



Взаимосвязь конкурентоспособности, организационной структуры и человеческих ресурсов



Анна ПИСЬМЕННАЯ
Anna V. PISMENNAYA

Галина ВЛАСЮК
Galina V. VLASYUK



Письменная Анна Борисовна – доктор экономических наук, профессор Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ), Москва, Россия.

Власюк Галина Викторовна – кандидат социологических наук, доцент кафедры «Менеджмент и управление персоналом организации» МИИТ, Москва, Россия.

Interrelation of Competitiveness, Organizational Structure and Human Resources

(текст статьи на англ. яз. – English text of the article – p. 245)

Авторы исследуют взаимовлияние и взаимозависимости человеческого фактора, структуры конкурентоспособности организации, различия в эффективности отдельных её элементов, особенности таких характеристик, как компетентностные предложения индивидуальных агентов, составляющих организацию. Анализируются вопросы возникновения проблемных зон в структуре организации и способы их устранения. На основе выявленных закономерностей рассмотрены возможности управления эффективностью организаций, в том числе на примере транспортной сферы.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, управление персоналом, внутриорганизационные связи, коммуникационные сети, организационная структура, транспортная сфера, конкурентоспособность, эффективность организации.

В широком смысле организационная структура может рассматриваться как единство статических характеристик, формирующих структуру подчинения, и динамических характеристик формализованного и неформализованного взаимодействия между отдельными агентами, составляющими структуру взаимодействия и обмена информацией [1]. Многочисленные исследования последних лет доказывают наличие влияния организационной структуры на конкурентоспособность организации [2, 3]. В частности, результаты исследования, проведенного авторами [4], показывают взаимосвязь и взаимозависимость создания качественной организационной структуры и конкурентоспособного предложения в меняющейся внешней ситуации. При этом основной упор делается на то, что при отсутствии должного внимания к развитию организации и её адаптационным способностям наличие конкурентоспособного предложения ограничено во времени.

Исследование выполнено при финансовой поддержке РГНФ, проект № 14-02-00095.

С другой стороны, такой элемент организационной структуры, как внутриорганизационные отношения, является показателем эффективности целеполагания и целедостижения [5]. Конкурентоспособность организации определяется не только правильным видением бизнес-процессов, но и умением менеджмента организовать достижение целей, заявляемых руководством. При этом снижение осознания сотрудниками индивидуальных целей и задач в рамках достижения организационной цели приводит к низкой индивидуальной производительности труда. Это косвенно связано с невозможностью своевременного выявления проблем руководством организации, снижением вероятности правильного установления организационных целей. Кроме того, возникает вероятность нерационального распределением функций среди исполнителей, снижения уровня координации и синхронизации исполнительской деятельности [6].

Анализ работы поездных бригад, обслуживающих поезд «Стриж», позволил нам доказать, что эффективность поездных бригад может быть существенно повышена уже только за счет информации о введении санкций за недостаточный уровень обслуживания пассажиров. Разработанные авторами способы получения администрацией информации об уровне обслуживания (интернет-опрос пассажиров, использование технологии «тайный покупатель») подчеркивают, насколько велико значение обратной связи, каким важным вспомогательным инструментом она может становиться, особенно на фоне «мягких» управленческих воздействий, ориентированных на использование информационно-коммуникационных потоков управляющими субъектами [7].

Проведенный анализ показывает, что существуют особенности распространения информации в закрытых и открытых коммуникационных сетях, связанные с установлением между элементами не только формальных, но и неформальных внутриорганизационных связей. Причем установление неформальных связей между элементами изменяет особенно-

сти протекания информационного потока, трансформируя открытые сети в замкнутые, что связано с возможностью формирования сообщений, альтернативных официальным [8].

Авторами выявлено, что особое влияние на процесс обмена информацией оказывает сила (частота) и близость связей между отдельными элементами, уровень доверия между ними. При этом доверие агентов к получаемым информационным сообщениям определяется «близостью» источника, что также характерно для неформальной сети. При этом агенты связи, характеризующиеся высокой степенью доверительности, являются предпочтительными, а информация, передаваемая по таким каналам, воспринимается менее критично. На это, в частности, указывает П. Штомпка [9].

