

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

ssshestakov@ya.ru

Традиционные методы оценки организационной эффективности

До начала 70-х гг. традиционные методы организационной эффективности преимущественно базируются на следующей совокупности основных закономерностей или критериев экономического функционирования предприятия, организации:

- Закон массового производства
- Закон самофинансирования и возмещения затрат на производство и сбыт продукции
- Закон снижения себестоимости с увеличением объемов ее выпуска и срока нахождения в серийном производстве
- Закон соответствия номенклатуры, качества и объема выпуска продукции на различных фазах жизненного цикла продукции (услуги) потребностям и условиям спроса.

Закон массового производства

- Объем выручки от реализации продукции зависит от разности между оптовой ценой постоянными и переменными издержками, понесенными в процессе производства, хранения и реализации продукции
- Основная задача - за счет наращивания объемов производства в значительной степени снизить величину издержек, добиваясь экономии на масштабе производства.

Закон самофинансирования

- В условиях жестких финансовых ограничений выпуск предприятием продукции осуществляется за счет той выручки, которая была получена им от реализации.
- Выручка является единственным источником погашения и кредитов и займов.

Закон снижения себестоимости с увеличением срока нахождения в серийном производстве

- Чем дольше производится товар, тем в большей степени снижается стоимость его производства за счет совершенствования технологий, перемещения его в разряд унифицированных и стандартизованных продуктов.

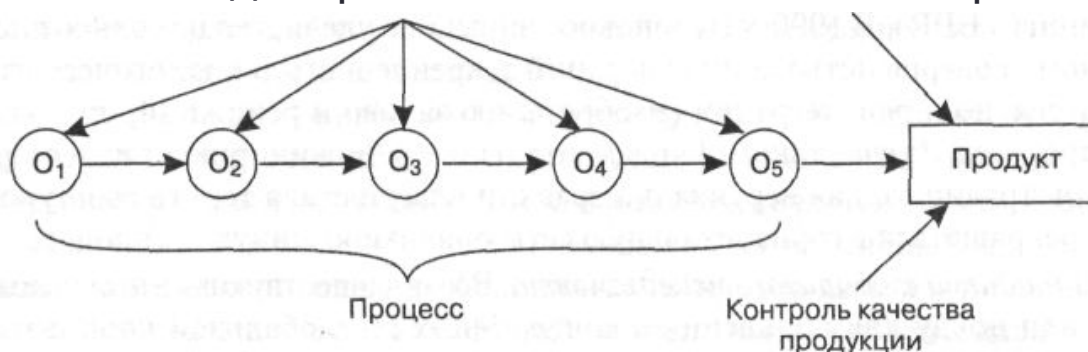
Основные показатели эффективности использования ресурсов

- Производительность труда
- Фондоотдача
- Капиталоотдача
- Материалоемкость
- Глубина переработки сырья
- Коэффициенты использования оборудования
- Энергоемкость

- В 70-80 гг. становится ясно, что *модели организационной эффективности значительно разнообразнее*
- Прочное место в теории и практике менеджмента занимают концептуальные схемы и технологии организации управленческого учета и бюджетирования, схемы «стоимости бизнеса»
- Сегодня организационная эффективность представляет собой всеохватывающую концепцию, которая включает ряд концепций в качестве компонентов. Сегодня это несколько десятков критериев. Причем это не только производительность, прибыль, но и качество, рост, стабильность, удовлетворенность трудом, стоимость человеческих ресурсов и т.д.
- Задача менеджера заключается в нахождении оптимального баланса между этими компонентами

Эволюция концепций менеджмента

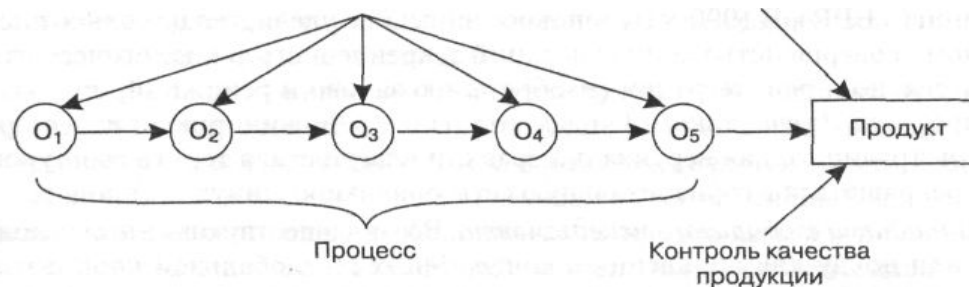
Ориентация на продукт.(50-60 годы) Конечный продукт является главным, а процесс производства — второстепенным. И операции, и процессы технологически закреплены, или «заданы». Процесс разбит на большое число мелких элементов, вызывающих некоторые изменения в продукте. Качество продукции «проверяется внутри» производственного процесса, чаще всего в конце технологической цепочки. Статистический контроль качества, управление запасами, минимизация издержек, сборочные конвейеры, выпускающие массовую продукцию, специализация труда, иерархия власти, массовое потребление и доверие к статистическим рынкам являются определ:



