

УДК 334.02

МЕТОДОЛОГИЯ BEYOND TAYLOR ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ УНИВЕРСИТЕТАМИ

Разгуляев Валерий Юрьевич, управляющий экспертизой компании Beyond Taylor, экс-управляющий информацией сети «ВкусВилл»

Аннотация

Рассматривается проблема управления университетом в условиях реализации национальных проектов (передовые инженерные школы, молодежные образовательные центры). Показана актуальность трансформации управления университетом с учетом новых задач развития. Гипотезой исследования является то, что одна из методологий гибкого управления – методология Beyond Taylor или клиентократия – применима для управления университетом. Цель написания статьи – показать возможность перехода на клиентократию и системы управления университетами. Методологическими основаниями является методология клиентократии – структура управления организацией, в которой иерархия управления и процессы строятся от ценностей для клиентов. Впервые представлена методология клиентократии применительно к управлению университетом. Ценность статьи представляют управленческие инструменты, выделение и описание единиц организационной структуры. Целевую группу статьи представляют лидеры университета, руководители инновационных групп.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: стратегическое управление университетом, гибкие методологии и модели управления, методология Beyond Taylor, клиентократия.

BEYOND TAYLOR METHODOLOGY FOR THE ORGANIZATION OF UNIVERSITY MANAGEMENT

Razgulyaev Valery Yuryevich, Managing Expert of Beyond Taylor, ex-information manager of the Vkusville network

Abstract

The problem of university management in the context of the implementation of national projects (advanced engineering schools, youth educational centers) is considered. The relevance of the transformation of university management, taking into account new development tasks, is shown. The hypothesis of the study is that one of the methodologies of flexible management – Beyond Taylor methodology or clientocracy – is applicable to university management. The purpose of this article is to show the possibility of applying clientocracy to the university management system. The methodological foundations are the methodology of clientocracy – the management structure of an organization in which the hierarchy of management and processes are based on values. The methodology of clientocracy in relation to university management is presented for the first time. The value of the article is represented by management tools, allocation and description of organizational structure units. The target group of the article is represented by university leaders, heads of innovation groups.

KEYWORDS: strategic management of the university, flexible methodologies and management models, methodology Beyond Taylor, clientocracy.

Введение и постановка проблемы

В условиях реализации крупных национальных проектов в образовании, таких как передовые инженерные школы, программы развития университетов «Приоритет – 2030», молодёжные образовательные центры, научно-образовательные центры мирового уровня, становится актуальной трансформация модели управления университетом [1 – 5].

Обобщив управленческий опыт университетов и деловой среды [5 – 14], можно сказать, что современные методы управления «не современные»:

- 90% компаний в мире используют один из вариантов классической модели управления XX века (Тэйлорская модель); а растущие компании в такой же доле выбирают классическую модель управления.
- Современные модели дорабатывают классику в части управления персоналом (Файоль) или в подходе к управлению бизнесом, но ни одна из них не отходит от концепции иерархии или элементов бюрократии.
- Бюрократические и иерархические системы основаны на необходимости контролировать процесс работы сотрудника и убеждении, что менеджеры умеют предсказывать и прогнозировать с заданной точностью.

Сегодня для решения амбициозных инновационных задач необходимы адекватные инструменты и методы управления университетом, интегрированные в гибкую методологию с учётом национальных требований и сложившихся практик [3, 13, 14].

Одной из такой методологий является методология Beyond Taylor или клиентократия [15, 16]. Клиентократия – структура управления организацией, в которой иерархия управления и процессы строятся от ценностей для клиентов. Тогда университет рассматривается как живая динамичная организация для раскрытия потенциала людей с целью максимизации пользы для конечного потребителя (общества). Гипотезой исследования является то, что модель клиентократии применима для управления университетом, а цель в изложении принципов клиентократии применительно к системе управления университетами [13, 14].

Что такое методология Beyond Taylor или клиентократия?

Результаты разработки методологии Beyond Taylor или клиентократии

Рассмотрим концепцию клиентократии для управления университетом, разработанную в России и адаптированную под российскую практику. Методология Beyond Taylor или клиентократия разработана российскими авторами (Андрей Кривенко, Валера Разгуляев, Николай Попович) и реализуется в практике управления через консультации инновационной группой Beyond Taylor, (<https://beyond-taylor.com/>) [15, 16]. Компания Beyond Taylor предоставляет услуги обучения подходу клиентократии через консультации [16], и в числе их обучившихся находятся сотрудники компании Вкусвилл, а также учащиеся МФТИ и РАНХиГС, на конец 2023 году общее число освоивших методологию составило более тысячи человек.

