

Самоорганізація як форма управління підприємством та ризики, що з нею пов'язані

Постановка проблеми та її актуальність. Час не стоїть на місці, а з ним змінюються світ, економіка, основоположні погляди, принципи, розвиваються світогляд та свідомість людей. У відповідь на складність та невизначеність діяльності підприємств виникає потреба в нових методах управління, які б задовільняли та мотивували незалежне, самодостатнє «покоління Інтернету». Самоорганізація може вирішити поставлені завдання. Задля досягнення бажаного стану підприємства та коректного управління ним необхідно правильно розуміти процеси та принципи самоорганізації на підприємстві. З'явилася сучасна форма прояву самоорганізації – бірюзова структура, де працівник має можливість бути сам собою. Існують проблеми пов'язані із неправильним розумінням сутності бірюзової організації, а також із висвітленням зарубіжними та вітчизняними практиками чи дослідниками в більшості лише позитивних сторін таких структур.

Мета статті. Актуальність зазначених проблем зумовили необхідність написання цієї статті. В ній висвітлюються суть та принципи, а також аналізуються ризики самоорганізації, яка проявляє себе у бірюзових організаціях.

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми. Серед науковців та практиків, дослідження яких було використано для написання статті, слід назвати такі імена, як: Терещенко Т.В., Алієв В.Г., Микола Туленков, Фредерік Лалу, Андрій Бас, Анна Абліцова, Богдан Дучак, Андрій Станченко, Марк Кукушкін, Павло Безручко, Андрій Тисленко.

Виклад основного матеріалу. Самоорганізація розглядається як спонтанне виникнення процесів, спрямованих на усунення диспропорцій, введення нових елементів в організації або ліквідацію застарілих. Процеси самоорганізації можуть мати місце лише в системах, що володіють високим рівнем складності і великою кількістю елементів, зв'язки яких мають не жорсткий, а імовірнісний характер. [терещенко теорія організації].

Самоорганізація на підприємстві виражається в самовільному упорядкуванні його внутрішньої структури, самостійній реалізації процесів, що забезпечують функціонування та розвиток. Ці процеси відбуваються завдяки узгодженій взаємодії та послідовній зміні усіх елементів системи, і призводять до переходу підприємства на новий рівень розвитку з більш складними та впорядкованими формами організації. Процес самоорганізації ні стримати, ні тим більше зупинити неможливо. Якщо консервативність організації стійко підтримується системою управління, процеси самоорганізації проявляються в її дезорганізації [дослідження процесів організаційного управління]. Основною характеристикою самоорганізації підприємства є здатність системи до безперервного самовдосконалення при безперервному збільшенні ефективності виробництва [Likhonosova G. Determination to essence of self-organization of the enterprises // Materiały V Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji «Kluczowe aspekty naukowej działalności-2010», 07-15 stycznia 2010 roku, Volume 8. Ekonomiczne nauki. – Przemysł: „Nauka i studia”, 2010. c. 32]

Процесор Алієв В.Г. пропонує виділяти три види процесів самоорганізації, а саме:

- 1) процеси, завдяки яким відбувається зародження організації як якісно нової цілісності з деякої сукупності об'єктів;
- 2) процеси, що підтримують певний рівень організації при зміні внутрішніх та зовнішніх умов (чинників, збурень) її функціонування;
- 3) процеси удосконалення та саморозвитку організацій, які здатні накопичувати та використовувати вже набутий досвід.

Виокремлюють технічну, соціальну, біологічну самоорганізацію. Технічна передбачає автоматичну зміну комплексу запланованих дій у відповідь на зміну параметрів внутрішнього чи зовнішнього середовища, біологічна – дії, які необхідні для адаптації до конкретних умов функціонування, соціальна - дії зі зміни цілей, мотивів, переконань, потреб як окремого працівника, так і колективу в цілому. Носіями соціальної самоорганізації можуть бути лише люди, у яких присутня підвищена соціальна відповідальність. Така самоорганізація реалізується в наступних видах: самовиховання, самонавчання і самоконтроль. Особиста

самоорганізація проявляється в самостійному формуванні робочого графіку, плануванні послідовності виконання робіт, інше.