В то же время определено, что существенным фактором является не только уровень доверия между контактирующими узлами в цепочке передачи информации, но и уровень доверия к её источнику. Причем именно уровень доверия к источнику в коммуникационных сетях различного типа оказывает значимое влияние на поведение агентов, образующих сеть. Это позволяет утверждать, что узлы, заинтересованные в формировании доверия к отправляемым ими сообщениям, в первую очередь занимающие высокие позиции в организационной структуре, должны уделять особое внимание соответствию официальных сообщений в формальных сетях тем информационным трюкам, которые могут передаваться по неформальным каналам. Их соответствие существенно повышает уровень доверия к источнику и, наоборот, несоответствие официальных сообщений и неформальной информации существенно снижает этот уровень [8].

В рамках представления об организационной структуре как сети взаимодействующих агентов важным представляется вопрос о влиянии того или иного вида неоднородности коммуникационной сети на характеристики организационной эффективности организации [10]. Причина неоднородности может заклю-



чатся как в индивидуальных особенностях агентов – различной способности к обработке информации, так и в особенностях взаимосвязей между агентами – наличии дополнительного доверия к информации, поступившей от данного агента.

Рассмотрим две модели, наиболее отличные друг от друга: модель организации, ориентированной на внутренние взаимоотношения, так называемая модель клана, и модель организации, ориентированной на достижение рациональных целей, представляющую из себя совокупность связанных проектных команд. Обе модели были предложены в работе Р. Куна [11], посвященной классификации возможных видов организационных структур, и в настоящее время широко используются при анализе организационной эффективности (см., например, обзор [12]). Кун ввел две основные характеристики, по которым классифицируются все организации, – иерархия и ориентация на внешние сигналы. Два выбранных нами вида организационных структур максимально удалены друг от друга в границах указанных характеристик.

Коммуникационная сеть клановой организации является однородной, представляющей собой совокупность связанных проектных команд – «звезду», в центре и на концах лучей которой расположены группы тесно взаимосвязанных агентов. Распространение информации моделировалось изменением состояния одного из агентов, которое в дальнейшем распространялось по организации в соответствии с индивидуальной способностью персонала к усвоению новой информации. В качестве меры эффективности процесса рассматривалось время перехода всей организации в новое состояние.

Результаты моделирования показывают, что изменение количества отличающихся индивидуальной эффективностью агентов и степени их отличия от среднего уровня по организации позволяет в значительных пределах управлять её эффективностью.

Рассмотрим влияние на организацию положительной неоднородности комму-

никационной сети – возникновение группы агентов, отличающихся большей способностью к обработке информации. Для клановой структуры в силу её однородности, когда каждый агент связан с каждым, появление более производительных агентов приводит к практически линейному росту эффективности организации в целом. Однако по мере роста эффективности отдельных агентов их влияние на организацию уменьшается – мы видим аналог закона убывающей отдачи. Наличие убывающей отдачи всегда связано с наличием нелинейных ограничений в системе, в нашем случае таким ограничением служит конечный размер организации. Вывод, который может быть сделан из результатов моделирования, заключается в том, что повышение индивидуальной производительности агентов должно соответствовать целям, поставленным перед организацией в плане повышения её общей эффективности. При осуществлении организационных изменений необходимо точное определение того, каких уровней эффективности организации мы планируем достичь.

Особняком стоит вариант пониженной эффективности ряда агентов в случае клановой структуры. Несмотря на наличие большого количества каналов доставки информации, возникновение группы низкоэффективных агентов приводит к блокированию процессов её распространения, прежде всего внутри самой этой группы. Организация распадается на два слабозаимодействующих подразделения, в пределах связности эффективных агентов уменьшается, и совокупность усилий становится неэффективной. При этом следует отметить, что слабость системы будет лишь усиливаться при любой смене структуры подчинения.