Перечислим принципы клиентократии, которые могут применять в управлении университетом.

Для организаций:

- **Опциональность.** Вместо использования одного варианта в любой ситуации, оставляем возможность для выбора и запуска альтернативных направлений.
- **Избыточность.** Вместо тотальной эффективности и нормирования мы используем резервы на запуск новых проектов и быстрого переключения на новые направления.
- **Экспериментирование.** Вместо планирования долгосрочных проектов проводим большое количество экспериментов и позволяем это делать всем сотрудникам компании.

Для людей:

- **Доверие.** Вместо согласований позволяем принимать решения каждому сотруднику, наделяя его правами и ответственностью.
- **Самостоятельность.** Вместо иерархии и наращивания административного персонала даём командам инструменты самоуправления и поощряем командную мотивацию.
- **Человечность.** Вместо принуждения и работы на износ мы формируем творческую синергию, вдохновляем сотрудников эволюционной целью; формируем целое, суммируя разное.

Существует ещё один принцип – не возводить эти 6 принципов в абсолют. Цель этих шести принципов никогда не терять их из фокуса, когда принимаются те или иные решения, а не довести их до максимизации в организации.

В связи со схожестью терминов, возможно смешение терминов клиентократии, клиентоориентированности и клиентоцентричности, хотя это разные понятия:

- Клиентоориентированность – это умение определять потребность клиента и вектор развития организации для её дальнейшего удовлетворения;
- Клиентоцентричность – про выстраивание организации вокруг взаимоотношений с текущим клиентом для их постоянного улучшения;
- Клиентократия – про изменение всей организационной структуры для наилучшего принесения ценности клиенту, т.е. передачу полномочий тем, кто может удовлетворить запрос клиента на месте, не согласовывая это ни с кем дополнительно.

Клиентократия предлагает новую структуру организации, которая, ставя во главенстве управления клиентов и реальных потребителей (рис. 1), обеспечивает выполнение обещаний им напрямую командами, находящимся в свободном управлении. Основной фокус такого подхода – создаваемая ими ценность для клиента, которая и обеспечиваются системой обещаний от сотрудников компании к потребителю (клиенту). В такой системе отношения саморегулируются и тот, кто не доставляет ценности, вынужден развиваться.

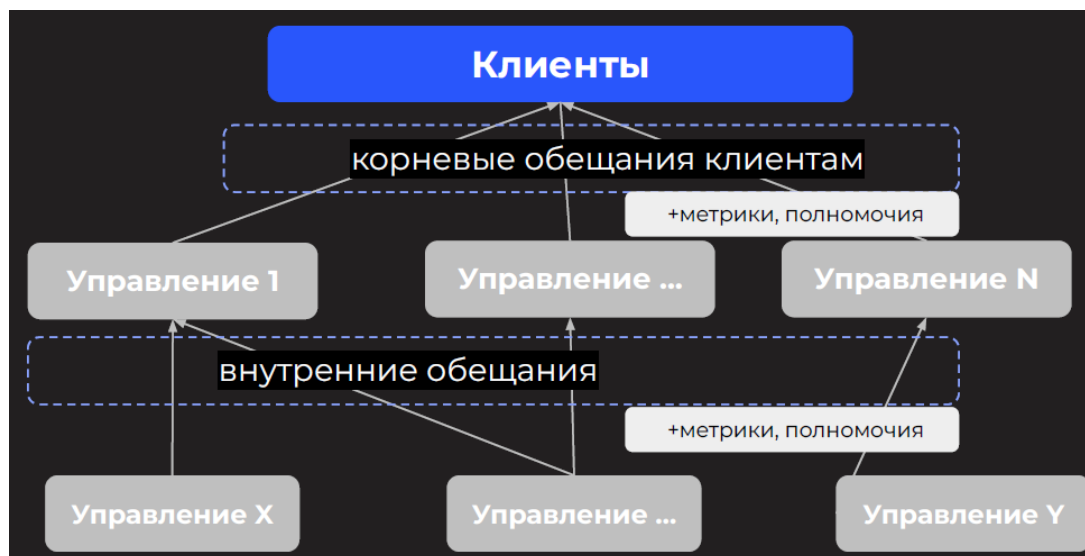


Рис. 1. Структура организации на принципах клиентократии

Обсуждение возможностей применения методологии клиентократии применительно к управлению университетом

Можно описать шаги по построению клиентократии в университете (рис. 2):

- Выделяем команды, создающие ценность и команды поддержки.
- Выдаем права и ресурсы для доставки ценности заказчикам. Получаем автономность.



