



excellence in tools

«*Пусть молчит тот, кто дал,
пусть говорит тот, кто получил*»

*Мигель де Сервантес,
испанский писатель*

50

Новая экономическая реальность рождает новые типовые, или модельные, кейсы, в которых компаниям предстоит действовать, развиваться и продвигать свои продукты и услуги. Бизнес познается не в умозрительных рекомендациях, а в кейсах. Представляем четыре кейс-метода — четыре ситуации — и рекомендации, предостережения, соображения от управляющего директора коммуникационного агентства.

52

Эксперты предполагают, что серийное производство доступных по стоимости электромобилей в России, развитие электрозарядной инфраструктуры и господдержка отрасли приведут к популярности и повышению спроса на такие машины. Причины в первую очередь будут в экономии, а не в желании показать себя продвинутым и модным.

56

В бережливой организации главное — не выполнение правил, а возможности обучения. Именно это позволяет компании расти. А реальные преобразования возможны только тогда, когда их формула включает в себя выявление возможностей обучения, изменение взаимоотношений в команде и, как следствие, — изменение практики работы.

ДЕЛОВОЕ СОВЕРШЕНСТВО: ЭВОЛЮЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ОТ МЕХАНИСТИЧЕСКОГО К СОЦИАЛЬНОМУ ТИПУ ОРГАНИЗАЦИИ

Анатолий САФОНОВ,
директор Центра
консалтинга и оценки ВОК,
менеджер программ EFQM
в России

Концепция совершенства в бизнесе рассматривается как передовая практика управления организацией, направленная на достижение выдающихся результатов. Эта концепция в мировых моделях менеджмента отражает сложившуюся практику, ментальные особенности и приоритеты, которые первоначально нашли свое практическое применение в Европе, Америке и Японии, а затем получили широкое распространение и в других регионах мира. Все эти модели по-разному решают одну и ту же цель: обеспечить организационное развитие и рост бизнеса и через это — желаемые финансовые показатели. В данной статье рассматривается классификация моделей по типу организации управления — от механистических до социальных. Понимание этого особенно важно сегодня, поскольку мы находимся в фазе перехода к социальному типу организации корпоративных систем.

Последовательная эволюция концепции совершенства, рассмотренная в первой статье серии «Деловое совершенство» (ВЕ № 6/2022), говорит о необходимости изменения подходов к управлению в условиях нестабильности внешней организационной среды. Акцент делается на развитии способности компании к быстрому реагированию на новые вызовы и угрозы, поддержке ее мобильности и гибкости в управлении процессами и принятии решений, внедрении иннова-

ций и цифровых технологий. Организации всё в большей степени рассматриваются как сложные открытые системы, взаимодействующие с изменчивой окружающей средой.

Анализ глобальных мегатрендов свидетельствует о качественном изменении среды бизнеса и, конечно, наших представлений о причинах долгосрочного успеха и совершенства. Под мегатрендами понимают явления, которые оказывают глобальное влияние на любую организацию, и которые она

должна принимать во внимание, чтобы сохранить свою конкурентоспособность. Мегатренды определяют долгосрочную трансформацию организационных макросистем, при этом:

- их воздействие наблюдается в течение десятилетий, что позволяет выстраивать прогнозы изменений в перспективе до 15 лет (*время*);
- затрагивают все регионы и заинтересованные стороны, включая правительства, частных лиц и предприятия (*охват*);

- приводят к фундаментальным трансформациям в политике, обществе и экономике (*влияние*).

Приоритетными мегатрендами являются геополитическая нестабильность, цифровая революция, экологический кризис, коронакризис, дефицит ресурсов, рост государственного регулирования. Они оказывают большое влияние на динамику изменений и определяют выбор модели бизнеса.

В условиях, когда скорость изменений превышает способности организационных систем к быстрой адаптации, простой учет их влияния на организационные процессы, свойственный моделям совершенства второго

поколения (например, модели Болдриджа и EFQM-2013), оказывается недостаточным. Требуются инновационные подходы к формированию новых бизнес-моделей, где сквозные процессы с участием заинтересованных сторон интегрируются непосредственно в структуру бизнес-процессов самой организации. Роль внешней среды компании и ее экосистемы изменилась, так же как и собственная роль организации в экосистеме.

