

Крусс А.Е.

В поисках ДНК эффективных организаций

Исследователи, обращающиеся к анализу современного бизнеса, стремятся определить как качественно новые условия его функционирования, так и новые концептуальные рамки этого анализа, предлагая результаты своей работы практикам бизнеса, стремящимся повысить его эффективность. Важность этого определяется тем, что будущее не делается завтра, оно делается сегодня, и в основном при решении задач сегодняшнего дня. Как отмечает П. Друкер (1, стр. 12), экономическая задача решается в трех измерениях: 1) сегодняшний бизнес следует сделать эффективным; 2) его потенциал должен быть выявлен и реализован; 3) это должно быть сделано для иного бизнеса, который будет существовать в ином будущем. Поэтому решение вопросов, относящихся к этим измерениям должно исполняться одновременно. Они требуют выработки единой стратегии.

Для того чтобы решить какую-либо из этих задач, не говоря уже о том, чтобы решить их все вместе, требуется понимание бизнеса как экономической системы, ее способности к эффективному функционированию и взаимосвязей между доступными ресурсами и возможными результатами. Допущения и ожидания, лежащие в основе этого понимания, носят во многом общий характер.

Понятие «эффективность бизнеса» многими понимается по-разному. В самом общем виде эффективность – это соотношение показателей эффекта (результата) и затрат материальных, трудовых и финансовых ресурсов на его достижение (см. 2). В английском варианте эффективность бизнеса раскрывается двумя терминами: *effectiveness* и *efficiency*. *Effectiveness* это характеристика достижения поставленной цели, а *efficiency* показывает насколько производительно использованы ресурсы для получения требуемого результата.

По мнению специалистов консалтинговой группы «Одберт» (The Odbert Group) создать высокоэффективный бизнес можно, если сосредоточиться на десяти существенных характеристиках, сведенных в две подгруппы (www.odbert.com):

1. Создание делового климата.

- Доверие – существенный ингредиент создания лояльности, приверженности и экстраординарных результатов, имеет непосредственное отношение к качеству всех отношений лидеров с их ценными служащими.
- Лидеры демонстрируют свою способность управлять для достижения экстраординарных результатов, применяя оправдавшие себя методики стимулирования деятельности и мотивации.
- Лидеры регулярно эффективно общаются со служащими, по поводу своей деловой стратегии, операционных целей, проблем, потребностей и недавнем успехе.
- Служащие искренне привержены успеху фирмы.

2. Получение экстраординарных результатов при использовании мотивированных служащих.

- Лидеры создают индивидуальную ответственность за результаты, переводя стратегию фирмы и операционные цели в «ключевые измеримые результаты» так, чтобы каждый служащий заранее знал, за достижение чего он является ответственными, и какие определенные критерии будут использоваться, чтобы укрепить, измерить, и материально вознаградить их исполнение и успех. Основа работы – постоянные благоприятные результаты!
- Лидеры устраняют общие источники неудовлетворенности служащих, которые могут включать: произвольные и необъективные методы оплаты, слабую или вообще

отсутствующую обратную связь с работой, нарушенные обещания, и поверхностные пересмотры зарплаты.

- Лидеры материально вознаграждают каждого служащего, соразмерно с фактическими результатами их деятельности. Этот подход называют «дифференцированной практикой вознаграждения», и он особенно эффективен для достижения экстраординарных результатов, и привлечения и сохранения высокоэффективных работников.
- Каждый служащий ясно понимает, как приняты решения об оплате, которые его непосредственно затрагивают, и какие определенные результаты он должен достигнуть, чтобы «заработать» увеличение оплаты. «Динамичная компенсация служащего» особенно увеличивает «фактор доверия» в бизнесе, поскольку методы оплаты больше не являются секретными.
- Каждый служащий ежемесячно получает объективную обратную связь, которая специально разработана, чтобы помочь ему достичь экстраординарных результатов, и активно участвует в формальном «процессе управления и совершенствования работы».
- Достижение измеримых результатов – а не инфляция, старшинство, или нормы – является определителем финансовых вознаграждений, поскольку «менталитет нормы» непосредственно препятствует достижению экстраординарных результатов; и, оскорбляет высокоэффективных работников.

