

УДК 316.354

Реинжиниринг системы менеджмента в процессе реализации ценностно-рационального управления



Максименко А.А.

Кандидат психологических наук,
доцент кафедры менеджмента и маркетинга
Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова

В статье автор раскрывает особенности ревизии системы менеджмента с учетом интересов как внутреннего, так и внешнего клиента, который в контексте ценностно-рационального управления подразумевает дифференциацию на «чужого» и «своего» и перенастройку двух «М»: «Окружающей среды» и «Стиля руководителя».

Ключевые слова: ценностное управление, реинжиниринг, глобализация, идентичность, организационная культура.

В глобализованном мире, унифицирующем управленческие практики, проектирование и построение ценностно-рациональных систем управления становится актуальным условием воспроизводства социальных организаций и инновационным конкурентным преимуществом. Глобализация в сфере экономики и управления своим обратным эффектом имеет рост значимости аксиологических оснований и факторов трудовой мотивации и трудового поведения, претендующих на ревизию принципов системной целерациональности и ценностно-рационального поведения, традиционно и несправедливо приписываемого современным управленческим системам и практикам.

Подобная ревизия подразумевает под собой перестройку системы менеджмента с учетом интересов как внутреннего, так и внешнего клиента (потребителя). К понятию реинжиниринга можно выделить несколько подходов различных авторов, отличающихся парадигмальным пониманием степени и глубины реставрации. Так, исследователи указывают на три интерпретации понятия «реинжиниринга»: фундаментальное переосмысление бизнес-процессов для достижения существенных улучшений, радикальное перепроектирование бизнес-процессов в ключевых для современного бизнеса показателях результативности (затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность) и существенные улучшения, создание совершенно новых и более эффективных бизнес-процессов без учета того, что

было раньше. Реинжиниринг системы менеджмента в процессе реализации ценностно-рационального управления относится к первому типу реинжиниринга, когда происходит переосмысление основных координат организационного пространства (как внутреннего, так и внешнего).

Большинство специалистов, исповедующих концепцию всеобщего управления качеством, выделяют 5 бизнес-процессов, реконструируемых в организации: Люди, Машины, Материалы, Метод/Стиль управления, Окружающая среда (Men, Machine, Material, Method, Milieu) [1], условно обозначаемые 5 «М». При реализации реставрационных процедур при внедрении ценностно-рационального управления основной акцент делается на перенастройке трех «М»: «Людей», «Окружающей среды» и «Стиля руководителя» (*Milieu* – окружающая среда и *Method* – метод, стиль руководства), при этом остальные 2 «М» создаются также людьми и задействуются в процессе управления в зависимости от стиля управления и окружающей среды.

С позиции ценностно-рационального управления важно переобозначить диспозиции менеджера – ретранслятора ценностей в организации, чьи управленческие практики должны предполагать неизбежную и необходимую ориентацию на цели, но сам целевой компонент организации должен генерироваться при этом на основе ценностей, заложенных формально (миссией). Организационная миссия является своеобразной «мета-целью», то есть

аккумулятивной целью, априори более высокого системного уровня, задающей фрейм целеполагания и целедостижения компании. Такие системы и, в частности, социальные организации, настроенные к ожиданиям внутреннего потребителя, способны к самонаблюдению и самоописанию, выработке и воспроизводству смыслов и идентичностей, относительно не зависящих только от диктата экзогенных факторов и внешних конъюнктурных трендов.

Если концепция управления по целям П. Друкера пытается адаптировать организационную культуру к принципам действия и механизмам системной рациональности и целерационального действия, то концепция ценностно-рационального управления пытается создать ценностно-акцентированный микромир организационной культуры компании, позволяющий осуществлять ее экспансию в системно-рациональное пространство современной капиталистической экономики.

Отмечая некоторые преимущества концепции управления по целям П. Друкера перед концепцией ценностно-рационального управления, которая выразилась в признании важности целевого компонента в разработке и коррекции стратегии компании и управленческих практиках, мы тем не менее можем констатировать тот факт, что ценностно-рациональный подход в управлении идет дальше в понимании и использовании механизмов групповой динамики и идентификации в деятельности современных организаций. Целеполагание и целедостижение выступают в качестве необходимых, но не единственных компонентов управленческих практик (что, собственно, и признается в концепции управления по целям). Исключительно на их основании нельзя строить сильную организационную культуру: непротиворечивую ценностно-нормативную систему, конвенциональную организационную идентичность, осуществлять успешный брендинг и экспансию компании на рынки, формировать устойчивые отраслевые и, в конечном итоге, транснациональные сети.

