

Менеджмент организационной культуры в условиях цифровизации предприятий

Грошев Игорь Васильевич¹, Жерегеля Андрей Васильевич², Школьный Дмитрий Владимирович³

¹д-р экон. наук, д-р психол. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,

г. Москва, Российская Федерация, e-mail: aus_tgy@mail.ru

²соискатель, ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»,

г. Москва, Российская Федерация, e-mail: azhereg@yandex.ru

³соискатель, ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»,

г. Москва, Российская Федерация, e-mail: schkold@yandex.ru

Аннотация

Глобальные процессы цифровизации носят трансконтинентальный и трансотраслевой характер. Нет ни одной сферы жизнедеятельности, которая не ощущала бы влияние цифровых институтов. Экономическая деятельность агентов наиболее чувствительна к цифровым новшествам и конъюнктурным сдвигам.

В статье рассмотрен процесс интегрирования цифровых новаций в деятельность крупных зарубежных компаний на основе исследования иностранных источников. Приведены достоинства, преимущества и недостатки данной практики. Отдельно проанализированы последствия непродуманной, несбалансированной политики компаний в контексте следования модным трендам, происходящим в новой цифровой среде. Сделан вывод о необходимости настройки российских компаний, в которых до сих пор доминирует проектное мышление, под современные требования глобального цифрового рынка. Отмечено, что отечественная практика отстает не столько в механизме внедрения современных цифровых практик, сколько в эффективности их использования и качественном росте организационной структуры за счет синергетического эффекта от цифровизации производства и всех смежных процедур и процессов.

Авторы пришли к выводу, что управление современной компанией должно строиться на основе взаимодействия всех заинтересованных сторон, а не за счет доминирования процессов и иерархии, что в свою очередь потребует изменения менеджмента организационной культуры. В центре этого взаимодействия находятся цифровые социальные инструменты, полезные функции которых очевидны, с одной стороны, детерминирующие динамичность взаимодействия (открытость, искренность, человеческое общение), с другой, – расширяя зону информированности участников взаимодействия. При этом отмечено, что использование современных информационных продуктов необходимо в определенном балансе со стандартными офлайн-инструментами работы.

Ключевые слова: менеджмент, организационная культура, предприятие, цифровизация, цифровые инструменты, самоорганизация.

Цитирование: Грошев И.В., Жерегеля А.В., Школьный Д.В. Менеджмент организационной культуры в условиях цифровизации предприятий//Управление. 2019. № 2. С. 33–38.

Management of organizational culture in the conditions of enterprises digitalization

Groshev Igor¹, Zheregelya Andrey², Shkolnyi Dmitriy³

¹Doctor of Economic Sciences, Doctor of Psychological Sciences, State University of Management, Moscow, Russia, e-mail: aus_tgy@mail.ru

²Graduate student, Southwest State University, Moscow region, Russia, e-mail: azhereg@yandex.ru

³Graduate student, Southwest State University, Moscow region, Russia, e-mail: schkold@yandex.ru

Abstract

Global digitalization processes are transcontinental and trans-industry in nature. There is no sphere vital activity, that does not feel the influence of digital institutions. Economic activity of agents is most sensitive to digital innovations and market shifts.

The process of integrating digital innovations into the activities of large foreign companies, based on the study of foreign sources, has been considered. The dignities, advantages and disadvantages of this practice have been adduced. The consequences of the ill-conceived unbalanced policies of companies in the context of following fashion trends, happening in the digital environment, have been analyzed separately. The conclusion about the need to customize Russian companies to the modern requirements of the global digital market has been made. It is noted, that the domestic practice lags behind not so much in the mechanism of implementation of modern digital practices, but in the efficiency of their use and qualitative growth of the organizational structure due to the synergetic effect of digitalization of production and all related procedures and processes.

The authors have concluded, that the management of a modern company should be based on the interaction of all stakeholders, and not due to the dominance of processes and hierarchy, which in turn, will require changes in the management of organizational culture. At the center of this interaction there are digital social tools, the useful functions of which are obvious, on the one hand, determining the dynamics of interaction (openness, sincerity, human communication), on the other - expanding the area of awareness of participants in the interaction. Herewith it has been noted, that the use of modern information products is necessary in a certain balance with standard offline work tools.

Keywords: management, organizational culture, enterprise, digitalization, digital tools, self-organization.