Перманентная нестабильность влечет за собой пересмотр устоявшихся представлений о моделях бизнеса и ключевых подходах, на которых они основаны. Это относится к вопросам стратегического пла-

нирования, управления изменениями и трансформациями, культуры, лидерства, роли проектного менеджмента, гибкости и адаптивности процессов и многого другого, в т.ч. и того, что хорошо себя зарекомендовало себя раньше.

ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ МОДЕЛЕЙ

Можно выделить три основных типа организационных моделей: механистическую, биологическую и социальную (рис. 1). Они отличаются по нескольким ключевым параметрам: типу лидерства, механизму принятия решений, открытости

Рисунок 1.

Три типа организационных систем



Аналитический подход.
Независимые переменные

Системный подход.
Взаимозависимые переменные



НАША СПРАВКА

Гэри П. Хэмел

Известный теоретик менеджмента. Основатель международной консалтинговой фирмы по менеджменту Strategos и исследовательской группы Management Lab. Приглашенный профессор в Мичиганском университете, Гарвардской и Лондонской школах бизнеса. Автор книги «Манифест лидера. Что действительно важно сегодня».

Рассел Линкольн Акофф

Выдающийся ученый в областях исследования операций, теории систем и менеджмента. Предложил метод интерактивного планирования, типологию корпоративных культур, концепцию целенаправленных систем.

организационных систем, требуемой скорости реакции на изменения внешней среды.

Согласно этой классификации, мировые модели менеджмента представляют собой варианты моделей второго типа, в которых отражены ментальные особенности построения системы управления в различных странах и регионах. Рассмотрим эти концепции подробнее.

КОНЦЕПЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТ 1.0

Первая, механистическая модель (Менеджмент 1.0), решала две основные задачи: обеспечить эффективность и масштабирование производства. Достигалось это через разделение труда и организацию выполнения стандартных операций с требуемой производительностью (на-

пример, промышленный конвейер Генри Форда для поточного производства автомобилей). Управление в механистической модели обеспечивается за счет использования иерархических структур, формулировки последовательных целей, распределения ролей и полномочий, установления стандартов и процедур. Цель этой системы — достижение максимальной прибыли для акционеров.

Власть в такой организации сосредоточена в руках небольшого числа хорошо мотивированных менеджеров. Уровень оплаты труда, ответственность и степень мотивации зависят от занимаемого в иерархии места. Работники на нижних позициях не могут влиять на принятие решений и улучшения рабочего процесса. В такой системе высок уровень взаимозаменяемости, индивидуальность не ценится, а человек представляет собой лишь один из факторов производства, необходимый для достижения цели. Всё это ведет к снижению мотивации сотрудников, их заинтересованности в результатах труда и росте показателей организации, что препятствует как раскрытию потенциала каждого человека, так и всего предприятия.

Механистическая модель и сегодня является одной из наиболее распространенных и достаточно хорошо работает в организациях с отлаженными и повторяющимися процессами. Для них существуют системы менеджмента с предварительным проектированием, планированием сверху вниз, структурами управления и контроля. Принципы стандартизации, специализации, иерархии, контроля и верховенства инте-

ресов акционеров лежат в основе конкурентоспособности такой системы.

Данная система не допускает возможности самостоятельной перестройки, поэтому работает эффективно, если окружающая среда стабильна и не оказывает значительного влияния. Проблемы возникают, когда производство должно стать более гибким, усложняются отношения между подразделениями и работниками, возникает потребность в изменениях, креативных решениях и инновациях.

МЕНЕДЖМЕНТ 2.0

Второй тип организационных систем получил название биологической модели, или концепции Менеджмент 2.0. Организация в ней рассматривается как система с единым разумом, подобная живому организму — ее цель направлена на выживание и рост. Прибыль здесь не самоцель, а инструмент, обеспечивающий рост, или средство для достижения цели. Особенность такой системы — ее способность осуществлять выбор. В то же время лидер непрерывно получает информацию о состоянии отдельных частей системы и окружения и принимает управленческие решения, обязательные к исполнению.

Для того чтобы повысить эффективность этой системы, постоянно проводится ее оптимизация и внедряются лучшие практики управления, такие как сбалансированная система показателей, бережливое производство, управление качеством, модель компетенций и др., причем некоторые из них противоречат принципам механистической модели. Так, если в Ме-

Рисунок 2. Сравнение моделей Менеджмент 1.0 и Менеджмент 2.0



Источник: Г. Хэмел, «Манифест лидера» (2012)

менеджменте 1.0 человек является лишь одним из факторов производства, то Менеджмент 2.0 представляет собой подход, когда человек рассматривается как основа организации (рис. 2).