В современных исследованиях по менеджменту начинает довольно широко применяться метафора генетического кода. Их авторы стараются выявить некую, глубоко лежащую основу поведения организаций. Каждая организация имеет отличный способ понимания таких явлений как прибыль, планирование, миссия, лидерство, наем, компенсация, принятие решения и т.п. Это различие определяется тем, как организация использует факты, идеи, контексты или людей в качестве организационного фокуса. Определения для этих различных методов составляют свойственную, присущую организации ДНК. Линда Хонолд и Роберт Силверман рассмотрели четыре различных организационных ДНК, чтобы продемонстрировать, как наделение полномочиями и другие процессы управления могут различным образом проявиться, когда осуществляются в различных организациях (3). Они предлагают примеры организационной ДНК в четырех разнообразных производственных фирмах среднего размера, чтобы проиллюстрировать различные проявления полномочий, как они возникают благодаря лидерам этих фирм.

Авторы объясняют, что, так же, как ДНК – генетический стандартный блок жизни, организационная ДНК является основой эффективного лидерства и управления. Они утверждают, что организации проявляют четыре первичных типа организационной ДНК и требуют приведение в соответствие их основной идентичности, лидерства и методов управления.

Четыре отличных типа организационной ДНК:

- **Фактическая ДНК.** Включая линейные модели и оценки, она говорит с действительностью нашего фактического мира и с организациями, которые посвящают себя познанию себя и окружающих их сред на основе сбора данных.
- **Концептуальная ДНК.** Этот тип организационной ДНК состоит из теорий, парадигм и наиважнейших понятий. Она сосредотачивается на больших мотивационных идеях, которые могут принять форму основных теорий, видений, и других концептуальных образований.
- **Контекстуализированная ДНК.** Базируясь на отношениях во внутренних и внешних средах, этот тип имеет дело со средами, в которых мы функционируем, и направляет наше внимание к проблемам и вопросам, с которыми мы сталкиваемся, и на

стратегии, которые мы используем, чтобы сформировать наши организации и контексты, в которых они расположены относительно друг друга.

- **Индивидуальная ДНК.** Этот тип организационной ДНК включает людей, либо по отдельности, либо вместе с другими. Она относится к индивидуумам, людям, которые живут в сотрудничестве друг с другом, но также и отдельно, с их собственными голосами, желаниями, целями и интересами.

Каждый тип ДНК приводит к различным позициям и методам. Каждая организация расположена, прежде всего, в одном из типов ДНК, однако все четыре типа имеют присутствие в каждой из других, но по разному определены в пределах каждого первичного, доминирующего типа. Когда организация пытается осуществить усилие по усовершенствованию таким же образом как организация с иной доминирующей ДНК, скорее всего этого не удастся сделать. Каждый из организационных типов ДНК отражает различные определения подобных практик и различных способов мышления.

Авторы объясняют, что, внимательно глядя на организационные практики фирмы и рассматривая настрой ее ДНК, менеджеры и лидеры могут различить ДНК фирмы, так же как развить организацию в самой эффективной манере. Организации могут сделать это, используя соответствующее лидерство и методы управления, и проводя соответствующее исследование относительно вмешательств, которые усилят организационный настрой.

Консультанты Booz Allen разработали модель «ДНК организации» и методику для ее построения (4). В их понимании ДНК организации – метафора для обозначения совокупности факторов, взаимодействие которых составляет уникальный портрет организации и определяет специфику и эффективность ее функционирования.

Этих факторов четыре:

- Структура. (Что напоминает организационная иерархия? Как связаны «квадратики» и «стрелочки» в диаграмме организационной структуры? Сколько в этой иерархии уровней и сколько прямых связей содержится в каждом слое?).
- Право принятия решения (Кто и какие решения принимает? Сколько людей вовлечено в процесс принятия решения? Где заканчиваются полномочия одного человека и начинаются полномочия другого?).
- Мотиваторы (Какие цели, стимулы и карьерные альтернативы заставляют людей действовать? Как люди вознаграждаются — материально и нематериально — за свои достижения? Как они поощряются — явными или неявными методами?).
- Информация (Какие параметры используются для оценки результатов? Как координируются действия и передаются знания? Как связаны ожидания и реальное развитие ситуации? Кто и какой информацией владеет? Кому на самом деле требуется владеть этой информацией? Как информация передается от людей, владеющих ей, к тем, кому она требуется?).