For citation: Groshev I.V., Zheregelya A.V., Shkolnyi D.V. Management of organizational culture in the conditions of enterprises digitalization (2019) *Upravlenie*, 7 (2), pp. 33–38. doi: 10.26425/2309-3633-2019-2-33-38



Развитие электронного взаимодействия между людьми достигло переломного момента. Это взаимодействие происходит в цифровой среде, оно повсеместно, осуществляется мгновенно и непрерывно, поддается анализу и доступно для поиска. Полезные функции цифровых инструментов намного шире. В книге Б. Солиса «The Conversation Prism» рассматриваются сотни инструментов, способствующих разнообразному каждодневному взаимодействию между людьми: что бы ни потребовалось сделать группе людей, они могут осуществить это онлайн или с помощью приложения [3]. Даже такие простые решения, как корпоративные мессенджеры способны коренным образом изменить характер взаимодействия на рабочем месте и сам рабочий процесс при минимальных инвестициях. Имея под рукой систему моментальной видеосвязи, в западных компаниях уже никого не удивляет, что при проведении конференц-связи принимают дистанционное участие сотрудники, одетые в пижаму, с пляжа на отдыхе или из бара. Все, что было элементом комической ситуации в фильмах раньше, стало частью обыденных коммуникаций современных компаний. Для коммуникации теперь не требуется быть в одной комнате или даже в одном здании. Очные встречи по-прежнему важны для налаживания партнерских отношений, но они всего лишь часть целого комплекса используемых инструментов.

В российских компаниях все еще развито проектное мышление, основанное на ценности личного непосредственного присутствия, что называется быть на месте «по звонку». Убеждение, что при реализации проектов участники обязаны находиться в одном месте и использовать проектный офис, пока еще сильно «сидит» в управленческом мышлении. Однако сегодня естественный ритм коммуникаций в проекте едва ли замедляется, даже когда члены команды находятся в разных часовых поясах. Безусловно, использовать современные информационные продукты необходимо в определенном балансе со стандартными офлайн-инструментами работы. Поскольку есть высокий риск расфокусировки командных установок и целей.

Так, старший партнер компании Boston Consulting Group (BCG) И. Морье в своей статье «Smart rules: six ways to get people to solve problems without you» («Разумные правила: шесть способов заставить людей решать проблемы без вашего участия») рассказывает о разработанном в организации так называемом показателе сложности. Автор отмечает, что в компаниях США и стран Европы организационные процессы отрицательно влияют на производительность предприятий, а не повышают ее. Фактически

в 20 % наиболее сложных организаций менеджеры посвящают 40 % своего времени подготовке отчетов и 60 % – координации совещаний. На работу с командами и заказчиками у них почти не остается времени. Это связано с тем, что за последние 15 лет в каждой из этих компаний в среднем в 3,5 раза увеличилось число организационных процедур, вертикальных уровней, специальных структур, предназначенных для обеспечения взаимодействия сторон, координационных органов, а также случаев, когда для принятия решений необходимо одобрение высшего руководства [6].

Данный показатель упоминается также в книге директора компании futurethink Л. Боделл «Kill the company: end the status-quo» («Убить компанию: конец статус-кво»). Автор рассказывает о своем опыте общения с предприятиями, которые так увлеклись собственными процедурами, что позволили организационным процессам сформировать их корпоративную культуру, эффективную и подконтрольную, но в то же время лишенную гибкости. В такой культуре не поощрялось творческое мышление. Процессы и процедуры, используемые для повышения эффективности и производительности, не способствовали обдумыванию того, что привело к застою в бизнесе. Компании застыли в развитии, в то время как клиенты, которых они обслуживали, продолжали изменяться [2].

Повышенное внимание к организационным процессам в итоге привело к появлению компьютерных систем для осуществления взаимодействия с заказчиками. В интересах повышения эффективности компании разработали системы организации взаимоотношений с клиентами (Customer Relationship Management, CRM). Однако взаимодействие с заказчиками нельзя смоделировать на основе графика последовательности операций по их обслуживанию: процесс оказания услуг предполагает слишком много взаимосвязей, решений и ожиданий.

