

УДК 658. 3. 01

Методика оценки соответствия учреждения принципам
«живой организации»

В.П. Дудяшова, Д.В. Кипень

Костромской государственный технологический университет.

В статье дано объяснение, что представляет собой «живая организация» организация и по каким принципам она функционирует. Так же в статье обоснована методика оценки соответствия учреждения принципам «Живой организации». Приведены сравнительные результаты применения рассматриваемой методики в государственном и коммерческом учреждениях.

Многие компании в настоящее время постоянно ищут возможности более эффективного функционирования, повышения конкурентоспособности. Ранее это достигалось за счет снижения затрат, повышения производительности, улучшения качества. Сейчас некоторые фирмы начинают делать упор на улучшение систем мотивирования сотрудника и даже изменения самого управления фирмой. Иначе можно сказать, что ранее шли инновации в производство, а сейчас - в систему управления предприятием. Среди новых систем управления следует отметить форму «живой организации», в наибольшей степени обеспечивающая адаптивность. В настоящее время некоторые принципы «живой организации» используют следующие организации: Linux, Sun Microsystems, Alien Technology, Honeywell, Capital One.

Определение «живой организации» известно из экономической литературы [1]. «Живая организация» (ЖО) - это та организация, которая в своей деятельности придерживается следующих принципов: самоорганизация (С); рекомбинация (Р); восприятие и реагирование (В); учение и адаптация (У); «посев, отбор и усиление» (П), дестабилизация

(Д). Стоит заметить, что «живая организация» «списана» с биологических систем. «Живая организация» в своем развитии проходит следующие стадии: формирующуюся, развивающиеся и развитую стадии.

Предлагаемая нами методика оценки соответствия учреждения принципам «живой организации» основывается на теории К. Мейра об живой организации. В ней он говорит, что для такой организации характерно шесть принципов, которые делают предприятие адаптивным и жизнеспособным. Принцип самоорганизации предполагает управление организацией снизу вверх. Рекомбинация означает создание новых разнообразных сочетаний, превращение организации в открытую систему. Следующий принцип - восприятие и реагирование - говорит сам за себя, предприятие оснащает себя всем необходимым для восприятия изменений и затем адекватно реагирует на них. Учение и адаптация - следующий логический уровень предыдущего принципа, предприятие обучается, вследствие чего происходит адаптация к внешней среде. Посев, отбор, усиление означает, что предприятие тестирует разнообразные виды продукта и затем отбирает лучшее из них, организация тестирует, а не планирует. Принцип дестабилизации говорит о том, что к стабильности стремиться не надо, она приводит к застою.

Для оценки соответствия предприятия каждому принципу нами была разработана анкета. Данная анкета приведена в таблице 1.

Таблица 1. Анкета оценки соответствия предприятия принципам «живой организации».

№ п/п	Утверждение	Принцип	Значительное сходство	Умеренное сходство	Незначительное сходство
1	2	3	4	5	6

1	Каждый работник организации обладает правом принимать решения в рамках своей компетенции	С			
2	Работники организации имеют возможность постоянного взаимодействия друг с другом, в том числе с работниками других подразделений	Р			
3	Ваша организация довольно быстро реагирует на все изменения внешней среды и вырабатывается типичное поведение на данные воздействия (рефлекс)	В			
4	Работники организации систематически проходят повышение квалификации или обучение	О			
5	В Вашей организации большое внимание уделяется внедрению и развитию различных инноваций	П			
6	В Вашей организации достаточно часто происходят оправданные кадровые перестановки и обновление коллектива	Д			
7	Наблюдается высокая степень вовлеченности персонала в работу	С			
8	При существующих методах организации труда достаточно небольшого количества управленческого персонала	Р			
9	В организации наблюдается развитая обратная связь с клиентом, ведется постоянная работа по изучению изменяющихся потребностей рынка	В			
10	Перед выводом на рынок нового продукта (услуги), организация тщательно исследует предпочтения потребителей посредством проведения экспериментов на данном рынке	О			

11	Новые виды продукции (услуг), подтвердившие свое превосходство на рынке, получают в организации дальнейшую поддержку и развитие	П			
12	Финансовые показатели организации подвержены динамичным изменениям	Д			
13	Все работники организации могут оказывать влияние на принимаемые (руководством) решения (например, с помощью советов или «ящиков предложений»)	С			
14	В Вашей организации принято делиться идеями, пользоваться идеями других, свободно предоставлять информацию, использовать опыт других компаний	Р			
15	В организации наблюдается отказ от прогнозирования конечных результатов деятельности в пользу сплошного контроля над внешними воздействиями	В			
16	В организации принято считать, что «на ошибках учатся» (получение отрицательного результата рассматривается как дополнительный опыт)	О			
17	Можно говорить о постоянном совершенствовании производимых продуктов или оказываемых услуг (например, за счет снижения себестоимости, повышение качества, изменение других характеристик)	П			
18	В Вашей организации происходит постоянное уточнение и корректировка целей и задач	Д			
19	В Вашей организации неформальные лидеры включаются в резерв руководства, с ними	С			