Самоорганізація супроводжується самоуправлінням (самоврядуванням). Самоуправління – автономне функціонування будь-якої соціальної системи. Самоорганізація та самоврядування відіграють дві важливі ролі [<http://www.standard-company.ru/standard-company43.shtml>]:

- компенсують неохоплені області управління в разі недостатньо професійного управління;

- ініціюють розвиток штучного (формального) управління і організації.

Розглянемо три принципи самоврядування [<https://students-library.com/ua/library/read/10057-samoorganizacia-i-samoupravlenie>]:

1. принцип вторинності. Самоврядування не може бути первинним в організації. Будь-яка організація створюється для задоволення якоїсь суспільної потреби або інтересу. Вона включається в систему господарських або громадських організацій із заданою структурою під загальним державним управлінням. Якщо організація не буде слідувати законодавчим актам держави, вона буде ліквідована. Повністю самоврядна організація практично неможлива. Навіть підприємець без утворення юридичної особи має повне самоврядування тільки в рамках дозволених сфер діяльності і податкових регламентів;

2. принцип поєднання управління і самоврядування. У будь-якій організації управління і самоврядування повинні поєднуватися на кожному рівні управління. Даний принцип заснований на обов'язковості задоволення потреб та інтересів персоналу в організації, що відносяться як до управління, так і до самоврядування;

3. принцип м'якої регламентації. Процес самоврядування не може бути жорстко регламентованим законодавчими актами та положеннями організації. Самоврядування засноване на суб'єктивізмі активного персоналу. У разі жорсткої регламентації самоврядування вироджується в звичайне управління з втратою ряду активізують потреб та інтересів.

В основі філософії і теорії самоорганізації і самоуправління лежать наступні цілком очевидні, підкріплені практикою, вимоги [організація самоорганізація самоуправління <http://edusupport.ru/studentu/filosofia-i-teorii-upravlenia/organizacia-samoorganizacia-i-samoupravlenie/#>]:

- скорочення об'єму управлінської роботи керівника шляхом делегування частини його повноважень на нижні рівні управління;
- розділення управлінських завдань за функціональною ознакою; впорядкування управлінського процесу, наділ його ознаками автоматизму;
- створення можливості зв'язку управління і організації з мотивами трудової діяльності працівника;
- розширення можливостей самоконтролю працівника, який у ряді випадків стає єдиним способом оцінки ефективності і якості праці.

Самоорганізація і самоврядування означають можливість передачі на рівень трудового колективу і кожного окремого працівника наступних управлінських завдань [організація самоорганізація самоуправління]:

- економічних (комерційних);
- фінансових; виробничих;
- конструкторсько-технологічних;
- організаційних;
- координаційних і регулятивних;
- мотиваційних і активизаційних;
- облікових;
- контролюючих;
- аналітичних.

Самоорганізацію використовують провідні компанії світу, до яких відносять Google, Amazon, Zappos, Whole Foods, In Vitae, Morning Star, Patagonia. В їх практиці простежуються різною мірою виражені елементи, що впливають на ефективність [Лекція «Принципи самоорганізації в компанії: досвід Кремнієвої долини» <https://dou.ua/calendar/19797/>]:

- домінування самоорганізації команд над директивним управлінням;
- наявність еволюційної мети, яка мотивує всіх співробітників компанії та надає їм сенс і енергію діяти;
- сформовані організаційні структури, в яких на першому місці стоїть не посада, а особистість.

Ключовими в даному контексті є наступні одні з найважливіших принципів запропонованих Agile Manifesto [Кросс-функциональные команды и самоорганизация в основе Agile, часть 3]:

- найкращі рішення народжуються у самоорганізованих командах;
- над проектом повинні працювати мотивовані професіонали;
- щоб робота була зроблена, створіть умови, забезпечте підтримку і повністю довіртеся команді.