Дж. Кобер, автор книги «Wonderful World of Customer Service at Disney» («Прекрасный мир обслуживания клиентов в компании Disney»), описывает проблему, которая возникает при попытке построить организационный процесс для обеспечения такого же легендарного уровня оказания услуг, как в данной компании. В этом случае «лидеры обычно склонны к тому, чтобы выявить и опробовать всевозможные способы поведения, которые их сотрудники должны демонстрировать при работе с клиентами. Данный подход ошибочен, и тому есть две важные причины. Во-первых, действия сотрудников воспринимаются как выученные заранее, неискренние. Во-вторых, невозможно определить абсолютно все

возможные способы поведения отдельных лиц в непредвиденных обстоятельствах в будущем» [5, с. 117]. Автор отвергает подход, при котором главная роль отводится процессам, так как в этом случае клиенты (посетители) не получают того, чего они ожидали от одного из самых любимых брендов в мире: открытости, искренности, человеческого взаимодействия.

Сами клиенты и потребители начали уставать от все возрастающего числа транзакционных взаимодействий. Компании по инерции продолжали следить за тем, чтобы процессы завершались и показатели были хорошими. Когда клиенты начали уходить, демонстрируя тем самым свое отношение к происходящему, компании внимательно посмотрели на собственные системы и признали, что они строили их исключительно исходя из собственных интересов. Эту проблему сформулировал Л. Герстнер, возглавлявший компанию IBM с 1993 г. по 2002 г. В книге Г. Рейнгольда “Smart Mobs” («Умная толпа») приводятся слова Л. Герстнера, обращенные к бизнес-лидерам, о необходимости сосредоточиться не на транзакциях, а на взаимодействии. Известно высказывание Л. Герстнера о том, что технологии – это легкая часть работы, однако более важным является то, что «... сложная часть представляет собой... разработку новых концепций для моделей управления» [7, с. 17].

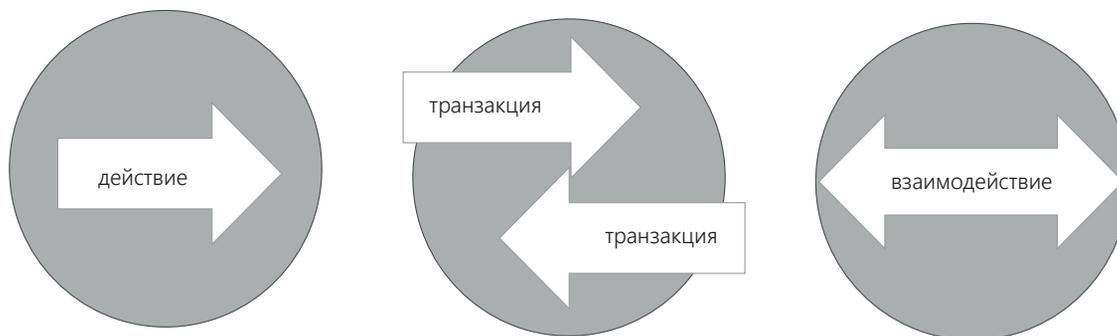
На заключение Л. Герстнера о том, что следует отказаться от транзакций, можно посмотреть с точки зрения информатики. Информатика в числе прочего занимается вопросами поиска и распространения организационной информации, а также связанными с этим способами взаимодействия людей. В статье У. Ф. Иди из Университета Пердью (Индиана) 1973 г., основанной на работе философа и психолога Дж. Дьюи и политолога А. Бенгли, выделяются три формы коммуникации: действие, транзакция и взаимодействие (рис. 1) [4]. Рассмотрим их более подробно.

Коммуникация в форме действия описывается как акт, в который вовлечены независимые действующие лица. Иногда он заключается в том, что одна сторона просто делает что-то другой, и тогда это напоминает ситуацию, когда раздраженный родитель говорит своему ребенку: «Потому, что я так сказал». Конечно, это не похоже на стратегию коммуникаций, укрепляющую отношения или способствующую добровольному сотрудничеству группы людей в течение хоть какого-то времени.

Коммуникация в форме транзакций характеризуется в работе У. Ф. Иди как функциональная. На одних этапах она имеет вид активных запросов, на других не используется. В долгосрочной перспективе такой нерегулярный коммуникационный обмен является достаточным для того, чтобы поддерживать отношения с большей частью отдельных лиц. Слово «достаточный» здесь означает «необходимый минимум». Транзакции описывают неглубокие, имеющие ряд ограничений отношения компаний с их клиентами, а также с персоналом.