Поведение организации, основанной на проектных командах, отличается от случая клана. Первоначально наличие высокоэффективных агентов в рамках отдельной группы не оказывает сильного воздействия на организацию в целом, существенные изменения происходят, когда высокоэффективными становятся несколько групп. Зависимость менее

гладкая, чем в случае клана, поскольку особенно сильное воздействие на эффективность организации наличие сильных агентов оказывает в тот момент, когда такие люди появляются в новой проектной команде.

Неоднородность индивидуальных характеристик агентов при их снижении по отношению к среднему по организации уровню может рассматриваться как конфликтная зона, то есть зона несовпадения интересов управляющей и управляемой систем, негативно отражающаяся на организационной эффективности. Такой конфликт может быть очевидным или скрытым, потенциально обладать той или иной силой разрастания, однако и в том, и другом случаях их значимость для организационной эффективности велика. По сути, они выступают индикаторами узких мест управления, а их диагностика и устранение проблемных зон могут повлиять на конкурентоспособность компании [13].

Характер таких зон разнообразен. С одной стороны, это несовпадение запроса сотрудников в стимулировании и ответного предложения организации. С другой стороны, подобные зоны отражают несовпадение компетентностного предложения сотрудника и запроса организации [14].

Подобные эффекты появления «проблемных зон» были обнаружены, в частности, в организации, ориентированной на работу «вместе», большинство сотрудников которой лояльны к местному руководству, но не консолидированы с ним, возникают зоны неоднородности, отрицательно отражающиеся на суммарной эффективности. При этом можно говорить о снижении конкурентоспособности формируемого организацией уровня работы, который может быть достигнут при устранении феномена неоднородности. Причем стимулы-связи, предлагаемые организацией своим сотрудникам, допустимо охарактеризовать как удовлетворительные. Это позволяет утверждать, что потенциал повышения эффективности организации связан с изменением комплекса стимулов-предложений. При этом максимизация результата ассоциируется прежде всего с усилиями по консолида-

ции коллектива, а следовательно, требует существенных ресурсных вложений от руководства [15].

Исследования показывают, что одной из причин возникновения отрицательной неоднородности в коллективе является демотивация персонала [16], последствия возникновения которой зачастую недооцениваются руководством. Демотивирующие факторы снижают у сотрудника уверенность в себе, вызывают сомнение в стабильности своего служебного положения, возможности продвижения и, наконец, формируют потерю интереса к труду в пользу организации [17], то есть негативно отражаются на внутренней мотивации. Причем для преодоления последствий возникновения демотивационных ситуаций нужны достаточно большие объемы персональных ресурсов руководителя, тем более значимые, чем в большей степени проявляется деструктивный процесс. При этом, по мнению Р. Шпренгера [18], уровень воздействия демотивирующих ситуаций в несколько раз выше, чем мотивирующих, что позволяет говорить о высокой скорости демотивационных процессов и соответственно высокой скорости прироста деструктивных процессов. Логичным представляется предположение, что недопущение демотивационных ситуаций ресурсно более выгодно организации, чем усилия по устранению их последствий

Другой причиной, определяющей возникновение отрицательной неоднородности в коллективе, может являться отсутствие социальных навыков отдельных агентов, составляющих структуру [19]. Проведенные опросы показали, что работодатели считают, что сотрудники с низкими показателями социальных навыков медленно развиваются, обладают сниженной производительностью, а кроме того, создают недоброжелательный климат в команде. Желание исключить возможность появления проблемных зон объясняет стремление руководства минимизировать включение в структуру «проблемных» элементов. Однако, несмотря на то, что вопрос наличия и качества социальных навыков современному бизнесу представляется



значимым, зачастую руководство сознательно идет на создание «проблемных зон», привлекая сотрудников со сниженными показателями социальных навыков, однако обладающих значимым для компании портфелем компетенций.

По мнению авторов, существует значимая связь конкурентоспособности организации и вовлеченности персонала в формирование организационного предложения. При этом механизмы формирования удовлетворенности, лояльности и вовлеченности тесно связаны с системой мотивации персонала. Система материального и нематериального стимулирования, построенная на справедливости ресурсных обменов, может выступать основой повышения лояльности и вовлеченности, а нарушения справедливости ресурсных обменов ведут к их снижению.