Вищенаведені принципи та вимоги втілені нині у бірюзових організаціях. Що ж означає бірюза в практиці управління організаціями та які ризики передбачає?

Погоджуємося з думкою Фредеріка Лалу, що типи організацій прив'язані до світогляду та свідомості. Так дослідник виділяє червоні, жовті, помаранчеві, зелені та бірюзові організації.

Червоні компанії тримаються до купи завдяки постійному застосуванню сили у міжособистісних стосунках, тут переважає зосередженість на поточному моменті, в цілому немає формальної ієрархії і назв посад, тому вони не надто поширені. Владні структури перебувають у постійному русі, оскільки особистості змагаються за вплив. Зверхник мусить постійно вдаватися до публічних проявів жорстокості й покарання, бо лише страх та покора утримують організацію від розпаду [лалу, с.44-45, 50].

На відміну від червоних, жовті компанії спроможні будувати плани на середній і довгий термін, а ще створювати стійкі та здатні до зростання організаційні структури. На індивідуальному рівні люди, які працюють у жовтих компаніях, прагнуть порядку та передбачуваності, а зміни сприймають з підозрою. Такі компанії забезпечують стабільність влади за допомогою формальних титулів,

фіксованих ієрархій та організаційних планів. Тут існує думка, що робітники здебільшого ліниві, нечесні й потребують контролю [лалу, с. 50-51].

Сучасні глобальні корпорації являють собою втілення помаранчевих компаній. Вони характеризуються трьома аспектами: новації, відповідальність, маритократія [лалу, с.57].

При зелених компаніях присутні делегування повноважень, ціннісно-орієнтована культура та мета, що надихає, збільшення кількості зацікавлених сторін, що передбачає відповідальність компанії не лише перед інвесторами, але й перед менеджментом, співробітниками, клієнтами, постачальниками, місцевими громадами, суспільством загалом та довкіллям [лалу, с.71].

На нашу думку, більшість сучасних українських підприємств відносяться до жовтих, де присутні вертикальний контроль і формалізація ролей, та помаранчевих, мета яких полягає в досягненні прибутку, а ключ лідерства - новації. Невелику кількість фірм віднесемо до зелених: їм властиве делегування повноважень для мотивації персоналу. Лише одиниці вітчизняних організацій є бірюзовими, які ще називають «живим організмом» або «живою системою», наприклад, UPTech, Racoon Gang, 4IRE labs, ZEO Alliance, EVO та інші.

Керівним принципом для ухвалення рішень у бірюзовій організації є радше мета, ніж прибутковість, зростання чи частка на ринку. Бірюзові організації прагнуть цілісності та єднання спільноти, і є місцями, де підтримують стремління людей бути самим собою на роботі [лалу, с. 96].

Засновник компанії UPTech Андрій Бас виділяє основні три принципи Бірюзових організацій[стаття як працюють компанії майбутнього]:

- самоуправління—це відсутність ієрархії посад. Ніхто не може вказувати іншому, що робити. Кожен сам може визначати чим йому займатися та самостійно приймати рішення. Менеджерів замінюють лідери, які задають вектор розвитку та є радниками, але не дають чітко визначених завдань. Остаточне рішення залишається за кожним членом команди. У кожного співробітника є своя зона експертності та відповідальності. Коли хтось повністю виконав свою частину роботи, він може спокійно переключатись на щось інше. Варто зазначити, що

самоуправління—це не повна анархія та відсутність порядку. У кожного є чіткі зони відповідальності та існує ієрархія компетенцій (у кого більше експертизи у питанні—той і має більший вплив на кінцеве рішення). Проте, як саме чинити в межах своєї зони відповідальності—кожен сам вирішує;

- еволюційна ціль—це прагнення компанії виконати певну високу місію. Мова йде не про доходи чи ріст, це більше про внесок, який організація робить у світ. Сама місія з часом може рости та змінюватись, але люди прислухаються та розуміють куди треба рухатися;

- цілісність—це відсутність контролю, оскільки кожен співробітник є свідомим, самостійним, і прагне розвитку для себе та компанії. Абсолютно вся інформація в компанії є відкритою—замовлення, зарплати всіх співробітників, плани, доходи—все.

