

М. С. Мотышина¹

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ: КОНТУРЫ БУДУЩЕГО

В современном мире все социально-экономические процессы протекают при посредничестве тех или иных организаций. Человечество создало *организационную цивилизацию*, которая, с одной стороны, упрощает жизнь человека, а с другой — несет ему определенные угрозы и риски. Прогресс общества произошел благодаря совместной деятельности людей, организационным формам сотрудничества. Вместе с тем существует оборотная сторона этого прогресса. Организации ответственны за истощение природных ресурсов, разрушение экосистем, изменение климата, а также за эксплуатацию людей — их создателей. Люди все больше ощущают «диктат» организаций. Опросы показывают незаинтересованность сотрудников в деятельности организаций, неудовлетворенность и разочарование. Традиционные организационные формы во многом исчерпали себя, из локомотива прогресса превратились в его тормоз. Некоторые исследователи отмечают «конец со-

¹ Профессор кафедры экономики и управления СПбГУП, доктор экономических наук. Автор более 200 научных и научно-методических работ, в т. ч.: «Системное исследование организации», «Исследование систем управления», «Методы и модели маркетинговых исследований», «Менеджмент в сфере услуг. Теория и практика», «Особенности рисков инновационной деятельности вузов» (в соавт.), «Социально-экономические организации. Концепции, особенности, механизмы развития», «Исследование систем управления: учеб. пособие» (в соавт.) и др.

временного менеджмента»². Это касается самых различных организаций — коммерческих и некоммерческих, государственных и частных, производственных и сервисных. Даже школы и медицинские учреждения зачастую превращаются в бездушные бюрократические механизмы, где сотрудники лишены возможности реализации своего творческого потенциала, где ценностью становится выполнение формальных регламентов, а не искренняя забота об учениках и пациентах.

В процессе эволюции человеческая цивилизация создавала определенные организационные модели, в основе которых лежал уровень мировоззрения и сознания людей. Может ли человечество подняться на более высокую форму сознания и создать организационные формы, способствующие совершенствованию окружающего мира и самого человека?

Этим вопросом задаются многие исследователи, которые изучают организационные системы. Одним из них является Ф. Лалу, который долгие годы работал консультантом в компании McKinsey. В своей работе «Открывая организации будущего»³ он представил периодизацию организационных форм, основанную

² См., например: Клок К., Голдсмит Дж. Конец менеджмента и становление организационной демократии. СПб.: Питер, 2004.

³ Лалу Ф. Открывая организации будущего. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016.

на эволюции управленческого мировоззрения, сформулировал их особенности. Но самое главное — на основе собранного эмпирического материала он выявил новые прогрессивные организационные формы, которые назвал «бирюзовыми» организациями, и систематизировал их отличительные черты. Рассмотрим, в чем их принципиальное отличие от традиционных форм.

Прежде всего стратегическая направленность «бирюзовых» организаций обусловлена ценностными ориентациями руководства и сотрудников, при этом ценности носят гуманистический, а не коммерческий характер. Ясно выраженные ценности отражены в виде понятных для всех сотрудников основополагающих принципов (не)приемлемого поведения, создающих безопасную среду общения. Поощряется практика регулярного обсуждения ценностей и принципов. Стратегический курс не разрабатывается высшим руководством, а формируется внутри компании и меняется по мере изменения условий деятельности. Соответственно радикально упрощаются или вовсе отсутствуют бюджеты и планы. Основой существования являются самоуправление, целостность и эволюционная цель. Миссия из некоторого декларируемого утверждения, как это имеет место во многих традиционных компаниях, превращается в смысл существования организации.

Важнейшими механизмами самоорганизации становятся доверие, ответственность и мотивация. Иерархическая пирамида в таких компаниях практически отсутствует. Принятие решений осуществляется на уровне самоорганизующихся команд, которым в случае необходимости помогает коуч, как правило, один на несколько команд, не имеющий финансовых и административных полномочий. Таким образом, это полностью децентрализованный процесс, основанный на консультировании. Даже прием на работу новых сотрудников является компетенцией равноправных членов команды.