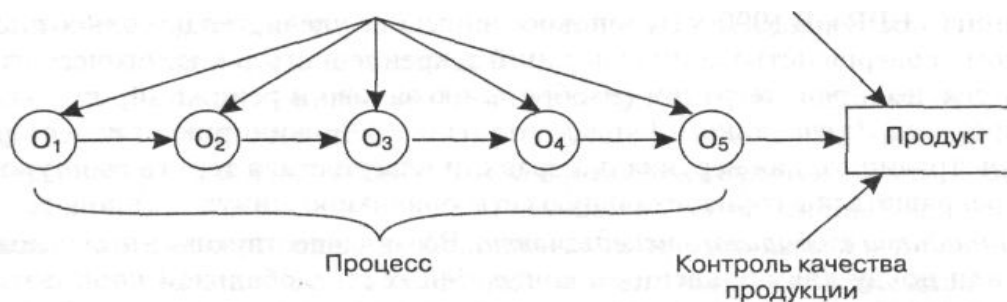
Эволюция концепций менеджмента

Ориентация на процесс и операции. В 70-80-е годы приходит понимание того, что только высококачественный процесс может гарантировать высококачественные товары и услуги. Объектом первостепенной важности становится процесс. Процесс все еще рассматривается как технологически «заданный» и находящийся в компетенции инженерии и инженеров.

Основной упор делается на совершенствовании операций процесса. Качество процесса понималось как качество составляющих его операций. Концепции комплексного управления качеством (акцент на качество Деминга-Юрана **TQM**), концепция «точно и вовремя (**JIT**)», а также непрерывного совершенствования (*Kaizeri*) характеризуют этот этап. На данном этапе иерархия управления сохраняется. Топ-менеджмент остается основной движущей силой изменений.



Эволюция концепций менеджмента



Ориентация на интегрированный процесс. В 90–е годы акцент смещается с операций на «связи», т.е. на саму структуру процессов. Реинжиниринг процесса, заново интегрирующий отдельные компоненты в более крупное, автономное и самоуправляемое целое, характеризует этот этап. Производственный процесс превращается в бизнес-процесс и, следовательно, подвергается качественному реинжинирингу (BPR). В 1990-х гг. основное внимание уделяется не только дискретному совершенствованию операций закрепленного технологического процесса, но и реинтеграции (изобретению заново и реинжинирингу) самого процесса. За счет такого фундаментального реинжиниринга бизнес-процессов традиционная вертикаль иерархии власти стала терять свои уровни и превращаться в горизонтальную сеть, ориентированную на процесс

Эволюция концепций менеджмента

Парадигма глобального менеджмента (GMP) (в конце 90-х гг.) Организация, состоящая из независимых агентов, работающих в рамках межфирменных сетей в среде внутрифирменных рынков. Не только процесс, но и самые распространенные формы менеджмента и управления на самых высоких уровнях организации подвергаются радикальному реинжинирингу.

