взросления». В условиях социалистической системы, для которой был характерен тотальный дефицит, такая целевая функция, как достижение высокого качества продукции, не была достаточно актуальной. Аналогично и актуальность целевой функции сохранения окружающей природной среды начала расти только в последние десятилетия. То же можно сказать об энергосбережении, защите информации, принятии решений на основе рисков и др.

На протяжении последних десятилетий в мире активно принимаются международные стандарты на целевые системы менеджмента, направленные на повышение эффективности реализаций целевых функций организации, наиболее актуальных для нынешнего этапа развития общества. Так, например, стандарт ISO 9000 на системы менеджмента качества в целях совершенствования используют уже более миллиона организаций на всех континентах. Среди других широко распространенных стандартов такие, как: ISO 14000 (экологический менеджмент); OHSAS 18000 (менеджмент профессиональной безопасности); ISO 50000 (менеджмент энергосбережения) и др.

Гены деловых практик

Еще одно направление совершенствования связано с «переносом» из одних организаций в другие апробированных деловых практик. В последнее время особо популярным стал «бенчмаркинг» — процесс изучения и обмена лучшими практиками. Из числа наиболее известных «комплексных подходов» к совершенствованию организаций можно отметить такие, как: «6 сигма»; «бережливое производство»; «20 ключей», «5S» и др. Этот опыт широко

описан в литературе. Его изучают на семинарах и мастер-классах, непосредственно на предприятиях и начинают применять у себя сотни и тысячи организаций в разных странах. Кроме того, для совершенствования широко используются различные универсальные методические разработки и инструменты, такие, например, как: контрольные карты, диаграмма причин и результатов, анализ видов и последствий отказов (FMEA), планирование экспериментов, мозговой штурм, диаграмма Парето и многие другие.

Геном организации, определяющий её успешность

Геном организации — это совокупность генов, сохраняющихся в каждой «клетке» организации, где под «клетками» понимаются все сотрудники данной организации. Каждый сотрудник должен обладать соответствующей информацией, необходимой для его функционирования, развития и совершенствования согласно стратегии функционирования, развития и совершенствования всей организации: об организационной культуре, целевых функциях и деловых практиках. И эта информация в геноме-триедине.

Организационная культура. Здесь, по сути, в виде некоторого свода правил отражен духовный мир организации, ее «душа». Организационная культура должна соответствовать миссии и развиваться в соответствии с видением организации. Она пронизывает все «клетки» организации, побуждая сотрудников гармонично взаимодействовать между собой для достижения желаемых результатов (при необходимости изменяясь). Организационная культура является фундаментом совершенства.

Целевые функции. Это, если можно так выразиться, основа материальной составляющей организации. Именно целевые функции определяют проектирование реальных процессов менеджмента, способных обеспечивать систематическое достижение целей организации. При этом все целевые функции принимаются, реализуются и видоизменяются в соответствии с организационной культурой.

Деловые практики. Деловые практики обеспечивают осуществление всех процессов организации и совершенствуются совместно с совершенствованием организационной культуры.

Как можно увидеть, в некоторых действующих в настоящее время международных стандартах на целевые системы менеджмента наряду с информацией, относящейся к целевой функции, также включена и информация об организационной культуре. Так, «восемь принципов менеджмента качества», приведенные в стандарте ISO 9000, это не что иное, как установки относительно организационной культуры.

Чтобы организация была успешной и конкурентоспособной, она должна хорошо координироваться, а каждый ее сотрудник должен быть нацелен на выполнение работы с оптимальными: качеством, производительностью и себестоимостью (затратами). При этом в геноме должен быть отражен лучший опыт, накопленный в мировой практике.

Взаимоотношения между индивидуумами, организациями и государством

В биологической литературе, что важную роль играют не только гены человека, но также и внешняя культура, в которой он формируется. Это справедливо и для организаций.

Организации и индивидуумы. Сотрудники организации в существенной мере «формируются» в условиях ее культуры, о чем убедительно свидетельствует опыт функционирования ряда передовых компаний. Можно сказать, что геном человека, взаимодействуя с геномом организации, подвергается определенным изменениям в сторону последнего. Исходя из этого, можно утверждать, что в условиях формирования современной организационной культуры на постсоветских предприятиях, возможно позитивно воздействовать на менталитет сотрудников и достигать более высоких результатов. На изменение менталитета сотрудников будут оказывать позитивное влияние и возрастающие экономические результаты совершенствующихся организаций, особенно, если это отразится на их материальном вознаграждении.

