

УМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

SMART MANAGEMENT
AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

V. Lunev
T. Luneva
F. Modestov
D. Rakhinsky

Summary: The article is devoted to the problem of organizational development. The approach called "smart management" is considered. It is based on the fact that only multi-rational systems can develop. Modern management should consider organization as a social multi-rational system. Development in such a system is provided by the approaches based on the democratization of decision-making process, the accumulation of knowledge and the increasing organizational loyalty. The basic conditions for that are participative organizational structure, knowledge management system and the corporate culture based on confidence and respect.

Keywords: management, post-industrial society, organizational development, smart management, corporate culture.

Лунев Владимир Викторович

К.с.н., доцент, ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет», г. Красноярск
vladimirL1@yandex.ru

Лунева Татьяна Анатольевна

К.т.н., доцент, ФГБОУ ВО «Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева», г. Красноярск
luneva@sibsau.ru

Модестов Филипп Андреевич

ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет», г. Красноярск
fmodestov@mail.ru

Рахинский Дмитрий Владимирович

Д.ф.н., доцент, ФГБОУ ВО «Красноярский государственный медицинский университет имени профессора В.Ф. Войно-Ясенецкого», г. Красноярск;
ФГБОУ ВО «Красноярский государственный аграрный университет», г. Красноярск
siridar@mail.ru

Аннотация: Статья посвящена проблеме организационного развития. Рассмотрен подход, получивший название «умное управление». Он основывается на том, что развиваться могут только мультиразумные системы. Современное управление должно понимать организацию как социальную мультиразумную систему. Развитие в такой системе обеспечивают подходы, основанные на демократизации процесса принятия решений, аккумуляции знаний и повышении организационной лояльности. Основными условиями для этого являются партисипативная организационная структура, система управления знаниями и корпоративная культура, основанная на доверии и уважении.

Ключевые слова: менеджмент, постиндустриальное общество, организационное развитие, умное управление, корпоративная культура.

Во многих работах, посвященных управлению, утверждается, что современный менеджмент вошел в период качественных изменений [16]. Получают развитие новые концепции управления – Всеобщий менеджмент качества, Бережливое производство, Шесть сигм, методология Адизеса и др. Понять, почему это происходит, можно, сопоставив развитие менеджмента и теорию постиндустриального общества [18]. Например, Э. Тоффлер выводит три волны в развитии цивилизаций. Первая волна – аграрное общество. К основным социальным институтам относились: государство, семья и др. Вторая волна – индустриальное общество. К основным социальным институтам можно отнести корпорации и национальные государства. Во время второй волны появляется классический менеджмент, задача которого – повышение результативности и эффективности управления. По сравнению с первой волной управление приобрело системные черты и основные функции:

планирование, организацию, координацию и контроль. Воплощением менеджера этого периода считается веберовский бюрократ: обезличенный, но добросовестный и достаточно эффективный исполнитель, отвечающий за узкий круг задач. Как отмечает представитель системного анализа Д. Гараедаги, организация и управление в этот период проходят два этапа: механистический (машинный) и биологический. Для начала-середины XX века характерно понимание организации как машины. Организация – это машина для зарабатывания денег для владельцев [6]. Такой подход воспринимает людей в основном как объекты и не признает за ними право субъектности, выбора. Его суть точно выразил Ч. Бернард: «В некотором смысле... мы будем рассматривать людей как кукол, которыми можно манипулировать» [5, с. 24]. Работники – это заменяемые части машины, они выполняют малое количество операций, малообразованны и мало получают. В менеджменте в это время получают

распространение иерархические, командно-административные модели управления.

Биологический подход получил распространение в середине XX века. По сравнению с машинным подходом, он носит прогрессивный характер. Организация в нем понимается как живой организм. Ее цели – выживание и рост. В этом подходе забота о людях (обучение, мотивация, формирование корпоративной культуры и т.д.) сочеталась с ведущей установкой предыдущего подхода: работники – это пассивные «получатели» активности руководителей, а не личности, способные принимать решения, по-разному реагировать и интерпретировать ситуацию [7, с. 140]. Общепринятая позиция к работникам состояла в том, что им нельзя было доверять и по отношению к ним требовался постоянный контроль.

Третья волна – постиндустриальное общество. В ее основу положена революция в сфере распространения и обработки информации и логистики, то есть появлении компьютеров и иных гаджетов, интернета, сотовой связи и др. К основным социальным институтам здесь следует отнести инновационные компании и социальные сети, университеты и научные институты. Открытое общество, о котором писал К. Поппер, стало превращаться в реальность [14].