С точки зрения информатики, взаимодействие подразумевает обоюдную коммуникацию, включая проявления эмпатии. Цель взаимодействия – объединение с другими людьми, при этом ожидания, прогнозы и поведение участников определяются не индивидуальными, а совместными потребностями.

Клиенты устали играть функциональную роль в транзакциях и неожиданным образом получили инструменты, позволяющие влиять на взаимодействие с компаниями. Они пишут сообщения в Twitter, размещают обзоры и посты в социальных сетях. Рекламную кампанию телевизора стоимостью в тысячу долларов, на которую были потрачены миллионы, может поставить под угрозу всего один покупатель, указавший в своем обзоре на то, что слотов HDMI недостаточно.



Источник: [4] / Source: [4]

Рис. 1. Формы коммуникации: действие, транзакция, взаимодействие
Figure 1. Forms of communication: action, transaction, interaction

Соотношение сил изменилось навсегда. Клиенты получили доступ к такому же объему информации, что и корпорации, и такое же право голоса. При наличии онлайн-обзоров и сайтов для сравнительного анализа цен перед компаниями встала задача найти новый способ конкуренции: основанный не на ценах, продуктах и маркетинговых бюджетах, а на более глубоких, эмпатических отношениях с клиентами.

Компаниям пришлось признать, что транзакции следует заменить на взаимодействие, однако изменений также потребовали бизнес-процессы: ими необходимо было управлять, развивать и улучшать их, а также устранять проблемы, если они в них возникали.

На первый план вышло принятие решений. В рамках организаций соответствующий подход предполагает, что необходимо наблюдать за процессами и контролировать их. В самом простом случае принятие решений можно описать как процесс, включающий определение проблемы, составление списка возможных решений, выбор оптимального и его реализацию. При более близком рассмотрении можно заключить, что все это предполагает ряд взаимодействий. Решения требуют сбора информации о рассматриваемом вопросе, анализа, обсуждения и обдумывания перед вынесением окончательного заключения и реализацией.

Существует много компаний, бизнес которых основан на самоорганизации. В качестве примера можно привести бразильский конгломерат производственных компаний Semco. Корпорация производит более 2 000 товаров, включая посудомоечные машины, морские насосы и предметы смешительного оборудования. Ее работа базируется на деятельности самоуправляемых команд. Глава компании Semco Р. Семлер хотел разделить функции принятия решений с сотрудниками, выполняющими работу, и связать этих сотрудников с клиентами. Наемные работники компании, или ее партнеры, принимают как тактические, так и стратегические решения, включая связанные, например, с продуктом или месторасположением нового завода. В организации нет секретарей на ресепшен и личных помощников руководителей, сотрудники сами договариваются о встречах и готовят собственную корреспонденцию. Кроме того, в компании очень мало правил. Персонал сам устанавливает свои часы работы и вознаграждение. Руководство для сотрудников компании представляет собой брошюру объемом 12 страниц с рисунками и кратким изложением основных тезисов [9].

В книге “Maverick: the Success Story behind the World’s Most Unusual Workplace” («Маверик: история успеха самой необычной компании в мире») Р. Семлер

говорит о том, что правила и предписания только отвлекают внимание сотрудников от целей компании, дают руководителям ложное ощущение безопасности и добавляют работы бухгалтерам. Возможно, компаниям нужно меньше правил и больше естественного взаимодействия между людьми, чем многие думают. Выручка компании Semco в год составляет 200 млн долл. США, численность ее сотрудников — около 3 000 человек, корпорацию посетили представители по меньшей мере 150 компаний, входящих в рейтинг Fortune 500, чтобы попытаться понять секрет ее успеха. Р. Семлер говорил: «Меня часто спрашивают, как вы контролируете систему, подобную этой? Я отвечаю, что я ее не контролирую. Я позволяю ей работать самой на себя» [9, с. 67].

В настоящее время отдельные лица играют сразу несколько ролей в принятии организационных решений. Ситуацию, при которой в этом процессе для каждой стороны отводится только какая-то одна роль, можно сравнить с подходом к выделению типов отношений между пользователями, который был изначально характерен для некоторых социальных платформ.