K.Fund Media також висуває одні із головних принципів компаній майбутнього[бірюзова стежка 6 принципів]:

- постійний розвиток. Метафора бірюзових організацій – «жива» компанія, що постійно розвивається. Тут складно розгледіти певну структуру, бо організація є невеликою і абсолютно всі беруть участь в управлінні. В бірюзових організаціях активно інвестують час в те, щоб розуміти один одного, тому в компанії є гармонія, консенсус та справедливість;

- відсутність лідера. Бірюзові організації – це автономні самокеровані команди, яким не диктують, що і як потрібно робити, всі рішення приймаються всередині організації на загальній нараді. За допомогою до центрального офісу вони звертаються лише тоді, коли їм це потрібно. Таким компаніям притаманна холакратія – відсутність лідерів та розподіл влади між людьми, що самоорганізувалися;

- рівність та свобода дій. В бірюзових компаніях найм — це саморозширення команди. Люди самі вирішують, кого вони хочуть взяти на роботу. Коли виникає потреба в новій людині, всі збираються, обговорюють, кого саме вони хочуть, потім зустрічаються з кандидатами і обирають кращих. Тут немає посад – лише пакети зобов'язань. Ніхто із членів команди не має жодних статусів, всі

оцінки даються лише всередині команд. Зарплати люди призначають собі самі. В компанії діє постійний перерозподіл ролей: якщо комусь набридло займатися однією справою, він може відмовитися від неї і зайнятися чимось іншим, а після перепочинку знову повернутися до своїх звичних обов'язків;

- повна відкритість. Рішення в бірюзових компаніях приймає будь-яка людина, готова взяти на себе відповідальність на це. Помилки завжди прощаються, бо на них вчать, а це важливо. В таких організаціях діє багатоступеневе розв'язання конфліктів. Коли є проблема, всі збираються і починають її обговорювати до тих пір, поки не вирішать. Якщо не виходить – залучають інших членів команди. Всім членам бірюзових компаній повністю доступна внутрішня інформація та відкритими є дані, на основі яких приймаються рішення в організації;

- робота в задоволення. Бізнес-процеси бірюзових компаній – це маркетинг «зсередини назовні»: тут пропонують те, що мають, не вивчають спеціально ринок, щоб догодити йому, а думають, що класного можуть зробити, щоб всім сподобалось. В таких компаніях немає планів на продажі, а закупки здійснюються на основі спільних цінностей: тут працюють тільки з тими постачальниками, з якими є взаємопорозуміння. Бірюзові компанії мають максимально спрощені бюджети.

Богдан Дучак виділяє основні характеристики бірюзових компаній [Что такое бирюзовый бизнес и почему компании стремятся к нему]:

- співробітники працюють не на компанію, а для компанії, ставлячись до справи, як до власного бізнесу. Вони наповнені духом підприємництва;

- співробітники довіряють один одному, покладаються один на одного. Посійте між ними зернятко недовіри і їх співпраця почне потроху розвалюватися;

- реалізації принципу "Communication is a key" виявляється особлива увага. Всі питання і непорозуміння проговорюються і вирішуються. Існує навіть спеціальний інструментарій для таких тактичних або стратегічних зустрічей;

- компанія завжди розвивається і вдосконалюється. Вона гнучка і любить змінюватися;

- інформація компанії доступна для всіх співробітників, включаючи зарплати. Які, до речі, встановлюються самими співробітниками;
- для прийняття рішення в рамках зони своєї відповідальності не потрібно питати дозволу у менеджера або директора. Їх просто немає;
- приймаючи рішення на свій страх і ризик, співробітник думає, перш за все, про те, як наблизить воно компанію до її мети;
- у таких компаній є мета і це не "заробити всі гроші у світі";
- співробітники самі вибирають, як працювати і як відпочивати, адже вони зрілі особистості.