Создание системы ценностно-рационального управления на основе идентичности ценностей работников ценностям организации предполагает видение «идеального образа» управленца – носителя и актора аксиологического менеджмента в организации. Поэтому нам необходимо детализировать, сравнить управленческие качества менеджера в управленческих системах, основанных на управлении по целям и по ценностям, и понять, в каком направлении проводить *реинжиниринг системы управления*, понимая, что главное звено системы управления – это, наряду с окружающей средой организации, ретранслятор ценностей в организации.

Реинжиниринг системы управления в контексте реализации ценностно-рационального управления подразумевает дифференциацию внутреннего и внешнего клиента на «чужого» и «своего». Соответ-

ственно и запросы как от внешнего, так и от внутреннего клиента компании могут подразделяться на идентичные ценностям компании и неидентичные, в связи с чем расхожий слоган «Клиент всегда прав»¹ в поле действия ценностно-рационального управления уходит из активной артикуляции лозунговой тематики компании. Без наличия такого сегрегирования запросы от «чужого» будут обозначать компании роль перманентной виктимности и предоставлять «чужому» незаслуженное преимущество перед «своим». Критериями для сегментации «своего» потребителя могут быть следующие:

- психографический: ценности, стиль жизни, личные качества, социальное положение;
- демографический: возраст, образование, доход;
- географический: страна, регион;
- поведенческие категории: потребительский стаж, выгода для потребителя, отношение и характер использования товара, реакция на товар потенциальных потребителей.

Кроме того, для каждой компании набор критериев должен максимально соответствовать специфике ее деятельности.

Связана ли сегрегация запросов внутреннего и внешнего потребителя организации с фазами жизненного цикла и со стадиями реинжиниринга системы менеджмента в процессе реализации ценностно-рационального управления? Наиболее жесткая сегрегация и блокирование запросов от «чужого» должны присутствовать на стадии становления и интенсивного роста. Прислушаться к запросам «чужого» необходимо на стадиях стабилизации и кризиса (спада). На этих двух последних стадиях в случае, если запросы от «чужого» происходят только от внешнего клиента, есть смысл дополнить искусственными «прививками», имплантируя во внутреннюю среду организации «диких уток», позволяющих перезапустить систему ценностных диспозиций в организации.

Запрет на запросы от чужого потребителя на стадиях становления и интенсивного роста организации выставляется особенно интенсивно через систему социальных аффордансов, и подобный фокус дает возможность потребителю не просто распознать ценности компании и ее брендов, но и осознать их и запечатлеть в своей памяти. На стадии стабилизации и кризиса (спада) система визуальной символики организационного пространства и мифологем умвелта может стать более толерантной к чужому, но не должна утрачивать национальной идентичности.

Применительно к нашему исследованию уместно сделать акцент на том, что в ходе анализа вто-

¹ По одной из версий, эта фраза была сказана владельцем одного отеля, который сказал своему персоналу в отношении одного из клиентов, сидевшего в холле: «Вот этот клиент всегда прав, он только что оплатил пентхаус на полгода вперед». Фразу сократили журналисты, услышавшие ее от персонала отеля, и сократили для удобства до уже привычной нам.

ричных данных или же данных, полученных самостоятельно в ходе исследований, мы все больше утверждались в точности мысли А.С. Панарина, что особенность русской культуры состоит не в том, что она опосредует восприятие человеком реальности некоторыми нормативно-аксиологическими текстами (это делает любая культура), а в том, что она больше других тяготеет к монотекстуальности (пронизанности всех практик единым центральным смыслом) [2]. Такой точкой сборки, по нашему мнению, является почитание статуса руководителя в современных российских организациях и, как следствие исключительная важность личности менеджера в процессе реализации ценностно-рационального управления.

Учитывая фактор затяжного мирового экономического кризиса и трансформации системы мирового капитализма в сторону многополярного мира, пока еще нельзя сказать с уверенностью, какими будут общество и экономика, которые придут на смену нынешнему укладу. Однако вполне вероятно, что новый этап менеджмента будет базироваться на управлении на основе ценностей. Рискуив дополнить классика менеджмента, попытаемся создать профессиональные требования к менеджеру будущего с позиции аксиологического менеджмента.

Согласно концепции П. Друкера, менеджер будущего управляет на основе поставленных целей [3]. С позиции системного подхода в социологии и, в частности, социологии управления, возникает закономерный вопрос о самом источнике и субъекте целей компании. Согласно системному и структурно-функциональному подходам, цели системы более низкого уровня определяются и задаются системой более высокого уровня. Этот тезис выступает в качестве наиболее спорного в социологической теории и уязвимо в методологии данных подходов. Экстраполяция системных целей на все более высокие системные уровни отрицает автономность, способность к саморегуляции и субъективный фактор в деятельности социальных организаций, ставит их в зависимость исключительно от экзогенных условий развития. Менеджер выступает в качестве несамостоятельного транслятора и проводника заданных ему свыше целевых ориентиров, в формировании и формулировании которых он не принимает деятельного участия. Это более или менее справедливо для менеджеров более низкого звена, однако принятие данного тезиса лишает самостоятельности в генерации организационных целей и руководителей компаний, так как выдвигает на первый план их ригидную зависимость от тех внешних условий, в которых осуществляет деятельность конкретная компания.