Исследования авторов показали [20], что применяемая в ОАО «РЖД» система нематериальной мотивации, масштабная и действенная в рамках холдинга, не учитывает конкретных запросов рабочих (слесарей 1-й смены, случайная выборка) депо Раменское по ремонту моторвагонного подвижного состава. Опрос содержал 11 вопросов, десять из которых определяли уровень мотивированности рабочих, а последний выявлял отношение к видам нематериального мотивирования. Согласно полученным данным, организация достаточно хорошо мотивирует сотрудников (80% опрошенных утверждает, что хорошо, и только 20% считают уровень мотивации средним). Причем 60% респондентов считают уровень своей заработной платы соответствующим выполняемой ими работе, а 40% затрудняются ответить, что позволяет говорить об определенной удовлетворенности материальной составляющей мотивации. При этом рабочие депо заинтересованы в использовании администрацией нематериальных стимулов на немонетарной основе, среди которых: участие в важном совещании, включение в обсуждение планов компании, представление организации на внешнем мероприятии, участие в конкурсах и тренингах, признание уникальности работника, выделение его деятельности, а также публикация статей о трудовой деятельности сотрудников.

Логично предположить, что реализация запроса рабочих депо на участие в перечисленных мероприятиях приведет к повышению их индивидуальной производительности труда, в том числе за счет развития соревновательного компонента. Несомненно и другое: ориентация на достижение индивидуальных целей стимулирует достижение организационной цели — повышение эффективности системы.

Анализ индивидуальных мотиваторов работников одной из служб ОАО «РЖД», деятельность которой связана с управлением персоналом и социальным развитием, показал, что основные из них имеют как раз нематериальную основу: межличностные отношения в коллективе, личностные отношения в коллективе, личность руководителя, нормальные условия работы и интерес к ней [21]. Однако, будучи действенными, нематериальные мотиваторы не всегда грамотно используются администрацией. Так, проведенный опрос сотрудников службы показал, что удовлетворены системой нематериальной мотивации только 45%, а 36% — не удовлетворены, 18% — удовлетворены частично.

Объяснение многим существующим здесь факторам и зависимостям дает в своих работах Е. А. Локк [22], доказавший, что процесс управления в организации обеспечивается уровнем достижения цели и уровнем удовлетворенности сотрудников в ходе реализации трудовой деятельности. То есть удовлетворенность работника системой управления является залогом его мотивированности. При этом значимым представляется вывод о том, что действенность различных инструментов нематериального стимулирования вариативна для формирования и поддержания удовлетворенности, лояльности, вовлеченности. Причем удовлетворенность может рассматриваться как факт того, что компания устраивает работника, он согласен в ней находиться, а лояльность — показатель того, что сотруднику нравится компания, он принимает её цели и нормы, готов в ней трудиться долгое время. Говоря иначе, лояльность ассоциируется с определенной степенью интеграции сотрудника в организацию, инструментом которой выступает построение «мостков

близости» как положительной чувственной связи [23].

Эффективность организационной структуры повышается по мере перехода сотрудника от удовлетворенности к лояльности и вовлеченности [24]. Авторами установлена весомость нематериального стимулирования как инструмента повышения внутренней мотивации для поддержания вовлеченности персонала. При этом материальное стимулирование, которое выступает как мера справедливого вознаграждения за вложение персональных ресурсов, является не только инструментом повышения удовлетворенности, но и инструментом повышения внутренней мотивации сотрудника. И наоборот, существуют закономерности негативного влияния несправедливости ресурсных обменов на степень вовлеченности сотрудников, даже при сохранении их удовлетворенности компанией [25].

Доказано, что потенциал конкурентоспособности организации связан с формированием таких мотивационных стимулов, которые соответствуют запросам коллектива, созданием микросреды, позволяющей реализовать ресурсные потенциалы агентов. Подобная организация характеризуется, с одной стороны, общностью цели, а с другой – готовностью агентов сотрудничать для её достижения. В этой ситуации эффективность ресурсных вложений отдельных агентов определяет конкурентоспособность организации.