Влияние (англ. *impact*) — качественный показатель, характеризующий уровень совершенства бизнес-процесса организации, степень его воздействия на основные результаты деятельности. Например, в рамках модели совершенства EFQM 2013 стратегическая оценка проводится путем качественного сопоставления процессов организации и фундаментальных концепций совершенства.

Большое значение имеет постановка амбициозных организационных целей, привлекательных для ключевых заинтересованных сторон, причем для многих из них максимизация прибыли не является главной. Фокус внимания сместился на важные для потребителя и социально значимые цели. Признается взаимозависимость интересов всех заинтересованных сторон и ответственность бизнеса перед обществом.

В модели Менеджмент 2.0 обозначены проблемы, присутствующие в традиционной иерархии, уделяется много внимания приданию гибкости организационной структуре, повышению компетентности персонала, обеспечению его вовлеченности, поддержке креативности.

Директивный способ управления является тормозом для внедрения лучших практик, поэтому в данной концепции предприняты усилия по снижению негативной роли иерархических подходов. Например, в основе производственной системы компании Toyota лежат принципы поддержки инициативы работников, делегирования им полномочий, предоставления свободы для принятия решений в разумных пределах и непрерывного улучшения процессов. Очень важный фактор — преодоление атмосферы недоверия и страха совершить ошибку, поскольку это препятствует внедрению инноваций. В свою очередь, это требует пересмотра принципов контроля — например, путем внедрения горизонтальных способов его проведения (внутренние аудиты качества).

Изменяется также концепция лидерства, фокусируя внимание руководителей не только на принятии решений и поддержании производственной дисциплины, но и на создании условий, способствующих взаимодействию сотрудников, вовлечению их в генерацию идей и инновационную деятельность.

В стратегическое управление внедряются подходы, направленные на поиск и анализ альтернативных стратегий развития, проведение стратегических

сессий с вовлечением в процесс планирования широкого круга ключевых специалистов. Используются лучшие практики на основе бенчмаркинга, при этом охватываются такие направления, как стратегия, маркетинг, принятие решений, тотальное управление качеством, финансами, персоналом, изменениями, что поддерживает гибкость и многовариантность управленческих решений.

Еще одним важным фактором является формирование эффективной обратной связи от основных заинтересованных сторон. Фокус внимания в модели Менеджмент 2.0 направлен на улучшение профессиональных навыков, совершенствование системы управления, смягчение ряда социально-психологических проблем — например, у сотрудников появляется возможность высказывать свое мнение, предлагать идеи. Но кардинально эти проблемы не решаются.

Использование Менеджмента 2.0 не ведет к радикальному изменению старой концепции, а является улучшением Менеджмента 1.0, обеспечивая адаптацию иерархии и ключевых процессов к изменениям внешней среды. Однако значительная часть бизнес-сообщества сегодня отчетливо осознает, что приемы традиционного менеджмента не всегда решают реальные задачи.

Рисунок 3.

Логика трех вопросов Модели EFQM 2020



Так, исследования, проведенные EFQM в период разработки новой модели, продемонстрировали, что большинство из почти двух тыс. участников опроса считали необходимым совершенствование прежней модели версии 2013 г., в то время как практически все опрошенные CEO ведущих компаний Европы высказались за радикальный пересмотр концепции менеджмента. Это стало главным аргументом для трансформации модели EFQM в 2019 г.

Темпы изменений в организационном окружении зачастую намного превышают способности организации к преобразованиям, которые в традиционном менеджменте очень инерционны. Применительно к изменениям внешней среды в последнее время используют термин «хаос», но, скорее всего, речь идет о познании закономерностей и разработке новых методов и моделей.

МЕНЕДЖМЕНТ 3.0

Одним из ключевых параметров, определяющих выбор предпочтительного типа орга-

низационной модели, является *требуемая скорость реакции системы на изменения внешней среды*. Именно для решения этой задачи и используются организационные системы третьего типа (социальные, или целеустремленные). Это динамичные системы, способные к достижению и корректировке поставленной цели, меняющие свое поведение при изменении внешних условий. Менеджмент 3.0 характеризуется множественностью центров принятия решений в рамках общих целей, видения и стратегии.