Выступая в качестве проводника внешних факторов и заданных не им целей, менеджер вынужден изменять организационную культуру, сообразуясь с конкретными целевыми ориентирами. Данная логи-

ка управленческих действий относится к системной рациональности и целерациональному действию, принуждающим коллективного и индивидуального актора к социальным (в частности, управленческим) практикам, воспроизводящим функции социальных систем. Таким образом, ценностно-нормативная система организации и в целом ее организационная культура подстраиваются под объективные условия функционирования. Игнорируется тот факт, что в современном обществе потребления функция может формироваться и напрямую не соотноситься с потребностью индивида и группы.

Согласно концепции управления по целям П. Друкера, важным условием развития современных социальных организаций является фактор растущих и пролонгируемых во времени рисков. Данный фактор, по его мнению, вынуждает менеджмент компании больше рисковать, причем этот риск будет распространяться на более длительный период времени. Как подчеркивает У. Бек, «...в развитых странах современного мира общественное производство богатств постоянно сопровождается общественным производством рисков» [4, с. 21].

Управление рисками предполагает сведение их к минимуму путем обеспечения эффективного функционирования организации, детального исследования рынков сбыта продукции и услуг и гибкого реагирования на происходящие на них изменения. Однако непредсказуемость и множественность возникновения рисков в современной социально-экономической системе ставит вопрос о пределах рискованного поведения со стороны менеджмента компаний. «Всеядность» менеджмента к средствам купирования рисков может порождать обратный негативный системный эффект, когда ценностная индифферентность к средствам приводит к необратимым внутриорганизационным изменениям, размыванию каких-либо устойчивых компонентов организационной культуры, что, в свою очередь, увеличивает вероятность невозможности адекватного ответа на последующие риски. Этот механизм в рамках системной теории представляет собой типичную «петлю обратной связи», выйти за пределы детерминации которой менеджмент организации в большинстве случаев неспособен.

С позиции ценностно-рационального подхода в управлении, менеджер должен уметь рисковать многим, кроме ценностной идентичности компании, поскольку она рассматривается как важное конкурентное преимущество в неустойчивой рыночной среде. Подобная ценностная ригидность позволяет смягчать действие неблагоприятных внешних факторов.

С позиции ценностно-рационального подхода в управлении, стратегические решения должны приниматься не только на основании прямой стратегической целесообразности, они должны соотноситься с ценностями и миссией компании. Менеджер дол-

жен уметь видеть организационной «горизонт», то есть пространство для деятельности (всей организации, структурного подразделения, собственной), основанной на определенных ценностях, в свою очередь влияющих на способы выработки и реализации стратегических управленческих решений. Лояльность работника к организационным ценностям, фиксированию ценностно-нормативных границ трудового поведения позволяет дифференцировать спектр возможных стратегических решений и исключить ценностно-неприемлемые варианты.

Организационный горизонт расширяется благодаря поступающей информации от сетей-симюлякров, расположенных в разных культурных средах, запросов и ожиданий потребителей, их реакций на бренд-коммуникацию компании. Таким образом, кросскультурное сравнение запросов потребителей на разных рынках осуществляется в русле ценностей, транслируемых миссией компании.

По мнению П. Друкера, в теории и практике управления сложилась распространенная точка зрения, заключающаяся в том, что менеджер должен знать и уметь исполнять одну или несколько функций. Но в дальнейшем этого будет уже недостаточно. В будущем менеджер должен уметь «видеть бизнес» в целом и интегрировать в него свои функции.

То есть менеджер должен обладать стратегическим системным видением развития компании и уметь подстраиваться под изменения в развитии ее функциональной структуры.

Компаративный анализ двух современных концепций управления отражен в сравнительной таблице 1.

Таким образом, если концепция управления по целям П. Друкера пытается адаптировать организационную культуру к принципам действия и механизмам системной рациональности и целерационального действия, то концепция ценностно-рационального управления пытается создать ценностно-акцентированный микромир организационной культуры компании, позволяющий осуществлять ее экспансию в системно-рациональное пространство современной капиталистической экономики.