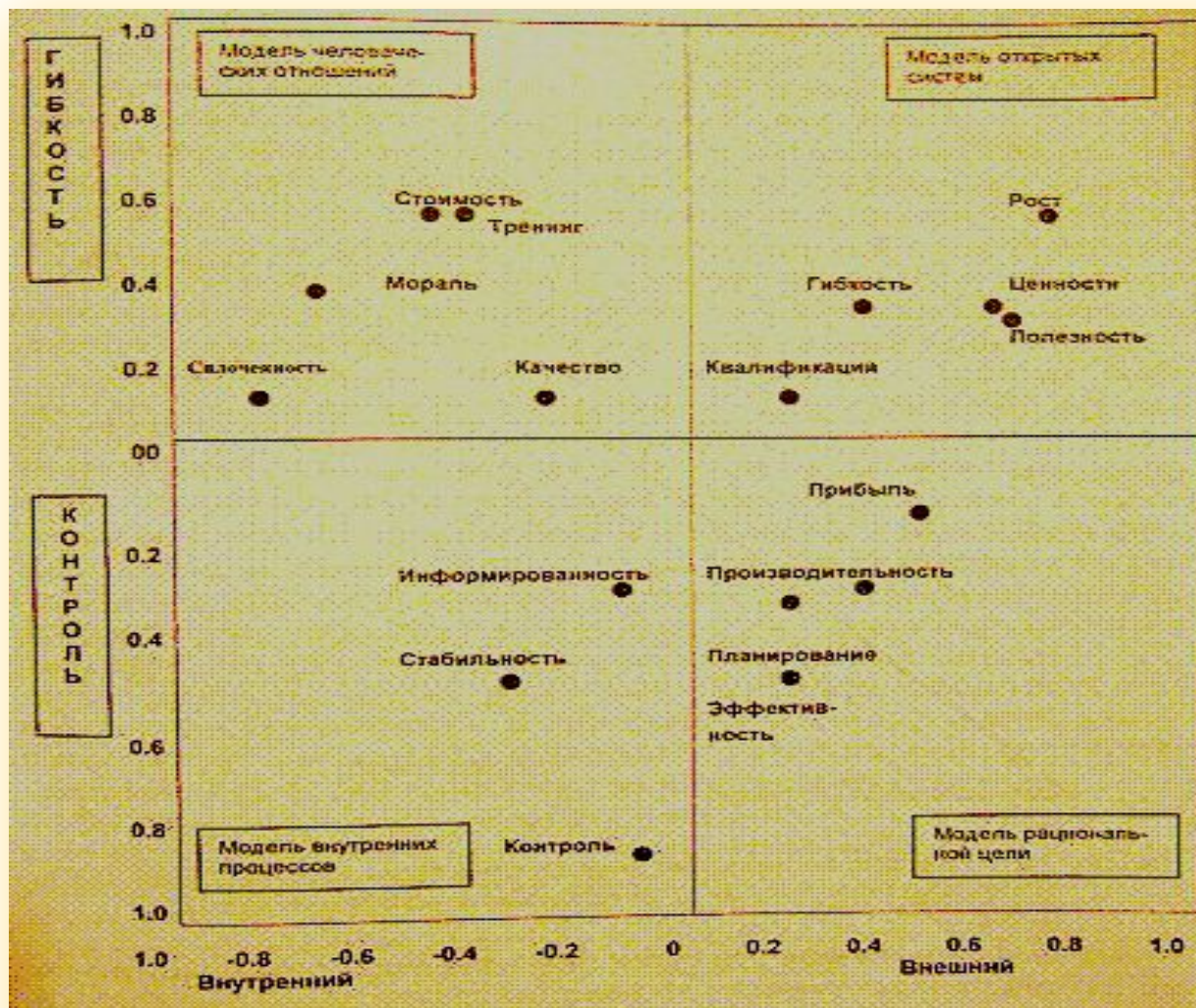
Вопросы гибкости, прав собственности, предпринимательства, творческие способности и разработка инноваций выходят на первый план, чтобы обеспечить конкурентоспособность, обучение, обновление и экологическое благополучие фирмы.

- Горизонтальная корпорация.
- Реинжиниринг процесса.
- Всемерная ориентация на клиента.
- Автономные команды или ячейки.
- Интеграция клиентов.
- Рынки, функционирующие внутри компаний.
- Интеграция поставщиков и координация их размещения.
- Исключение компромиссов.
- Управление по принципу «открытой книги».
- Корпоративная динамика.