Если сравнить теорию и практику управления индустриального и постиндустриального общества, то между ними можно выделить существенные отличия. Они видны, когда анализируешь практику управления традиционных и инновационных компаний. Как отмечает Д. Гараедаги, в постиндустриальный период распространяется новое понимание организации (и менеджмента) – организации как социальной системы, а менеджмента – как демократического процесса. В своей основе – это разумная организация, где каждый работник признается думающей личностью, способной принимать решения, обучаться и развиваться. Цель такой организации не рост, а развитие. Для того чтобы развитие было возможным, организации приходится согласовывать свои цели и цели людей, на нее работающих. Если механистический и биологический подходы пытались интегрировать человека в искусственную организационную систему, то социальный, наоборот, пытается подстраивать систему под людей. Если для механистической и биологической систем конфликт – это отклонение от нормы, то для социальной – норма. Обучение и развитие в биологической системе построено по принципу сверху вниз – что посчитает нужным руководство. Обучение и развитие в социальной системе – это сознательное решение работников [6]. Совершенно новым в менеджменте видится сочетание централизации и децентрализации (управленческой вертикали и горизонтальной сети) в принятии решений, открытость информации, использование потенциала сотрудников, постоянные изменения и др.

[16; 22]. Главной проблемой здесь является то, что новые механизмы еще только формируются [15, с. 65].

Таким образом, можно сделать вывод, что в настоящее время требуется новая модель управления. Перспективным нам кажется подход, получивший название «умное управление» [17]. Такое управление отражает несколько ключевых моментов. Во-первых, это встроенный в систему управления механизм организационного развития, основанный на принципах партисипативности [2, с. 79]. Одним из первых проблему развития организации поставил американский системный аналитик Р. Акофф. Так, уровень развития организации отражается в качестве ее процессов, условиях труда ее сотрудников, степени удовлетворенности клиентов, увеличения функционала продуктов и услуг, а рост – в отчете о прибылях и убытках [3, с. 62].

Что является условием развития компании? Почему одни компании развиваются, а другие, в лучшем случае, растут? Размышляя об этом, Р. Акофф говорит об особом дизайне управленческой системы, который бы сделал систему способной обучаться и постоянно совершенствоваться. Опираясь в большей мере на организационную кибернетику, он видит решение проблемы развития в наличии у менеджмента адекватной и своевременной информации о состоянии системы и внешней среды, что и должно в итоге подвинуть систему совершенствоваться. Соответственно, причину отсутствия развития он видит в искажениях и помехах в каналах связи [3, с. 341].

Идея своевременного и полного информирования системы управления о состоянии объекта управления заслуживает внимания. Однако, как показывают исследования, наличие необходимой информации у руководства организации очень часто не ведет ни к какому развитию. Эта информация им просто не воспринимается и игнорируется [1, с. 275].

Ученик Р. Акоффа – Дж. Гараедаги в своих размышлениях о природе организационных систем приходит к другим выводам и отмечает, что развиваться могут только мультиразумные организации – организации, устроенные по типу социальных систем, где каждый работник может участвовать в управлении. Развитие обеспечивается способностью системы принимать разумные решения и разрешать социальные конфликты [6]. В связи с этим интерес представляет подход И. Адизеса. Он считает, что в основе любого организационного развития лежит механизм выявления и разрешения организационных противоречий. В методологических основаниях эта идея опирается на известный диалектический закон «единства и борьбы противоположностей» [9]. Похожей точки зрения на развитие придерживается и основатель теории ограничений системы Э. Голдратт. Для сторонников теории ограничений системы развитие – это всегда

следствие разрешения ключевого противоречия в системе [10]. Когда мы говорим об организации, то речь может идти о противоречии между традицией и инновациями. Конкретное наполнение этой идеи зависит от многих факторов. Это может быть противоречие между существующими и новыми методами работы, существующим и более высоким уровнем качества, существующими и новыми продуктами и т.д.

Что может обеспечить возникновение в организации диалектического противоречия и его разрешение? И. Адизес говорит о дополнении организационной структуры определенным механизмом, обеспечивающим возникновение равноправного диалога между менеджментом и носителями инновационной активности. Некоторые авторы называют этот механизм «инновационной структурой» [4, с. 181]. На практике это означает создание в организационной структуре дополнительных элементов, способных аккумулировать новые идеи и привлекать для этого сотрудников, готовых этими идеями делиться с организацией. Классическая линейно-функциональная структура, в том или ином виде сохранившаяся во многих организациях, хорошо подходит для быстрого принятия и реализации решений (оперативное управление), так как в основном задействует коммуникации сверху вниз (цепь руководителей). Но ее недостаток в том, что она может работать только в условиях медленных изменений и стандартных стратегических задач. Современные организации находятся в другой внешней и внутренней среде. Происходит глобальное ускорение всех процессов во всех сферах общества. В этих условиях линейно-функциональная структура не способна продуцировать качественные решения, так как право принятия решений в ней сосредоточено у ограниченного круга высших руководителей. Дж. Форрестер указывает: «Высшая администрация фирмы не видит своих торговых агентов, посещающих покупателя, она не видит своих возможных клиентов, которые смотрят коммерческую рекламу по телевидению. Она не участвует в заседаниях правления конкурирующих фирм. У нее нет ясного представления о предстоящем пути. Единственное, о чем она может судить, хотя и с неполной достоверностью, – это об уже совершившихся фактах прошлой деятельности фирмы» [21, с. 19]. Совместить в рамках линейных подразделений структуру оперативного управления и инновационную невозможно. Это будет напоминать сосуд, по которому пустили жидкость в двух противоположных направлениях.