Отмечая некоторые преимущества концепции управления по целям П. Друкера перед концепцией ценностно-рационального управления, которая выразилась в признании важности целевого компонента в разработке и коррекции стратегии компании и управленческих практиках, тем не менее можно констатировать тот факт, что ценностно-рациональный подход в управлении идет дальше в понимании и использовании механизмов групповой динамики

Таблица 1

Сравнительная характеристика управленческих качеств менеджера в управленческих системах, основанных на управлении по целям и по ценностям

№	Управление по целям П. Друкера	Управление на основе ценностей А. Максименко
1	Менеджер должен управлять на основе поставленных целей	Менеджер должен управлять на основе ценностей, заложенных формально (миссией)
2	Менеджер должен больше рисковать, причем этот риск будет распространяться на более длительный период	Менеджер должен уметь рисковать многим, кроме ценностной идентичности компании
3	Менеджер должен уметь принимать стратегические решения	Менеджер должен уметь видеть организационный горизонт
4	Менеджер должен создать единую команду, каждый член которой умеет измерять и оценивать эффективность и результаты своей собственной работы в зависимости от общих целей	Менеджер ответственен за создание команды, каждый член которой умеет измерять и оценивать эффективность и результаты своей собственной работы в зависимости от организационных ценностей
5	Менеджер должен научиться излагать информацию быстро и точно. Он должен научиться мотивировать людей. Иными словами, он должен уметь добиваться «ответственного участия» со стороны других менеджеров, специалистов-профессионалов и всех остальных работников своей организации	Менеджер должен быть транслятором организационных ценностей, передаваемых посредством легитимированных историй, случаев из практики, легенд, тем самым мотивируя сотрудников. Подобным подходом менеджер будущего создает легитимные формальные и неформальные социокультурные образцы и регуляторы, с помощью которых создается ценностная атрибутика и творится организационная культура и история компании
6	Менеджер должен знать и уметь исполнять одну или несколько функций, но в дальнейшем этого будет недостаточно. В будущем менеджер должен уметь видеть бизнес в целом и интегрировать в него свои функции	Помимо знаний, менеджер должен развивать и использовать воображение и предвосхищение. Менеджер должен уметь предвидеть будущее
7	Традиционно сложилось, что менеджер должен хорошо знать несколько видов продукции, выпускаемой его компанией, или какую-то из отраслей. Но в дальнейшем этого тоже будет недостаточно. В будущем менеджер должен уметь увязать свою продукцию и отрасль с внешним миром, в котором приходится работать его компании, найти во внешнем мире то существенное, что может сказаться на работе его компании, и научиться учитывать это в своих решениях и действиях	В настоящем и будущем развития стратегических целей компаний недостаточно ассимилировать свою продукцию и отрасль под внешний рынок. Менеджер будущего должен уметь создавать глобальные рынки, транслируя ценности организации и создавая транснациональные сети

и идентификации в деятельности современных организаций. Целеполагание и целедостижение выступают в качестве необходимых, но не единственных компонентов управленческих практик (что, собственно, и признается в концепции управления по целям). Исключительно на их основании нельзя строить сильную организационную культуру: непротиворечивую ценностно-нормативную систему, конвенциональную организационную идентичность, способную осуществлять успешный брендинг и экспансию компании на рынки, формировать устойчивые отраслевые и, в конечном итоге, транснациональные сети.

Таким образом, реинжиниринг системы менеджмента в процессе реализации ценностно-рационального управления подразумевает перенастройку 2 «М»: «Окружающей среды» и «Стиля руководителя» (Milleu – окружающая среда и Method – метод, стиль руководства) из традиционно рекомендуемых к реконструкции 5-ти «М»: Люди, Машины, Материалы, Метод/Стиль управления, Окружающая среда (Men, Machine, Material, Method, Milleu) [1]. Особый акцент в этом должен быть сделан на готовности руководителя сменить модус с включенного наблюдения на активное участие в строительстве ценностей компании (активность), соответствовать в своем поведении декларируемым нормам и правилам (последовательность), противодействовать огрупплению, способствовать развитию пластичности и гибкости организации (преодоление косности).

Литература:

1. Окрепилов В.В. Управление качеством: учеб. для вузов. – М.: Экономика, 1998. – 639 с.
2. Панарин А.С. Православная цивилизация в глобальном мире. – М.: Алгоритм, 2002. – 494 с.
3. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 272 с.
4. Бек У. Общество риска. На пути к другому модерну / Пер. с нем. В. Седельникова, Н. Федоровой. – М.: Прогресс-Традиция, 2000. – 384 с.
5. Здоровец Я.И., Мухин А.А. Религиозные конфессии и секты. – М.: «Алгоритм», 2005. – 287 с.

Re-Engineering of Management System in the Process of Value-Conscious Rational Governance

A.A. Maksimenko
Nekrasov Kostroma State University

The paper deals with the particularities of revision of management system with account of interests of internal and external customer which implies differentiation on “friend” and “foe” and readjustment of 2 “M”s: “Environment” and “Manager’s style”.

Key words: value-conscious governance, re-engineering, globalization, identity, organizational culture.