Парадигма глобального менеджмента

Модель конкурирующих критериев

Схема критериев организационной эффективности



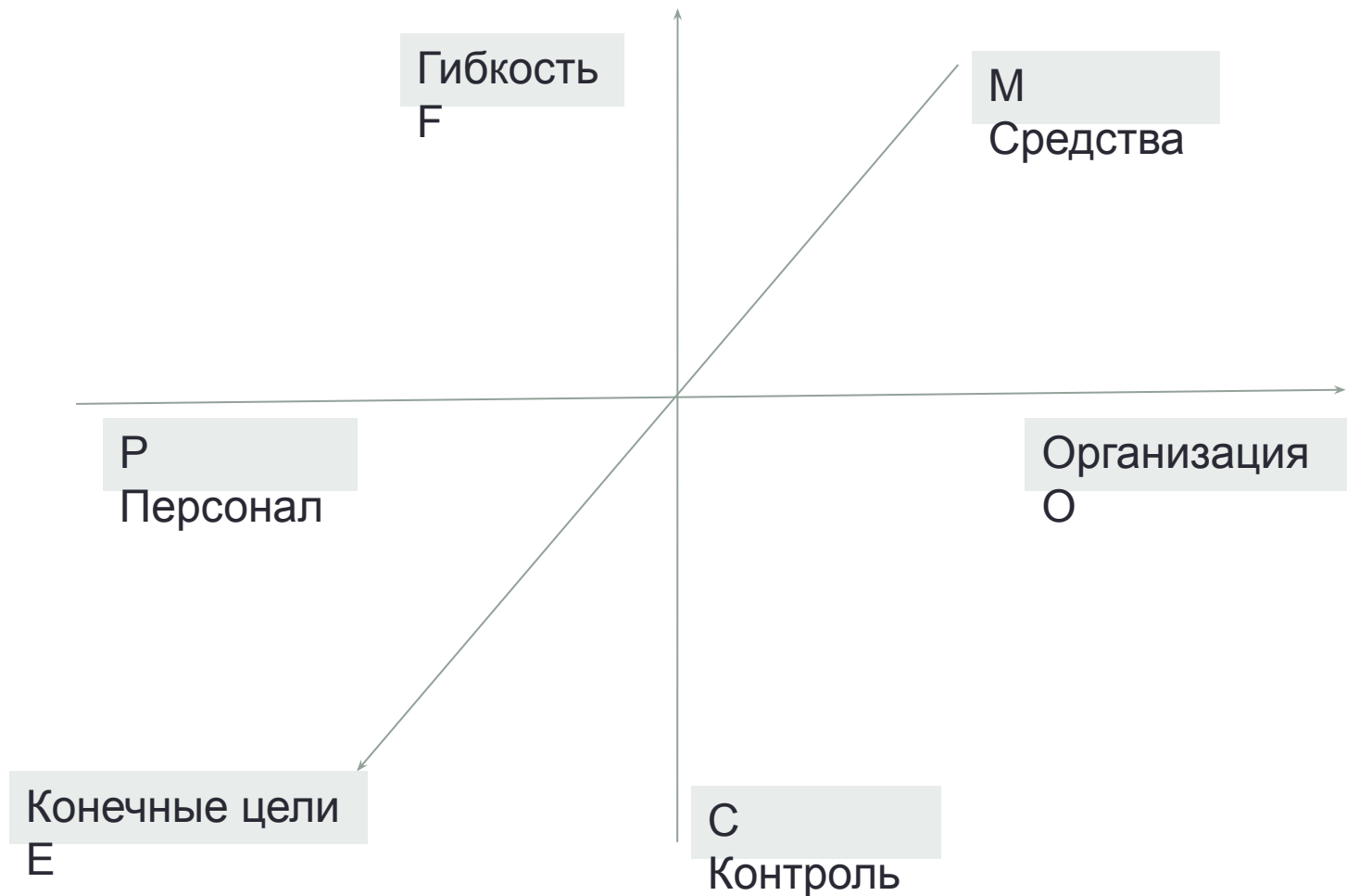
Организационные модели менеджмента

- Модель рациональной цели – оптимизация затрат и результатов достигаемая посредством планирования и умелого проектирования работ
- Модель человеческих отношений – гибкость и внутренние процессы, нацеленная на развитие человеческих ресурсов и человеческого капитала, мастерства и сплоченности рабочей силы
- Модель внутренних процессов - стабильность и контроль, достигаемые посредством управления информацией и коммуникациями
- Модель открытых систем – гибкость, качество адаптационных механизмов, развитие способности к приобретению внешних ресурсов, внешней поддержки