Все факторы являются взаимозависимыми, их сочетание может быть более или менее удачным. На основании опыта работы с клиентами авторы модели определяют семь типов организации: четыре «неуспешных» (пассивная организация, разнонаправленная организация, переросшая организация и бюрократическая организация) и три «успешных» типа (своевременная организация, гибкая организация и структурированная организация).

Специалистами Booz Allen разработана оригинальная методика DNA Profiler, позволяющая построить специфическую ДНК для любой организации по четырем основным факторам на основе ответов работников на анкету из 19 вопросов. Всего таких основных типов организационного устройства по мнению авторов методики семь.

1. Эластичная организация. Отличается достаточной гибкостью для того, чтобы быстро приспособиваться к изменениям рынка, но при этом сохраняет жесткий фокус и действует в соответствии с последовательной бизнес-стратегией. Эта организация привыкла превосходить перемены и активно работает с ними. Она является привлекательной для мотивированных командных игроков и предлагает им не только стимулирующую среду для работы, но и достаточные полномочия и ресурсы для решения серьезных проблем.

2. «Своевременная» организация. Не отличаясь постоянной активной подготовкой к надвигающимся переменам, она демонстрирует способность развернуться «на пяточке», не теряя при этом из виду общую картину. Она может сохранить хороших сотрудников, ее финансовые показатели в порядке, но ей так и не удается совершить рывок от хорошего к великому. Совершает несущественные ошибки, но добивается скорее частичных, чем безусловных успехов. Однако она вполне может представлять собой интересное и стимулирующее место работы.

3. Военная организация. Часто она находится под руководством небольшой жесткой управленческой команды, добиваясь успеха за счет силы воли своих руководителей. Способна разработать и воплотить великолепную стратегию, но управленцы среднего звена надолго в ней не задерживаются. Основная проблема этой организации — подготовка к росту после того, как нынешние лидеры ее покинут.

4. Пассивно-агрессивная организация. Достаточно приятная, что на первый взгляд кажется даже бесконфликтной, это организация, где все соглашаются, но ничего не меняется. Достичь согласия для проведения серьезных перемен — не проблема; провести их — трудно. Неявное, но упорное сопротивление «на передовой» может свести на нет все корпоративные устремления. Без необходимых полномочий, информации и мотиваторов для совершения значительных перемен линейные работники игнорируют мандаты из штаб-квартиры предполагая что все само собой наладится и так. Руководство же продолжает жаловаться на бесполезность попыток «расшевелить это болото».

5. Разрозненная организация. В ней работает множество умных, мотивированных и талантливых людей, но они зачастую тянут компанию в разные стороны. Однако если им все же удастся выбрать одно направление, они способны на великолепные стратегические прорывы. Но для постоянного повторения таких успехов у этой организации не хватает дисциплины и координации. Обилием возможностей для разработки идей и их воплощения эта организация влечет к себе интеллект и инициативу — умных людей с предпринимательской жилкой. В результате, однако, может сложиться организация, которая, кажется, едва сохраняет контроль над собой.

6. Организация-переросток. Слишком большая и сложная, для того чтобы ее можно было по-прежнему эффективно контролировать небольшой командой руководителей, она все еще не «демократизировала» процесс принятия решений. Она переросла свою организационную модель и трещит по всем швам. В результате ее потенциал используется не эффективно. Власть централизована, организация — медленная, часто она не может вовремя «повернуть». Особенностью таких компаний является то, что они постоянно упускают возможности и не могут эффективно воплотить стратегию.

7. Заорганизованная организация. Отягощенная множеством уровней управления, она страдает от «аналитического паралича». Если же она, наконец, делает шаг, то ее движение медленно и пассивно. По сравнению с конкурентами она часто использует возможности позднее или менее настойчиво. Не видя за рутинными делами общей картины, менеджеры заняты проверкой друг друга, а не поиском новых возможностей или угроз. Такие бюрократичные и политизированные организации отпугивают предпринимателей и ориентированных на результат работников.