Организации и государство. С другой стороны, успешность экономики государства в самой большой мере определяется успешностью ее организаций (являющихся основополагающими «клетками» государства): чем больше в стране успешных организаций, тем эффективнее экономика и тем выше уровень качества жизни ее людей. В этой связи государство должно быть заинтересовано в увеличении количества успешных организаций и, следовательно, должно формировать благоприятный климат для их «размножения». В свою очередь, сотрудники успешных организаций становятся лояльными не только к своей организации, но и к стране в целом, в том числе к ее власти.

В целях содействия масштабному высокоэффективному совершенствованию организаций на основе рассмотренного подхода целесообразно выполнить специальные разработки по созданию средств автоматизированного проектирования современных целостных систем менеджмента. Особое внимание нужно уделить созданию баз знаний, содержащих информацию, необходимую для проектирования и управления, включив в нее, прежде всего, сведения об апробированных деловых практиках. Также ▶

актуальні дослідження ступеня впливу рівня організаційної культури на внутрішню культуру індивідуумів і др. Більш детальні проработки по різних аспектах інженерного проектування і удосконалення різних організацій з використанням методів організаційної генетики будуть розглянуті в наступних роботах.

ЗАКЛЮЧЕННЯ

Удосконалення підприємств і організацій з використанням організаційно-генетичного підходу може помітно скоротити період «організаційного дозрівання» суспільства і значно підвищити ефективність і конкурентоспроможність, як самих підприємств, так і економіки в цілому. Естественно, що для реалізації такого підходу необхідно витратити більше часу і ресурсів. Але й при проектуванні автоматизованих систем управління ми витратимо суттєво біль-

ше часу і ресурсів, ніж при впровадженні стандартів на цільові системи менеджменту. Однак це не стало причиною для скасування автоматизації процесів управління. С іншої сторони, практикуване в даний час впровадження стандартів на системи менеджменту не принесло помітного позитивного ефекту — це широко відомий факт. А, відповідно, така практика удосконалення не є достатньо ефективною і сама потребує удосконалення і розвитку, а також в содействії з боку держави. В природі на сніжній зимі завжди приходять весна і все живе, кожна травинка пробуджується і починає тягнутися до Сонця — там тепліше і комфортніше. Пора і правительству України (як і інших країн СНГ) змінити в економіці зиму на весну, яка пробудила б ділові кола і побудила їх вивчати кращу практику, тягнутися за лідерами і стати кращими. ■

Т. Калита, директор Центра систем качества «Прирост-Система», г. Киев

ІНСТИТУТ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ДП «УкрНДНЦ»

Основні завдання Інституту підготовки фахівців ДП «УкрНДНЦ»

- Підготовка спеціалістів і магістрів (друга вища освіта).
- Підготовка кандидатів в аудиторів із сертифікації:
 - продукції та послуг;
 - систем управління якістю за ДСТУ ISO 9001:2000;
 - систем управління навколишнім середовищем за ДСТУ ISO 14001;
 - систем управління безпекою харчових продуктів за ДСТУ 4161—2003.
- Підготовка кандидатів в аудиторів з метрології та лабораторій.
- Підготовка органів з сертифікації до акредитації.
- Підготовка фахівців за напрямками:
 - підготовка асесорів (аудиторів з акредитації лабораторій за ДСТУ ISO/IEC 17025);
 - перевірка та калібрування засобів виміральної техніки;
 - метрологічне забезпечення вимірювань та виробництва;
 - розробка та внутрішній аудит систем управління.

Структура Інституту підготовки фахівців

- Кафедра акредитації лабораторій, механічних та геометричних вимірювань.
- Кафедра оцінки відповідності, стандартизації та управління якістю.
- Кафедра метрологічного забезпечення виробництва, електричних та радіотехнічних вимірювань.
- Кафедра екологічного контролю, теплотехнічних та фізико-хімічних вимірювань.
- Кафедра управління якістю та випробування харчових продуктів.
- Кафедра споживчої політики.

Контакти

Тел.: (044) 452-34-27, 450-67-19

Тел./факс: (044) 459-58-95

Адреса: 03115, м. Київ, вул. Святошинська, 2, 6-й поверх

E-mail: decanat@ukrndnc.org.ua