Рис. 2. Схема взаимодействий и управления по модели клиентократии

Корневое обещание – даётся клиенту в отношении ценности для клиента. Поддерживающее обещание – обещание, которое получают от команды, роли или партнёра для выполнения своих корневых обещаний. Общее обещание – обещание, которое получают от команды, роли или партнёра, не связанное напрямую с выполнением своих корневых обещаний. Основное отличие поддерживающего обещания от общего, в том, что без общего обещания можно выполнить своё корневое обещание, а без поддерживающего нельзя.

Система ценностей клиентократии коренным образом отличается от бюрократии и направлено на формирование и развитие сотрудника:

Таблица 1. Сравнение систем ценностей

Бюрократия	Клиентократия
Начальники	Лидеры
Стабильные системы	Постоянный изменения
Мало партнёров	Много партнёров
Прибыль	Ценность для потребителей (клиентов)
Конкуренция команды	Сотрудничество команды
Карьерный рост	Предпринимательство и новые возможности развития

В модели клиентократии вводятся единицы организационной структуры:

- Команда - группа регулярно взаимодействующих людей, объединённых общими целью, результатом и системой мотивирующего вознаграждения.
- Автономная команда – такая команда, которая имеет определенные полномочия ресурсы. Таким образом, команда самостоятельна (автономна) в решениях в рамках выбранного функционала. Через вопрос (может ли быть такая ситуация, когда её обещания не выполнены, но команда не виновата?) можно проверить автономность команды.
- Независимые агенты – это группа людей, которые не имеют общей мотивации, а также не влияют на результат друг друга.

В рамках единиц организационной структуры также выделяются роли как набор обещаний. Набор обещаний можно закрепить за одним сотрудником. При этом у сотрудника может быть несколько ролей (обещаний). Таким образом, получаем, что у сотрудника может быть неограниченное количество ролей, а должность, как правило, одна и привязана к ставке.

Единицами организационной структуры являются подразделения, отделы, управления, которые не обязательно являются командой, или автономной командой, или независимыми агентами.

Координация или управление организационными единицами осуществляются с использованием платформенного подхода – централизованной системы координации, управления и поддержки работы организационных единиц. Команда, ответственная за управление, поддержку и развитие платформы, является держателем платформы.

Основными характеристиками платформенного подхода являются:

- *Централизованное управление.* Платформенный подход (платформа) обеспечивает унифицированное руководство и контроль над процессами, инструментами и ресурсами, используемыми в организации. Происходит стандартизация процессов, что гарантирует согласованность в принятии решений.
- *Распределение ресурсов и задач.* Платформенный подход (платформа) выполняет функцию распределения задач и ресурсов между различными командами. То есть координирует доступ к необходимым инструментам, данным и другим ресурсам для выполнения конкретных функций и проектов.
- *Обеспечение согласованности и качества.* Платформенный подход (платформа) поддерживает единообразные процедур и политик, которые соблюдаются всеми специалистами и командами.
- *Мониторинг и аналитика.* Платформенный подход (платформа) включает в себя инструменты для мониторинга производительности и аналитики, что позволяет отслеживать изменения, выявлять проблемы и адаптироваться к новым условиям.
- *Гибкость и масштабируемость.* Платформенный подход (платформа) обеспечивает гибкость так, чтобы поддерживать разнообразные и изменяющиеся потребности организации.

Безусловно, важным вопросом является исследование факторов, препятствующих и способствующих, успешному внедрению методологии клиентократии в организациях. Этому вопросу уделяется большое внимание, а также является предметом для партнерства с ведущими российскими университетами. В рамках сотрудничества с университетами организуются практики, стажировки, совместные исследования. Студенты выбирают методологию клиентократии как темы курсовых и выпускных квалификационных работ. Так в 2024 году проведено исследование факторов, способствующих успешному внедрению клиентократии, и факторов, на которые следует обратить особое внимание при внедрении. Исследование проводилось посредством сбора и анализа опыта руководителей проектов компании Beyond Taylor¹.

Опрос руководителей проектов Beyond Taylor проводился по трем группам вопросов:

А. Основные вопросы, включая:

- С какими сложностями сталкиваетесь при внедрении клиентократии в компаниях?

¹ Руководителем исследования выступала Елена Михайловна Брюхова, один из руководителей проектов компании Beyond Taylor.