Развитие Модели конкурирующих критериев

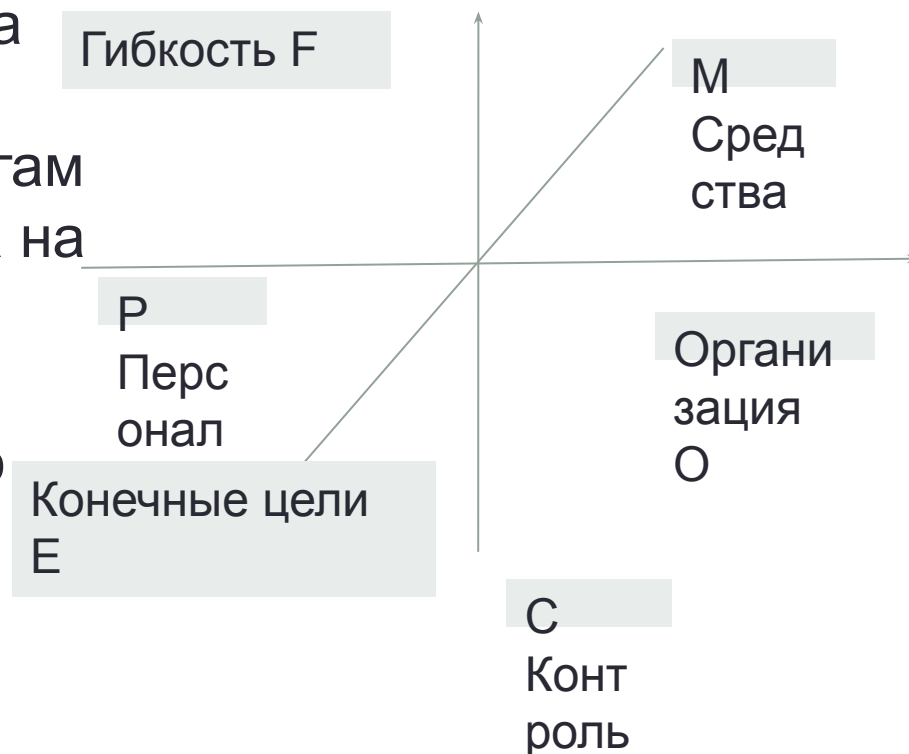
- Представляет трехмерное пространство распределения показателей эффективности
- одна из осей отражает направленность- внутрь организации (на персонал) или в целом на организацию с учетом внешнего окружения
- Вторая ось –ориентация на гибкость и изменение или контроль и стабильность
- Третья ось - ориентация на краткосрочные или долгосрочные цели

Трёхмерное представление модели конкурирующих критериев



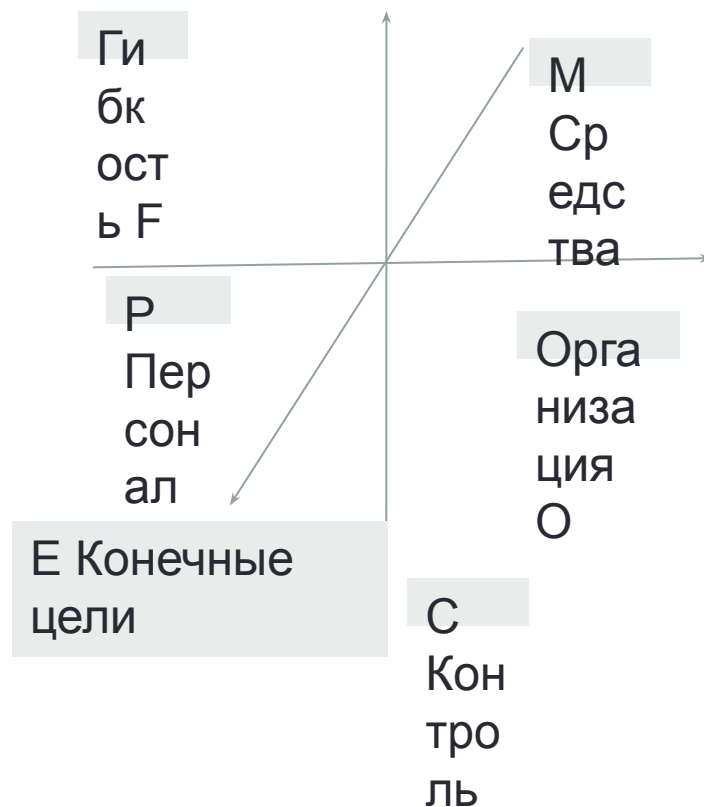
Четыре кластера

- OFM и OFE особые подмодели **открытых систем**
- В OFM акцент делается на способность хорошо приспосабливаться к сдвигам внешних условий и спроса на краткосрочные цели
- В OFE – развитие способности к увеличению внешней поддержки и достижению конечных долгосрочных целей