Які небезпеки чекають на компанію на шляху такої глибинної культурної трансформації? На думку Валерія Пекаря, основними проблемами є ігнорування організаційного болю та схильність до самообману. У компанії зазвичай є захисний механізм, і якщо щось не спрацьовує – вона повертається на попередній рівень. Людину, організацію чи тварину рятує біль. Біль означає, що ви щось робите неправильно. Втрачаються гроші, втрачаються клієнти, розпочинаються сварки, руйнуються процеси. А єдина реальна загроза — це загроза імітації, бо її неможливо розпізнати. Якщо ви ігноруєте біль та займаєтесь імітацією — тоді на вас чекає жорстока зустріч з реальністю [еволюція менеджменту <http://open.kmbs.ua/management-evolution/>].

Під час розвитку будь-якої компанії є труднощі. Це добре, адже їх вирішення—ключ до прогресу. Бірюзова організація може зіткнутися з такими проблемами [Організації майбутнього: як впроваджувалися бірюзові практики в компанії UPTech]:

- нестача інформаційних ресурсів. Оскільки тема бірюзових організацій нова, існує мало інформації про такі компанії та про практики, які краще застосовувати, а які—ні;
- важко знаходити людей. Не всім подобається та підходить така культура, тому складно підбирати нових членів команди. Часто на роботу приймають людей із невеликим досвідом, або без досвіду взагалі. Таким людям

легше сприйняти нові принципи, адже вони ще не звикли до традиційного ієрархічного підходу;

- високий відсоток помилок через постійні експерименти. Перехід на Teal спершу дещо знижує продуктивність, поки люди не звикнуть до нових правил.
- витоки інформації. Оскільки уся інформація всередині компанії відкрита, інколи вона потрапляє назовні. Потрібно чітко пояснити команді, якою інформацією можна ділитися, а якою—ні.

Не секрет, що ціною бірюзового кольору є відсутність лінійних керівників. Це становить певний ризик, адже стає неможливим проконтролювати рішення, які приймають працівники по відношенню до організації, адже вся влада належить саме їм.

Визначимо ще декілька ризиків, пов'язаних із функціонуванням бірюзової організації:

1. самоорганізація має властивість призвести до дезорганізації;
2. відкритість. Мається на увазі відкрита для усіх працівників інформація про фінанси, заробітну плату, базу клієнтів, постачальників та інше, яка може потрапити назовні;
3. відсутність спланованого робочого графіку, відповідно, це створює хаос;
4. відсутність посадових інструкцій та посад, нова практика у визначенні заробітної плати, нові методи прийняття рішень – це все вимагає обґрунтованого законодавчого регулювання;
5. засновник може виявитися не зовсім прихильником «бірюзи», через що з часом зникає його довіра до працівників;
6. розбіжності щодо розуміння співробітниками мети організації та їх цінностей;
7. зловживання працівниками їх свободою та владою.

Щоб знизити вищенаведені ризики варто керуватися давно відомим «вчитися на чужих помилках». Отож пропонуємо такі кроки:

1. дослідити практику успішних бірюзових організацій, виявити ключі до успіху;
2. проаналізувати помилки провальних організацій;
3. ретельно підбирати працівників, встановлювати максимально можливий випробувальний термін;
4. повідомляти співробітників про можливі наслідки розпорошення та розповсюдження інформації;
5. запобігати асиметрії інформації;

Висновки. Отже, нами встановлено, що управління підприємством на основі самоорганізації дозволяє розкрити його потенціал та створює передумови ефективної діяльності, а бірюзова структура є можливістю кожного працівника реалізувати свій підприємницький хист та почуватися важливим. Такі бірюзові організації лише починають розвиватися та набиратися досвіду, який згодом буде капіталом для бажаючих інтегруватися у перспективу майбутнього. Визначено актуальні ризики пов'язані із бірюзовою структурою та сподіваємося, із плином часу вони здадуться мізерними порівняно із результатами сучасних прогресивних організацій.