Инновационные решения предполагают движение информации снизу вверх – от сотрудников к руководству. Поэтому И. Адизес предлагает организациям, наряду с вертикальной структурой управления (цепь менеджеров), создавать горизонтальную – инновационную структуру (группы работников, комитеты). Ее задача – максимально использовать потенциал сотрудников

для развития организации. По сути, модель И. Адизеса представлена своеобразными «советами по развитию», которые дополняют управленческую вертикаль на всех уровнях управления и при участии которых происходит обсуждение всех организационных проблем. При этом новые идеи отбираются методом простого большинства, а право окончательного решения сохраняется за руководителем [2, с. 79]. Примером таких структур в японском менеджменте служат «кружки качества», в немецком – представительства рабочих в совете директоров, в американском – «параллельные структуры» и др. В большинстве организаций современной России такая структура почти не представлена. В СССР эту функцию в определенной степени выполняли партийные органы на предприятиях [12]. Через них можно было решать многие организационные проблемы и внедрять некоторые инновации.

Однако, на наш взгляд, предложенного механизма внедрения новых идей может оказаться недостаточно. Принцип большинства (даже после предварительного обсуждения в советах по развитию) еще не означает, что идея окажется достойной заменой существующей традиции. Остается большая вероятность ошибки. Поэтому необходим механизм, обеспечивающий не простую замену традиции на новацию, но гарантирующий организационное развитие и защищающий от ошибочных идей. Данный механизм должен также опираться на диалектику, но в качестве способа признать какую-то идею достойной, использовать метод конкурентного состязания – выбрана может быть лишь идея, имеющая самую обоснованную аргументацию. В определенном смысле это может быть аналогом парламентских дебатов (или суда присяжных), но проходящих в рамках организации. Подобный механизм описан у А.П. Лазуткина только применительно к экспертизе научной деятельности [11].

Вторым элементом, дополняющим механизм, обеспечивающий развитие в умном управлении, является система управления знаниями. Использование этого потенциала в организациях с классической иерархической структурой фактически невозможно. Знания (и люди) в них атомизированы и изолированы друг от друга. Для того чтобы организация заработала как коллективный разум, она должна смоделировать социальную или нейронную сеть с высокой степенью горизонтальных связей [8, с. 26]. Положительный опыт зарубежных компаний мира показывает, что современная модель управления знаниями должна опираться на определенную сетевую платформу, которая может быть интегрирована с рассматриваемыми нами советами по развитию, упрощая процесс принятия коллективных решений и обеспечивая конкуренцию новых идей.

Третьим важным элементом умного управления является корпоративная культура. Именно культура спо-

способствует конструктивному разрешению организационных конфликтов, направляет организационную энергию сотрудников на развитие и влияет на организационную лояльность. Мы согласны с мнением, что на организационную эффективность большое влияние оказывают внутренние транзакционные издержки. Если корпоративная культура не создает гармоничных отношений, то внутренние транзакции поглощают много энергии сотрудников, и это сказывается на их мотивации в достижении целей организации. Организационную энергию поглощают внутренние конфликты и корпоративные игры. Можно обозначить два индикатора гармоничной корпоративной культуры: степень уважения и доверия среди сотрудников организации [2].

Альтернативные точки зрения будут способствовать формированию новых взглядов на организационные ситуации и повышать качество управленческих решений за счет критической обработки информации. Сформировать уважение можно, если персонал открыто участвует в обсуждении наиболее важных организационных вопросов и данная информация становится основой для развития организации. Одним из факторов, который блокирует формирование уважения, является страх. Чтобы сотрудники не боялись высказывать свою точку зрения, важно исключить наказания за ненамеренные ошибки сотрудников. Во всех современных управленческих концепциях (Бережливое производство, Шесть сигм, Всеобщий менеджмент качества) линейные руководители лишены возможности наказывать подчинен-

ных. Они выступают в роли помощников и лидеров, а не контролеров и начальников. Опыт внедрения системы менеджмента качества в ряде отечественных компаний показал, что без этого условия объективная статистика качества процессов невозможна [19; 20]. Подчиненные будут скрывать ошибки и бояться выступать с инициативой.