Анализируя полученные анкеты специалисты Booz Allen пришли к довольно грустному заключению: большинство организаций нездоровы. Более 60% организаций соответствуют одному из четырех проблемных типов (пассивно-агрессивная, разрозненная, переросток или заорганизованная). Кроме того, анкетирование позволило определить пять главных организационных проблем и их причины.

1. Организационная ДНК меняется с ростом компаний. Как правило, маленькие компании соответствуют типу «эластичной» или «своевременной» организации. По мере роста они могут становиться более централизованными и приобретать «военные» черты. Кроме того, их деятельность неминуемо децентрализуется, но часто неудачно, что отражается в частом соответствии «пассивно-агрессивному» или «разрозненному» типу.

2. «Высокое положение» определяет отношение. Результаты опроса показывают резкую разницу восприятия ситуации топ-менеджерами и рядовыми работниками, что говорит о разрыве между представлениями руководителей о созданной ими структуре и действительным положением вещей в их организациях.

3. Засилье микроменеджмента. Хотя высшие руководители самодовольно декларировали высокий профессиональный уровень своих операционных решений, подавляющее большинство менеджеров низшего звена заявляли, что у них связаны руки.

4. Неясно, кто и как принимает решения. Более половины опрошенных указали в анкетах, что в их организациях связь между решениями и действиями слаба.

5. Выполнение принятых решений — исключение, а не правило. Менее половины респондентов согласились с тем, что в их организациях «важные стратегические и оперативные решения быстро исполняются». Наиболее часто причиной считали плохую организацию информационных потоков.

Однако результаты исследования позволили сделать оптимистичное предположение о том, что в отличие от человека компании по мере роста меняют несколько «генотипов» и вынуждены преодолевать нечто вроде дарвинского барьера, когда их «врожденные» привычки и навыки начинают препятствовать достижению целей.

Мы уже отмечали важность определения как качественно новых условий функционирования бизнеса, так и новых концептуальных рамок его анализа. В этом отношении большой интерес представляет также проект компании Accenture, направленный на выявление современных характеристик высокоэффективного (high-performance) бизнеса.

Что двигает великими компаниями? Этим вопросом задается Тим Брин, один из директоров компании, ответственный за функцию роста и стратегии (5). В среде беспрецедентной сложности, традиционные объяснения и предписания больше не являются адекватными. Он полагает, что для того, чтобы сегодня стать высокоэффективным бизнесом, необходима полностью новая структура понимания – и новый набор практических, ориентированных на решения, способностей.

Accenture инициировало программу, направленную на то, чтобы понять современный высокоэффективный бизнес, так, как он оперирует в специфическом для отрасли контексте. Исследователи пришли к выводу, что произошли достаточно глубокие изменения в бизнесе, поэтому ни традиционные объяснения, ни точка зрения электронной революции не дают адекватного основания для того, чтобы понимать его сегодня. Современные условия создают структурно иную операционную среду, с долгосрочными и труднопредсказуемыми последствиями для компаний. Кроме того, в эту сложную новую эру примечательно отсутствие практических, ориентируемых на решения структур, способных оказать помощь компаниям в их движении к высокой эффективности.

Драматично измененная среда, которая делает высокоэффективную работу критичной по отношению к деловому успеху, развивалась в течение многих лет, хотя ее фактическое появление было замаскировано Интернет бумом и сопутствующей ему деловой уверенностью конца 1990-ых. Происходило последовательное накопление множества мощных, связанных тенденций, некоторые из которых получили развитие в течение долгого периода времени, а другие были более позднего происхождения. Полученные результаты, отмечает Брин, действительно дают возможность предположить, что всем высокоэффективным видам бизнеса присущи определенные особенности, прежде всего иерархию пяти способностей, которые никогда не являются результатом случайности.