В связи с тем, что в реальных организациях кроме формальных взаимодействий между организационными единицами и внутри них всегда есть и неформализованные, существенным становится вопрос о том, как изменятся характеристики организационной эффективности при наличии подобных взаимодействий. Количественное моделирование поведения организации, представляющей собой совокупность взаимодействующих проектных команд, показывает, что наличие неформализованных взаимодействий приводит к существенному повышению организационной эффективности. Механизм влияния неформализованных взаимодействий обеспечивает индивидуальному агенту дополнительный канал получения

информации об организации, преодолевая ограничения, накладываемые структурой подчинения. Впрочем, надо знать: значительное количество неформализованных взаимодействий приводит к тому, что организация приобретает черты клановой структуры, отдельный агент получает в какой-то момент количество информации, порой превосходящее его возможности к её обработке, и рост эффективности замедляется [26].

Общие закономерности, выявленные при анализе влияния процессов внутриорганизационного взаимодействия на эффективность работы, являются весьма существенными для организаций различной направленности. Так, например, в рамках исследования [27], посвященного задачам повышения уровня мотивации работников Ситуационного центра ОАО «РЖД», были выявлены основные проблемные зоны, которые включали недостатки в понимании системы начисления квартальной премии, зависимости оплаты труда от результатов работы, а также очевидную недовостребованность элементов комплекса нематериального стимулирования. Для повышения мотивации работников центра, улучшения социально-психологического климата в коллективе, снижения уровня напряженности, оптимизации внутриорганизационных связей предложены меры, призванные помочь преодолеть существующие проблемы.

Кроме того, проведен комплексный анализ деятельности и внутриорганизационных связей сотрудников управления персоналом и социального развития Московской дирекции управления движением [28]. Были выделены структуры управления, характерные для системы проектных команд, определены формальная и неформальная структуры взаимодействия. Предложены варианты улучшения внутриорганизационных взаимодействий, названы возможные группы сотрудников, вложения в повышение квалификации которых дадут максимальный эффект. Анализ неформальной сети организации позволил выявить потенциально узкие места управления и сконцентрировать внимание на их ликвидации.