	работают и привлекают к управлению				
20	Позитивным шагом для организации считается заимствование положительной практики или даже целого продукта (услуги) у другой фирмы	Р			
21	Данные мониторинга рынка продукции (услуги) доступны всем работникам в режиме реального времени	В			
22	Работники, прошедшие обучение или повышение квалификации, активно распространяют полученные знания посредством взаимодействия друг с другом	О			
23	В Вашей организации осуществляется отбор наиболее квалифицированных и перспективных работников в кадровый резерв	П			
24	В Вашей организации большое внимание уделяется сокращению сроков трансформации идеи в конечный продукт (услугу)	Д			
25	Все работники организации разделяют организационную культуру, цели и стратегию фирмы	С			
26	Ваша организация отличается большим ассортиментом выпускаемой продукции (оказываемых услуг), есть идеи резервного ассортимента	Р			
27	В организации развито сетевое он-лайн взаимодействие между работниками посредством различных информационных технологий	В			
28	Получение новых знаний является предпосылкой для привлечения работника к	О			

	принятию решений и обсуждению возникших проблем				
29	Ваша организация ведет активный поиск новых рынков сбыта, способов продвижения, увеличивая объемы продаж или предоставления услуг	П			
30	В вашей организации довольно часто происходит перераспределение функций и ответственности административного персонала	Д			

Она состоит из 30 утверждений, каждое из которых характеризует один из шести принципов «живой организации». Таким образом, на каждый принцип приходится по пять утверждений. Эти принципы являются переменными параметрами, которые зависят от процессов, протекающих внутри организации, видения топ менеджмента дальнейшего развития, сложившихся традиций и корпоративной культуры на предприятии. Уровень каждого параметра оценивается критерием:

- Значительное сходство
- Умеренное сходство
- Незначительное сходство

Сотрудникам учреждения предоставляется ознакомиться со списком утверждений. Затем им необходимо проанализировать, в какой степени данное утверждение подходит именно их предприятию и поставить отметки в соответствующем столбце с 4 по 6. Если утверждение соответствует достаточно точно предприятию сотрудника, то он ставит отметку в столбце 4, если сходство умеренное, то в столбце 5, если вовсе незначительно, то в столбце 6.

Обработка результатов происходит следующим образом:

1. Сначала определяется направленность отдельно по 6 принципам: самоорганизация; рекомбинация; восприятие и реагирование; учение и адаптация; «посев, отбор усиление»; дестабилизация.

2. По каждому принципу подсчитывается количество ответов, соответствующих значительному, умеренному и незначительному сходству.

3. Количество ответов из графы 4 умножается на 3, из графы 5 – на 2, из графы 6 умножается на 1. Затем находится сумма баллов по каждой дисциплине. Максимальное число баллов по каждой дисциплине составляет 15.

4. Для перевода в процентный показатель сумма баллов делится на 15 и умножается на 100%

5. Затем делается вывод какой из признаков более и наименее развита, выясняется причина этого явления.

6. Определяется общая оценка соответствия организации принципам самообучения. Она состоит в определении стадии «живой организации», на которой в данный момент находится компания. Схема подсчета количества баллов и процентного показателя по анкете представлена в таблице 2.

Таблица 2. Схема подсчета количества баллов и процентного показателя.

Количество ответов в графе 4	x 3	=
Количество ответов в графе 5	x 2	=
Количество ответов в графе 6	x 1	=
<i>Всего</i>		
<i>Максимально возможное количество баллов</i>		90
<i>Процентный показатель: полученное количество баллов разделить на 90, в %</i>		<i>Итого по анкете, в %</i>

7. По полученному процентному показателю можно сделать вывод о том, на какой стадии развития находится организация.

Для оценки стадии развития живо организации используется процентная шкала, которая представлена в таблице 3. Следует отметить, что минимальное значения любого признака равно 33,33%, что свидетельствует об его отсутствии в анкетированной организации.

Таблица 3. Процентная шкала.

№ п/п	Стадия развития ЖО	Процентная шкала	Характеристика стадии
1	«Традиционная организация»	33,33 % - 50,0 %	Организации не присущи принципы «живой организации».
2	Формирующаяся	50,01 % - 66,67 %	Можно сказать, что это «детство» ЖО, начинают работать некоторые принципы, но они находятся на этапе становления, развиты в слабой степени.
3	Развивающаяся	66,68 % - 83,34 %	Организация осознает преимущество принципов ЖО и начинает их планомерно внедрять и развивать. Предприятие большое значение уделяет самоорганизации.
4	Развитая	83,35 % - 100 %	«Зрелость» ЖО, работа предприятия полностью организована на принципах ЖО.

Произведенная таким образом оценка соответствия организации принципам «живой организации», определяет на какой стадии находится организация, а так же степень развития каждого принципа.

Описанная нами методика применялась в государственном и коммерческом ВУЗах Костромской области. Результаты исследования приведены в таблице 4.