Во-первых, все виды высокоэффективного бизнеса обладают своего рода институциональной остротой, способностью последовательного различения важнейших в отрасли детерминант настоящей и будущей ценности. Высокоэффективные игроки имеют поразительную способность ощущать и реагировать на основные сдвиги в среде.

Во-вторых, высокоэффективные виды бизнеса – «владельцы действия». Они обладают способностью перевести свои уникальные прозрения детерминант текущей и будущей ценности в дифференцированные операционные модели и деловую архитектуру.

В-третьих, они понимают, какие из их основных компетентностей являются критическими для определения текущей и будущей ценности. Они сосредотачиваются на том, чтобы овладеть этими основными компетентностями, и часто являются инноваторами в этих сферах ключевой компетентности.

В-четвертых, высокоэффективные виды бизнеса не поглощены «сделанным здесь». Когда они решают, что деятельность является неосновной, или что развитие основной деятельности должно быть ускорено, они разумно привлекают третьих лиц для исполнения работ или ищут возможности альянсов и партнерств.

Последнее, все они обладают присущими им культурными характеристиками, которые предрасполагают их к высокой эффективности. Это критический фактор – своего рода генетический код высокой эффективности – его трудно скопировать и даже измерить. Но его отпечаток имеется на каждом аспекте высокоэффективной организации и операционной модели.

Генетический код высокой эффективности представляет собой термин, введенный Accenture для обозначения уникальных культурных особенностей предпринимательства, приводящих к превосходным способностям:

- Предвосхищать и формировать изменения в клиентских ценностях. Центральный характер клиента в действии генетического кода высокой эффективности, является явным. Генетический код высокой эффективности создает культуру клиентской близости, которая является как восприимчивой, так и активной.
- Ускорять осознание действия. Высокоэффективные компании используют понимание, выведенное из бизнеса и клиентов. Это понимание комбинирует высококачественную «жесткую» информацию и «мягкие» сведения, отсортированные и интерпретированные. В приложении они имеют хорошие структуры принятия решения, направленность на действия и сильное чувство времени. Полномочия к исполнению хорошо распределены. Они включают в себя то, что можно назвать «хорошо обдуманым этапом» с сильным акцентом на экспериментировании и обучении на основе опыта.
- Высвобождать энергии организации и коллективные способности. Высокоэффективные компании основательно развивают эффективное лидерство. Они имеют ясные стратегии и технологии максимизации производительности рабочей силы.

Эти компании имеют достижения в успешном управлении крупномасштабными изменениями.

- Управлять ради сегодняшнего и завтрашнего дня. Двойной фокус, как на краткосрочных финансовых результатах, так и на результатах периода до нескольких лет не дает организации оторваться от реалий сегодняшнего дня. Предваряющее инвестирование в бизнес дает преимущество в изменении рычагов ценности.

Хотя результаты Accenture не выявили единой формулы высокоэффективного бизнеса, присутствие всех этих пяти черт, объясняет одну из общих способностей этих компаний: балансирование настоящими и будущими повестками дня. Они управляют, по-видимому, парадоксальными ценностями – например, гибкими рабочими силами и лояльностью служащих, или глобально определяемыми императивами изменения и местными полномочиями управления, готовностью идти на новые рынки и высоко дисциплинированным управлением риском. Они понимают, что они должны быть «черепашками и зайцами». Кроме того, они знают, как использовать технологию и делать соответствующие инвестиции с фокусом скорее на долгосрочном успехе, чем на краткосрочной максимизации цены.

Таким образом, мы видим, что в настоящее время идут интенсивные поиски общих допущений, лежащих в основе нашего понимания бизнеса как экономической системы, ее способности к эффективному функционированию. Продолжаются попытки определения и анализа высокоэффективных организаций, способов и методов их построений. В системе характеристик, описывающих подобные организации, многими исследователями выделяется характеристика, получившая название генетического кода высокой эффективности. Эта метафора, в применении к анализу реально существующих организаций, обладает высокой прогностической способностью и практической применимостью. Менеджеры получают эффективное средство изучения и оптимизации функционирования своих организаций. А такая характеристика как «балансирование настоящими и будущими повестками дня» приближает нас к поставленной П. Друкером задаче построения эффективного бизнеса.