Хотя термин «целеустремленные системы» был предложен Р. Акоффом еще в 1972 г., только сегодня, во времена быстрых изменений, развитие этого типа организационных систем стало актуальным. Поскольку их поведение значительно отличается от известного ранее, это привело и к изменению технологий менеджмента — например, переходу от изучения отдельных бизнес-процессов к целостному, холистическому подходу.

Механистические системы отличаются реактивным типом

поведения, благодаря которому обеспечивается поддержание текущего состояния. «Живым» организационным системам свойственны самонастройка и способность достигать поставленную цель, используя различные инструменты, известные как лучшие практики менеджмента. Их успешное применение — главный фактор обеспечения конкурентоспособности. На поддержание такой способности и нацелены известные модели совершенства. Менеджмент 3.0 включает два типа критериев — возможности и результаты. При проведении организационной диагностики необходимо понять причинно-следственные связи между тем, что делает организация, и тем, каких результатов она достигает.

В условиях турбулентности внешнего окружения реализация возможностей «живых» организационных систем оказывается явно недостаточной. Особенность систем третьего типа состоит в том, что они способны не только самонастраиваться, но и менять цели, используя креативные подходы

и инновации. Модели таких систем являются трехкомпонентными, включая критерии целеполагания, действий по достижению этих целей и результатов. Причем речь идет как о стратегических целях, направленных на достижение организационного видения, так и о «мягких» целях, связанных с развитием организационной культуры и лидерства (рис. 3).

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА 3.0

Высокий уровень неопределенности

Турбулентность внешней среды требует другой модели организационного поведения, поэтому Менеджмент 3.0 — это не просто улучшение Менеджмента 2.0, это инновационная концепция. Цель данной модели — используя принципы непрерывного улучшения бизнес-процессов, дать организации рекомендации, как остаться конкурентоспособной в условиях, когда скорость изменений окружающей среды быстрее возможностей проведения организационных изменений.

Трудности вызывает то обстоятельство, что мы находимся в условиях переходного периода, когда соотношение между этими двумя скоростями может быть различным для компаний разных отраслей. Таким образом, принимая решение о целесообразности внедрения той или иной модели, следует оценить уровень неопределенности. При этом необходимо отметить: предыдущие типы моделей являются

частным случаем следующей, т.е. не вступают в противоречие друг с другом. Менеджмент 3.0 универсален для применения в любых отраслях.

Сценарные или вероятностные подходы к стратегическому планированию

В первой модели хорошо работают инструменты долгосрочного стратегического планирования. Для второй часто используется сбалансированная система показателей, основанная на стратегическом видении в средне- и долгосрочной перспективах и согласовании целей в области финансов, клиентов, процессов, развития персонала.

Если есть ясное видение будущего, то можно выработать четкую стратегическую позицию, в условиях же полной турбулентности это невозможно. В этом случае рекомендуется использовать сценарное планирование и игровые модели.

Открытость организационной системы и принятие решений

Открытость проявляется, когда в сквозные процессы активно вовлекаются заинтересованные стороны и формируется экосистема организации как добровольное сообщество независимых участников рынка. Участники объединены общей целью, стратегией, представлениями о ценностях и этике бизнеса, видением перспектив развития экосистемы. Они способны к самостоятельному принятию решений в общих интересах.

Это совершенно иной тип организации, функционирующий по собственным законам. В рамках Менеджментов 1.0 и 2.0 существует единый центр принятия решений, во время как Менеджмент 3.0 отличается множественностью таких центров (при доминировании одного — лидера экосистемы).

Организационная культура и ценности, поддерживающие инновации

Культура работы с инновациями крайне важна в новых условиях. Инновации являются отличительной особенностью организаций будущего. Они охватывают не только ценности, которые компания создает для своих потребителей (продукция, услуги, комплексные решения), но и всё то, что она применяет для успешной работы (лучшие практики), а также процессы и менеджмент.

Под организационной культурой обычно понимают нормы поведения, выработанные предприятием, разделяемые его членами и демонстрирующие эффективность на практике, в т.ч. для быстрой адаптации новых сотрудников. В условиях турбулентности становится востребованной культура, восприимчивая к инновациям и быстрым организационным изменениям. Культура выполняет функцию ДНК такой системы, поддерживая ее способность к самоорганизации и устойчивость.

В следующей статье серии будет рассмотрен пример практической реализации концепции Менеджмент 3.0 в модели EFQM 2020 г.