Эти два примера подтверждают действительность продемонстрированных в иссле-



дованиях подходов, а следовательно, и перспективность заявленной в статье темы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Письменная А. Б. Влияние характеристик неоднородности внутриорганизационных взаимодействий на эффективность различных видов компаний // Инвестиции и инновации. – 2014. – № 6. – С. 22–25.
2. Besley T., Ghatak M. Competition and incentives with motivated agents // American economic review. – 2005. – N95 (3). – P. 616–636. (DOI: 10.1257/0002828054201413).
3. Morris S., Pandey A., Raghuram G., Gangwar R. Introducing Competition in Container Movement by Rail // Indian Institute of Management. WP. – 2010. – No. 2010–02–02. – 32 p.
4. Власюк Г. В., Груздева С. Е. Конкурентоспособность предложения как фактор конкурентоспособности организации // Тренды и управление. – 2014. – № 1. – С. 62–73.
5. Власюк Г. В., Кургузова А. В. Анализ особенностей целеполагания и целедостижения через призму внутриорганизационных отношений // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – 2014. – № 5–6. – С. 65–73.
6. Леонтьев С. В., Масютин С. А., Тренев В. Н. Стратегии успеха. Обобщения опыта реформирования российских промышленных предприятий. – М.: Новosti, 2000. – 336 с.
7. Филимонов Г. Ю., Цатурян С. А. Социальные сети как инновационный механизм «мягкого» воздействия и управления массовым сознанием // Политика и общество. – 2012. – № 1. – С. 65–75.
8. Власюк Г. В., Письменная А. Б., Бестемьянова А. А., Новосельцева Е. В. Особенности формирования коммуникационных сетей на базе внутриорганизационных связей // Инновации и инвестиции. – 2015. – № 9. – С. 96–104.
9. Штомпка П. Доверие – основа общества. – М.: Логос, 2012. – 441 с.
10. Yu A. Y., Khalifa, M. A Conceptual Model for Enhancing Intra-Group Knowledge Sharing // China: City University of Hong Kong. – Working Papers on Information Systems. – 2007. – № 7(15). <http://sprouts.aisnet.org/7–15>.
11. Quinn R., Rohrbaugh J. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. – Management science. – 1983. – Vol. 29. – № 3. – P. 363–377.
12. Yu T., Wu N. A Review of Study on the Competing Values Framework // Int. J. of Business and Management. – 2009. – V. 4. – № 7. – Pp. 37–42.
13. Власюк Г. В. Методы выявления проблемных зон в организации // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – 2013. – № 7–8. – С. 53–62.
14. Власюк Г. В. Современные методики выявления проблемных зон в организации // Сб. материалов 4-й международной научно-практ. конференции «Мировой опыт и отечественные традиции управления человеческими ресурсами». – М.: Макс Пресс, 2013. – С. 17–21.
15. Власюк Г. В., Иванов Я. Г. Построение эффективных внутренних связей как основа конкурентоспособности организации // Образование и наука. – 2014. – № 5. – С. 257–262.
16. Власюк Г. В. Демотивация персонала как фактор снижения организационной эффективности // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – 2015. – № 7–8. – С. 58–64.
17. Надеждина В. Эффективность персонала. Как добиться максимума результата при минимуме затрат. – Минск: Харвест, 2007. – 256 с.
18. Шпренгер Р. Мифы мотивации. – Калуга: Духовное познание, 2004. – 292 с.
19. Власюк Г. В. Социальные навыки как резерв организационной эффективности // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – 2015. – № 5–6. – С. 63–69.
20. Власюк Г. В., Скударева В. О. К вопросу об особенностях нематериального мотивирования // Модернизационный вектор развития науки в XXI веке: традиции, новации, преемственность: Сб. научных статей. – СПб: КультИнформПресс, 2016. – С. 122–125.
21. Письменная А. Б., Шарипова М. Р. О соответствии системы мотивации персонала организационной структуре и культуре компании // Модернизационный вектор развития науки в XXI веке: традиции, новации, преемственность: Сб. научных статей. – СПб: КультИнформПресс, 2016. – С. 263–265.
22. Locke E. A., Latham G. P. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. – University of Maryland, American Psychologist. – September, 2002. – Pp. 705–717.
23. Власюк Г. В. Вовлеченность персонала как инструмент повышения организационной конкурентоспособности // Политика и общество. – 2015. – № 8. – С. 1044–1053.
24. Bryson A. Working with Dinosaurs? Union Effectiveness in Delivering for Employees // PSI Research Discussion Paper. – 2003. – № 11. <http://www.newunionism.net/library/organizing/Bryson%20-%20Employee%20Perceptions%20of%20Union%20Effectiveness%20-%202003.pdf>. Доступ 15.07.2016.
25. Власюк Г. В., Новосельцева Е. В. Конкурентоспособность организации с позиций организационной эффективности // Инновационные преобразования, приоритетные направления и тенденции развития в экономике, проектном менеджменте и др.: Сб. научных статей. – СПб: КультИнформПресс, 2014. – С. 30–33.
26. Письменная А. Б. Влияние неформализованных внутриорганизационных взаимодействий на эффективность работы различных компаний // Аграрный научный журнал. – 2015. – № 8. – С. 87–90.
27. Иванов Я. Г. Механизм роста конкурентоспособности организации за счет соответствия системы мотивации организационной структуре и культуре // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – 2015. – № 7–8. – С. 28.
28. Новосельцева Е. В., Письменная А. Б. Влияние неформализованных внутриорганизационных взаимодействий на организационную эффективность // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. – 2015. – № 9–10. – С. 24–27. ●

Координаты авторов: Письменная А. Б. – Anna_pismiennaya@mail.ru, Власюк Г. В. – vlasjukgv@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 14.07.2016, принята к публикации 05.10.2016.