Повышенный по службе не существует, поскольку нет карьерной лестницы как таковой, есть перераспределение ролей и обязанностей на основе соглашений между коллегами. Каждый обязан высказываться о вопросах, лежащих за пределами его полномочий. В компаниях значительное внимание уделяется обучению сотрудников навыкам межличностного общения и культуре компании. Имеет место высокая степень гибкости рабочего графика при условии, что взятые на себя обязательства соблюдаются. Регулярно отводится время на выявление и исследование конфликтов. Любая информация доступна каждому в реальном времени, включая финансы и сведения о зарплатах. Приветствуется полная открытость предложениям, помогающим достичь цели деятельности и существования организации. Инициатива может исходить из любого источника организации и поддерживаться всеми коллегами. Конкуренция значения не имеет, конкуренты легко могут стать партнерами.

Автор рассмотрел кейсы 12 подобных компаний. Они относятся к разным отраслям, к коммерческому и некоммерческому секторам. Но независимо от отраслевых и институциональных особенностей харак-

теризуются общими принципами, рассмотренными выше. На самом деле компаний, которые реализуют, пусть не полностью, но хотя бы элементы подобных «бирюзовых» организаций, в мире достаточно. Например, «Старбакс» не просто продает кофе, а служит площадкой для общения между людьми. Важнейшим условием создания «бирюзовых» организаций является заинтересованность владельца компании и его мировоззрение. Тот, кто ищет сиюминутную выгоду, никогда не дойдет до этой стадии организационного развития.

Для России тема «бирюзовых» организаций также весьма актуальна. Она вызвала самый живой отклик в сфере предпринимательства и менеджмента, хотя примеров подобных отечественных организаций крайне мало. В частности, Г. Греф отмечает, что несколько отделений «Сбербанка» в Балашихе уже работают по такой модели¹. В этих отделениях «Сбербанк» старается задействовать потенциал каждого сотрудника: там нет руководителей филиалов как таковых. Руководитель филиала называется коучем, но все решается совместно. Во главе стоят не показатели прибыли, отменяются все KPI, показатели финансовой эффективности. На первом месте — удовлетворенность клиентов. Это дает очень интересные результаты по вовлеченности, участию людей. Меняется мышление сотрудников: они начинают больше думать не о планах, которых теперь нет, а о том, чего хочет клиент.

По аналогичным принципам строится работа различных сетей «ВкусВилл» и «Избенка». За семь лет А. Кривенко была создана сеть, которая в прошлом году принесла 5,6 млрд рублей выручки². Среди основных принципов на своем официальном сайте компания «ВкусВилл» указывает такие, как совместное обсуждение и решение проблем, постоянное саморазвитие и первостепенность духовных ценностей, открытость диалогу и чуждость эгоизму. На основе «бирюзовой» концепции строится работа проекта Б. Дьякова «Точка» — банка для предпринимателей, в котором работает более 600 человек. Гораздо больше примеров применения в российских компаниях отдельных «бирюзовых» принципов, особенно в отношении работы с персоналом. Например, практику подбора персонала, когда выбор нового сотрудника производит коллектив, команда, куда ему предстоит влиться, претворяют в жизнь во многих компаниях. Точно так же все большую роль многие компании отводят процессу адаптации нового сотрудника. В настоящее время многие организации переосмыслили взгляд на персонал, переходя от использования его как ресурса к принятию его как актива³.

Таким образом, в социально-экономических системах формируется и активно внедряется новая прогрессивная организационная модель, которая может изменить характер их экономического поведения.

¹ «Сбербанк» начал эксперимент по работе отделений без начальников и KPI // Информационное агентство RNS. 2016. 6 июля.

² Житкова В. Бизнес «бирюзового» управления // Газета. 2016. № 183. 4 окт.

³ Устинова Е. Парадоксы бирюзовых организаций // Информационный портал HR-tv.ru. 2016. 29 авг.