РСМ-РСЕ внутренние процессы

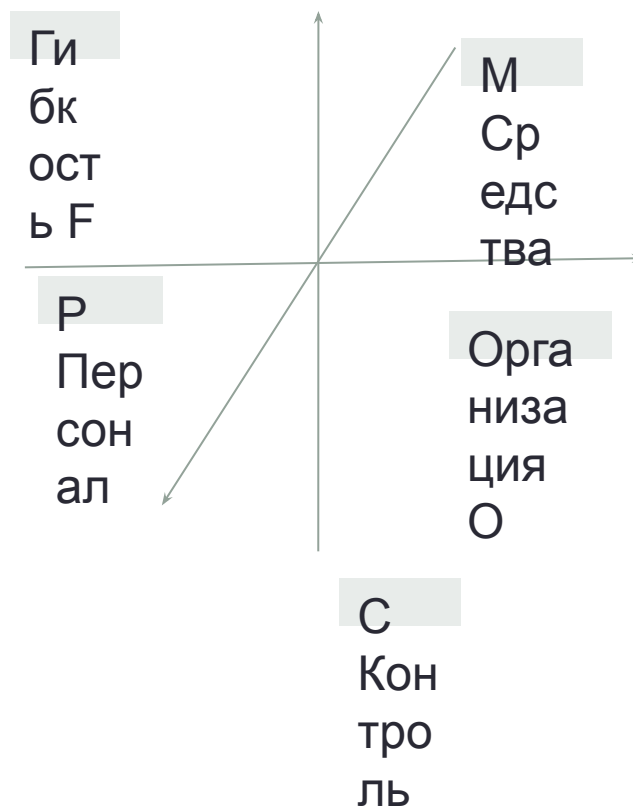
- РСМ –предполагает систему управления, в которой особое значение придается обучению и информированию персонала, разработке стимулирующих программ, при сохранении значительного контроля, и ориетации на краткосрочные задачи
- РСЕ-внимание к проблемам работников, сохранение масштабов контроля при ориентации на достижение долгосрочных целей, путем формирования устойчивых ценностей порядка, слаженности операций.



ОСМ-ОСЕ – рациональные цели

- Здесь работники воспринимаются как обычный ресурс, который с использованием развитых и масштабных механизмов контроля «отжимается» при достижении краткосрочных и долгосрочных целей.

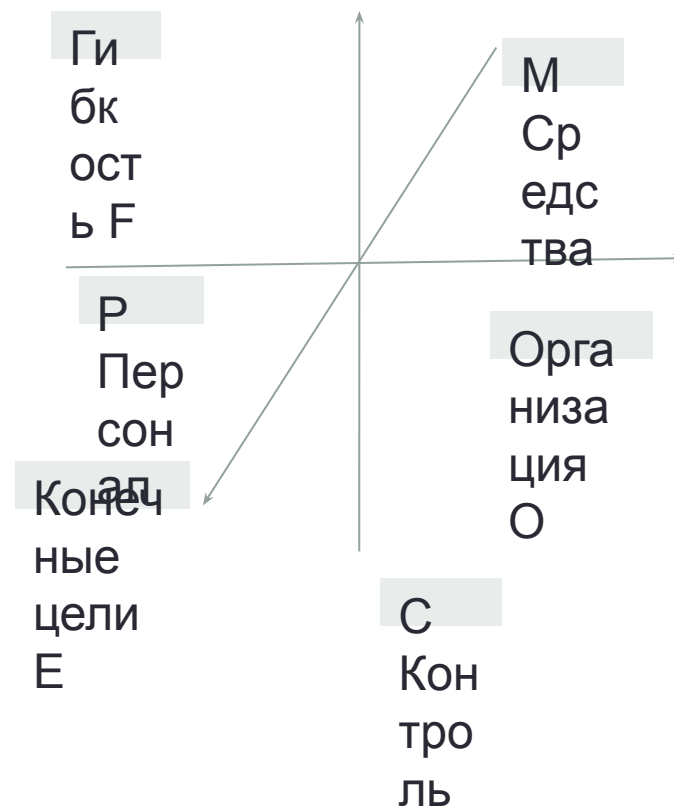
Конечные цели
Е



PFM-PFE человеческие

отношения

- Здесь при достижении краткосрочных и долгосрочных целей основной акцент делается на гибкость и сознательную организацию эффективного взаимодействия работников друг с другом. В рамках этих подмоделей работники доверяют друг другу и действуют сплоченной командой, обладают должной тренировкой, мастерством и компетенциями, умением хорошо выполнять свою работу.