П. Адамс, менеджер по продукту соцсети Facebook, ранее занимавшийся социальными исследованиями в Google, пришел к выводу о бесполезности единственной стандартной категории «Друзья» в соцсетях [1]. Отношения человека разнообразны: он общается с членами семьи, коллегами, близкими друзьями. Кроме того, они формируются на разных жизненных этапах (например, во время учебы в университете), на основе хобби (между членами футбольной команды, людьми, увлекающимися дайвингом, и т. п.), а также вследствие того, что люди живут рядом (между соседями). В рамках исследования П. Адамс сформировал общий список из более чем трехсот групп, 85 % из которых не содержат в своих названиях слово «друг».

Аналогичный вывод справедлив и для отношений на рабочем месте. В принятие решений в современных гибких компаниях неожиданным образом вовлекается очень много участников. На смежную управлению по принципу «сверху вниз» приходит всеобщее динамичное взаимодействие, предполагающее информирование всех его участников. В центре этого взаимодействия находятся цифровые социальные инструменты, которые и делают его слаженным. Сегодня круг лиц, которых касается принятие решений в компании, выходит за ее искусственно созданные физические пределы и включает клиентов (в том числе потенциальных) посредством соцсетей и сотни связанных с ними инструментов. Социальные инструменты являются отчасти причиной, отчасти следствием того, что

принятие решений с участием широкого круга лиц становится обычным явлением [8].

В настоящее время происходит разрушение иерархических структур, причем не только в прогрессивных компаниях. Д. Бакке, бывший президент международной энергетической компании AES

утверждает, что «... философия избегания иерархических уровней основана на тезисе о том, что чем больше руководителей находится над вами, тем более вероятно, что вы не будете сами принимать решения» [10, с. 117].

Библиографический список

1. Adams, P. Grouped. How small groups of friends are key to influence on the social web. Berkeley, CA: New Riders, 2011. 321 p.
2. Bodell, L. Kill the company: End the status quo, start an innovation revolution. Brookline, MA: Biblbmotion, 2012. 298 p.
3. Conversation prism 5.0. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://conversationprism.com> (дата обращения 02.05.2019).
4. Eadie, W. F. Action, interaction and transaction: Three means of viewing the communications world. West Lafayette, IN: Purdue University, 1973. 374 p.
5. Kober, J. Disney service basics [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.mouseplanet.com/6978/Disney_Service_Basics (дата обращения 05.05.2019).
6. Morieux, Y. Smart rules: six ways to get people to solve problems without you//Harvard Business Review. 2011. No. 89 (9). P. 78–86.
7. Rheingold, J. H. Smart Mobs. New York: Basic Books, 2002. 196 p.
8. Roberts, D. The digital social workplace, people over process//PM World Journal. 2018. Vol. VII. Issue VII. July. P. 57–69.
9. Semler, R. Maverick: the Success Story behind the World's Most Unusual Workplace. New York: Random House, 1999. 258 p.
10. Westlaufer, S. Organizing for empowerment: an interview with AES's Roger Sant and Dennis Bakke//Harvard Business Review. 1999. I. 77 (1). P. 110–123.

References

1. Adams P. Grouped. How small groups of friends are key to influence on the social web. Berkeley, CA: New Riders, 2011, 321 p.
2. Bodell L. Kill the company: End the status quo, start an innovation revolution. Brookline, MA: Biblbmotion, 2012, 298 p.
3. Conversation prism 5.0. Available at: <https://conversationprism.com> (accessed 02.05.2019).
4. Eadie W. F. Action, interaction and transaction: Three means of viewing the communications world. West Lafayette, IN: Purdue University, 1973, 374 p.
5. Kober J. Disney Service Basics. Available at: https://www.mouseplanet.com/6978/Disney_Service_Basics (accessed 05.05.2019).
6. Morieux Y. Smart rules: six ways to get people to solve problems without you, Harvard Business Review, 2011, no. 89 (9), pp. 78–86.
7. Rheingold J. H. Smart Mobs. New York: Basic Books, 2002, 196 p.
8. Roberts D. The digital social workplace, people over process, PM World Journal, 2018, vol. VII, issue VII, July, pp. 57–69.
9. Semler R. Maverick: The success story behind the world's most unusual workplace. New York: Random House, 1999, 258 p.
10. Westlaufer S. Organizing for empowerment: an interview with AES's Roger Sant and Dennis Bakke, Harvard Business Review, 1999, no. 77 (1), pp. 110–123.