В организации, где нет доверия, каждый начнет преследовать свои личные интересы, общее единство рухнет, противоречия приобретают деструктивный характер. Формирование доверия также предусматривает несколько условий. Главные из них – это открытая и доступная корпоративная информация для всех членов организации и возможность коллективного принятия решений по основным вопросам. Если информация утаивается, а решения принимаются узким кругом лиц, доверие не формируется [2]. Подобная практика, например, существует в компании «Google», что позволяет ей создавать высокую степень доверия и уважения среди сотрудников [13].

Таким образом, в новую эпоху происходит переосмысление многих управленческих категорий и подходов. Меняется понимание организации и управления. Признается, что современная организация – это сложная мультиразумная система. Подходы к управлению, основанные на демократизации процесса принятия решений, позволяют более полно использовать потенциал и знания сотрудников и обеспечивать организационное развитие.

ЛИТЕРАТУРА

1. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес; пер. с англ. В. Кузина. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 512 с.
2. Адизес, Ш. Методология Адизеса. Реальный опыт внедрения / Ш. Адизес, А. Капуста, В. Бурда. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 192 с.
3. Аккоф, Р. Аккоф о менеджменте / Р. Аккоф; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 448 с.
4. Арутюнян, Т. Что вам делать со стратегией? Руководство по стратегическому развитию компании / Т. Арутюнян. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 368 с.
5. Бернард, Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации / Ч. Бернард; пер. с англ. – Челябинск: Социум, ИРИСЭН, 2009. – 333 с.
6. Гараедаги, Д. Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами. Платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Д. Гараедаги; пер. с англ. – Минск: Гревцов Букс, 2010. – 480 с.
7. Грей, К. Организации: теории, конфликты и менеджеры / К. Грей; пер. с англ. – Харьков: Гуманитарный центр Харьков, 2008. – 196 с.
8. Гузеева, Е.М. Тенденции изменения менеджмента при управлении креативностью персонала // Вопросы инновационной экономики, 2011. – № 9. – С. 20–28.
9. Диалектический и исторический материализм / А.Г. Мысливченко, А.П. Шептулин, Н.И. Азаров и др.: Подбщ. ред. А.Г. Мысливченко, А.П. Шептулина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Политиздат, 1988. – 446 с.
10. Коуэн, О. Основы теории ограничений / О. Коуэн, Е. Федурко. – Талин: TOC Strategic Solutions, 2012. – 331 с.
11. Лазуткин, А.П. Глобальный кризис института рецензирования и сетевая модель его преодоления // Научная периодика: проблемы и решения, 2017. – Том 7. – № 4. – С. 197-213.
12. Логвинов, А.М. Менеджмент и организационная культура российских промышленных предприятий в 1960–2005 гг. (Кросскультурный анализ) / А.М. Логвинов. – Красноярск: Поликом, 2006. – 600 с.
13. Ласло, Б. Работа рулит! Почему большинство людей в мире хотят работать в компании Google / Б. Ласло. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 384 с.
14. Полпер, К. Открытое общество и его враги (в 2-х томах) / К. Полпер. Пер. с англ. – Москва: Феникс, Международный фонд «Культурная инициатива», 1992. – 448+528 с.

15. Рахинский, Д.В. Актуальные проблемы государственной политики в области управления человеческими ресурсами // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. – 2015. Выпуск 2. – С. 64-69.
16. Салмон, Р. Будущее менеджмента / Под ред. Е.В. Минеевой. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 298 с.
17. Симулин А. Секрет «умной» компании. Управление интеллектуальным капиталом // TopManager. – 2002. – №17 / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://edu.znate.ru/docs/index-28091921-1.html?page=25>.
18. Тоффлер, Э. Третья волна / Э. Тоффлер; пер. с англ. – Москва: АСТ, 2004 – 784 с.
19. Фидельман, Г.Н. Альтернативный менеджмент. Путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н. Фидельман, С. Дедиков. – Москва: Альпина Паблишер, 2010. – 192 с.
20. Фидельман, Г.Н. Менеджмент систем [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://ins-am.ru/publication/?id=54>.
21. Форрестер, Д. Основы кибернетики предприятия / Д. Форрестер; пер. с англ. – Москва: Прогресс, 1971. – 340 с.
22. Хау, Дж. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса / Джефф Хау; пер. с англ. – Москва: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.

© Лунев Владимир Викторович (vladimirL1@yandex.ru), Лунева Татьяна Анатольевна (luneva@sibsau.ru),
Модестов Филипп Андреевич (fmodestov@mail.ru), Рахинский Дмитрий Владимирович (siridar@mail.ru).

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



Сибирский федеральный университет