Модель Герта Хофстеда

Существуют четыре важнейших параметра деловой культуры:

1. Соотношение индивидуализма и коллективизма
2. Дистанция власти
3. Соотношение мужественности и женственности
4. Избегание неопределенности

Соотношение индивидуализма и коллективизма

- В индивидуалистской системе ценностей личность выходит на первое место (пример, США)
- Под коллективизмом понимается такая система ценностей, в которой человек воспринимает себя прежде всего как часть группы, а уже затем как отдельную личность (пример, Япония)

В культурах с высокой степенью индивидуализма:

- Люди откровенно высказывают критические замечания
- Продвижение по службе связано только с достоинствами работника
- Управление ориентировано на личность;
- Каждый ориентируется на личный успех и карьеру
- Средний класс составляет солидную прослойку
- Высокий уровень свободы печати.

Дистанция власти

Допустимая степень неравномерности в распределении власти:

высокая

терпимость к авторитарному стилю управления и чиновничеству сохранение неравенства в статусе

низкая

вмешательство сильной власти рассматривается как ущемление прав индивидуума

В культурах с высокой дистанцией власти:

- Сотрудники предпочитают открыто не выражать несогласие с мнением начальства
- Наиболее распространен автократический характер власти
- Подчиненные предпочитают оставить окончательное решение важнейших проблем для начальника

Соотношение мужественности и женственности

Мужественность

приверженность общества к таким ценностям, как рекорды, достижения, героизм, упорство в достижении цели, материальный успех (пример США, Германия, Англия и др.)

Женственность

приверженность общества таким ценностям, как выстраивание ровных отношений, склонность к компромиссам, забота о ближнем, уют, качество жизни (пример Скандинавские страны, Япония)

В культурах с высокой степенью мужественности:

- Карьера и материальное благополучие выступают в качестве основных показателей успеха
- «Настоящими мужчинами» называют людей амбициозных, решительных и жестких
- Фактически люди живут, во имя работы;
- Хороший руководитель должен сам решать все основные вопросы
- Женщина-политический деятель или крупный менеджер - редкость.

Избежание неопределенности

Различная степень восприятия наличия неопределенности в жизни и бизнесе

Культуры с высокой степенью избегания неопределенности:

Стремление «определить условия на берегу», максимально устранить двусмысленности в отношениях (пример Германия, Бельгия, Австрия, Швейцария, страны Южной и Западной Европы)

Культуры с низкой степенью избегания неопределенности

Исходят из того, что все предугадать нельзя;
предпочтение отдается рамочным
договоренностям вместо детальных
контрактов; высокая мобильность (пример
США, Англия, Скандинавские страны)

Оценка стран исходя из Модели Герта Хофстеда

Страна	Индивидуализм / коллективизм	Дистанция власти	Избежание неопределенности	Мужественность
Россия и страны СНГ	Коллектив	Большая	Высокое	Высокое
Австралия	Индивидуализм	Малая	Средняя	Высокое
Канада	Индивидуализм	Умеренная	Низкая	Умеренное
Англия	Индивидуализм	Малая	Средняя	Высокое
Франция	Индивидуализм	Большая	Высокое	Слабое
Греция	Коллектив	Большая	Высокое	Умеренное
Италия	Индивидуализм	Средняя	Высокое	Высокое
Япония	Коллектив	Средняя	Высокое	Высокое
Мексика	Коллектив	Большая	Высокое	Высокое
Сингапур	Коллектив	Большая	Низкое	Среднее
Швеция	Индивидуализм	Малая	Низкое	Слабое
США	Индивидуализм	Малая	Низкое	Высокое
Венесуэла	Коллектив	Большая	Высокое	Высокое

Модель факторов неэффективности К.Камерона*

Исходит из предпосылки, что главным стимулом принятия важных решений являются возникающие трудности функционирования предприятия, организации:

- Убытки снижение объемов производства и успешных инноваций
- Риск
- Рост затрат и рекламаций
- Увеличение числа конфликтов
- Снижение квалификации персонала и качества продукции(услуг)
- Трудности в получении достоверной информации
- Неустойчивость
- Неэффективность контроля.