Таблица 4 Результаты соответствия предприятия принципам живой организации.

Параметры оценки	Государственный ВУЗ	Коммерческий ВУЗ
------------------	---------------------	------------------

Самоорганизация	54,85	80,00
Рекомбинация	65,45	86,67
Восприятие и реагирование	53,94	93,33
Учиться и адаптироваться	51,21	80,00
Посев, отбор, усиление	57,58	100,00
Дестабилизация	50,30	73,33
Среднее значение (показатель «Живой организации»)	55,56	85,56

По данным таблицы можно построить диаграмму для более наглядной иллюстрации (рис. 1).

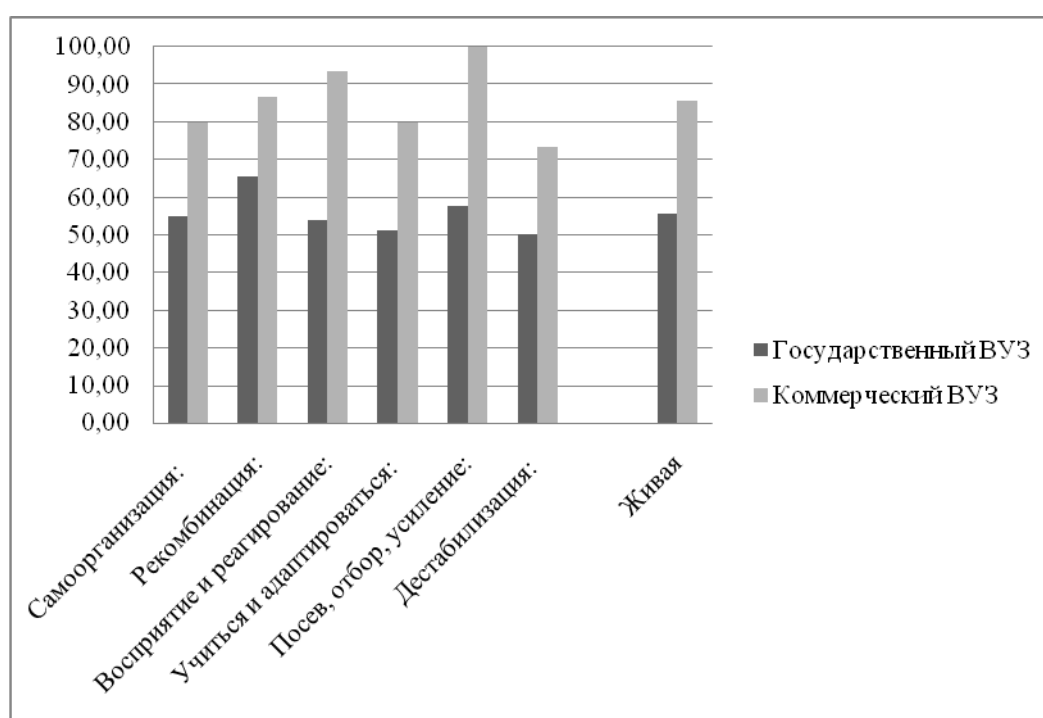


Рис. 1. Диаграмма фактической оценки соответствия предприятий принципам «живой организации»

На диаграмме по осе абсцисс отражены принципы «живой организации», а так же итоговое значение, которое получило рассматриваемое предприятие. По вертикальной оси изображено значение рассматриваемого показателя в процентах.

Данные фактической оценки предприятия принципам «живой организации» показывают, что рассматриваемое нами государственное

учебное заведение находится на начальном этапе развития «живой организации» (50,01-66,67%). Самый развитый принцип как видно, это принцип рекомбинации 65,45%, наименее развит принцип дестабилизации 50,30%. Но стоит заметить, что все принципы, так, же как и само предприятие находятся на формирующейся стадии развития.

Коммерческий ВУЗ превосходит государственный по всем параметрам. Один принцип развит по максимуму (посев, отбор, усиление), наименее развитым является, как и у государственного учреждения, принцип дестабилизация. Все остальные принципы находятся на очень высоком уровне развития 80 % и более. Сам же коммерческий ВУЗ находится на самой высокой степени развития, аналогично развиты три принципа «живой организации», а остальные три на развивающейся стадии. Отсюда можно сделать вывод, что коммерческий ВУЗ более адаптивен к внешним условиям, но стоит заметить, что государственному учебному учреждению такая адаптация в принципе и не нужна, так сказать, клиенты ему обеспечены, а коммерческий ВУЗ должен «отжимать» клиентов у своих конкурентов. На взгляд авторов, этим и обусловлены более высокие результаты по итогам исследования у коммерческого ВУЗа.

Список использованной литературы:

1. Мейер К., Девис С. Живая организация/Кристофер Мейер, Стен Девис; перевод с английского – М.: Издательство «Добрая книга», 2007. - 386с.

V.P. Dudayhova, D.V. Kipen