Недостатки модели К.Камерона

- При практическом применении этой модели необходимо выявление критериев (факторов) неэффективности организации с точки зрения различных групп интересов: топ-менеджеров, менеджеров среднего звена, акционеров, рабочих коллективов.
- При оценивании критериев нужно привлекать оценки менеджеров, которые являются факторами неэффективности по мнению других групп.
- При таком анализе менеджер понимает, что неэффективно, однако при этом не имеет позитивной стратегии действий.
- Критерии меняются с изменением общеэкономической ситуации

Группы Комплекса критериев Американского института менеджмента

- Экономические функции (прибыль, рост)
- Корпоративная структура (гибкость, реакция на проблемы, адаптация)
- Вознаграждение
- Привлечение и обслуживание акционеров (учет интересов при формировании стратегии)
- Исследование и развитие (инновации, модельный ряд)
- Эффективность директората
- Фискальная политика (эффективный финансовый менеджмент, налоговая оптимизация, ликвидность)
- Производственная эффективность (доля рынка, территория сбыта, качество продукции и сервиса)
- Качество исполнения

Модель Е.Морина

Опрос топ-менеджеров обнаружил иерархию критериев из следующих групп:

1. Качество человеческих ресурсов (мораль, производительность, развитие работников)
2. Техническая и экономическая эффективность (экономия ресурсов, продуктивность)
3. Поддержка со стороны внешних групп (конкурентоспособность, удовлетворение запросов потребителей и акционеров)
4. Стабильность и рост организации (качество продукции, финансовые показатели)

- Существует связь иерархии критериев с демографическими характеристиками топ-менеджеров
- Существует конфликт иерархии критериев топ-менеджера , коллектива, акционеров и государства.
- Описан феномен выстраивания управленческих стратегий в защиту соответствующих иерархий

Структурный подход к анализу организационной эффективности

Модель Дж. Томпсона

- Любая организационная структура представляет собой совокупность технологического ядра и управленческого уровня, между которыми активные взаимодействия.
- Усложнение технологии вызывает увеличение структурной дифференциации
- Увеличение технической неопределенности стимулирует уменьшение формализации и централизации
- Увеличение технологической взаимозависимости требует большей координации и ресурсов

Организационная эффективность зависит от соответствия технологического ядра с организационной структурой

Степень соответствия определяют:

- Уровень расходов на координацию
- Расходы на планирование
- Ритмичность работы управленческого аппарата
- Количество конфликтов
- Организационные особенности исследовательской деятельности
- Транзакционные издержки внутри и вне корпорации

Модель выявления структурных барьеров повышения эффективности

Таким барьерами являются:

- Обособление во взаимодействиях система-подсистема возникают на основании выделения в организации подразделений, каждое из которых решает свою собственную задачу, имеет собственные потребности и стратегию. Отношения внутри подразделений могут развиваться в ущерб взаимодействию между подразделениями. Информационные потоки могут усиливать внутригрупповое обособление
- Власть, борьба за Влияние, также разделяют

Характерные приемы снижения структурных барьеров

Снижение структурных барьеров лежит не только в плоскости изменения организационной структуры

- Доступ к информационным потокам внутри организации
- Регулярность и учет организационных особенностей стратегического и бизнес -планирования

- Оценка уровня выявления причин конфликтов
- Разработка организационных схем, повышающих мобильность персонала внутри организации
- Разработка эффективных процедур оценки персонала
- Формирование качественных систем стимулирования
- Изменение психологического профиля организации

Особым результирующим критерием этой модели является сокращение времени на организацию и принятие управленческого решения

Модель структурных преобразований

Исходит из необходимости соответствия типа организационной структуры задачам организации.

- Формирование новых взаимодействий внутри организации, создание новых механизмов и процессов, например, в способах группировки и координации подразделений, использовании горизонтальных механизмов координации
- Внедрение новых методов принятия решений, требующих от подразделений участия в процессах целеполагания и планирования.
- Управление квалификацией и возможностями персонала
- Новые методы разрешения конфликтов

Модель формирования эффекта реструктуризации (разукрупнения)

Основная задача модели- оптимизация размеров и организационной структуры при разукрупнении организации. Разукрупнение не всегда ведет к улучшению деятельности.

При оценке влияния реструктуризации на организационную эффективность используются следующие критерии:

- Длина и связанность производственных цепочек
- Капиталоемкость
- Количество поставщиков и потребителей
- Наличие и качество плана реструктуризации
- Процедуры взаимодействия частей организации внутри производственного цикла
- Объединяющие инвестиционные проекты
- Степень снижения уровня квалификации персонала после реструктуризации
- Затраты на единицу продукции