- Как обычно реагируют сотрудники консультируемой компании на внедряемые изменения?
- Работали ли с компаниями, где сопротивление со стороны сотрудников было радикальным?
 - 1) Какие это были компании?
 - 2) В чем проявлялось сопротивление?
- Бывали ли случаи, когда топ-менеджеры компании сами саботировали внедрение клиентократии?

Если таких кейсов было несколько, есть ли общие характеристики у таких директоров?
- Были ли клиенты, у которых не было понятной организационной структуры, бизнес-процессов, разделения ответственности и полномочий?
- Можете ли выделить области экспертизы, которые имеют значительную роль в клиентократии?
- Были ли ситуации, когда внедрение клиентократии проходило максимально гладко и без проблем? Что, по вашему мнению, способствовало этому?
- Наблюдали ли временное негативное влияние на операционную деятельность компании при внедрении изменений? В чем оно проявлялось?
- Есть ли наблюдения, что в компаниях из какой-то определенной сферы клиентократия внедряется более охотно / беспрепятственно? Сфера, размер компании?

В. Дополнительные вопросы, включая:

- Приходили ли отзывы от компании или ее сотрудников о том, как изменилась их работа или результативность после внедрения клиентократии? (интересны и положительные и негативные отзывы).
- Удавалось ли вам наблюдать изменения в работе или показателях компании во время или после внедрения клиентократии?

С. Завершение:

- Неестественные (с точки зрения процедуры внедрения клиентократии) случаи / проблемы, о которых вы могли бы рассказать?

По итогам опроса руководителей проектов Beyond Taylor получено обобщение опыта внедрения клиентократии, на основании которого выделены две группы факторов.

Факторы, влияющие на успешность перехода на методологию клиентократии:

- Умение работать в команде и ставить групповые цели выше собственных.
- Умение договариваться, «здоровые конфликты», приводящие к лучшему решению.
- Хорошие системы учета (культура учета и работы с данными).
- Высокое владение современными инструментами по сбору и анализу данных.
- Открытая к изменениям культура компании (например, предпринимательская или исследовательская).
- Сотрудники и руководители готовы изучать новые инструменты и подходы.

Выявлены сложности при внедрении методологии клиентократии:

- Устаревшие данные о бизнес-процессах и ролях в команде.
- Отсутствуют инструменты для замера метрик, позволяющие оценивать результат данного сотрудником обещания.
- Отсутствие аналитики по клиентам (не знание, кто является клиентом).
- Плохо разделены зоны ответственности (дублируются, пересекаются) и полномочия (нехватка полномочий).
- Нет ясности, как распределяются ресурсы, внутренняя конкуренция за них.
- Нежелание исследовать клиентские боли и ценности или их низкое качество.

Анализ опыта и руководителей проектов компании Beyond Taylor позволил выделить ряд преимуществ внедрения методологии клиентократии:

- Ускорение выполнения поставленных задач (в следствии снижения бюрократизации процессов);
- Самостоятельность сотрудников дает быстрое развитие, ускоряет масштабирование;
- Сокращение расходов, экономия бюджета с одновременным ростом качества;
- Рост эффективности и скорости совместной работы между подразделениями;
- Сокращение процессной нагрузки на персонал.

Проведенное исследование говорит о возможности успешного внедрения клиентократии в университетах, где персонал обладает ключевыми характеристиками (умение работать в команде и ставить групповые цели выше собственных, владение современными инструментами по сбору и анализу данных, открытая к изменениям культура, высокая культура обучения, когда сотрудники изучают новые инструменты и подходы), создающими благоприятные условия для развития организации по гибкой модели клиентократии.

Заключение

Проблема управления современной организацией (в том числе университетом) заключается в поиске баланса между **бюрократической и органической структурами управления**. При этом применение принципов «прямой демократии» или «вертикали власти» недостаточно для эффективного управления в условиях быстроменяющихся внешних условий. Задача может быть решена посредством использования новых форм управления, учитывающих разделение труда, стандартизацию и необходимую автономию профессиональных групп (организационных единиц). Применение принципов клиентократии является инструментом достижения такого баланса. Клиентократия — такая структура, когда организация рассматривается как живой организм для раскрытия потенциала людей с целью максимизации пользы для конечного потребителя. Учитывая важные задачи подготовки востребованных специалистов, создания, внедрения и коммерциализации инноваций и передовых технологий, стоящие сегодня перед университетами, система управления университетом может быть построена на гибкой методологии клиентократии и кажется даже естественной.

Однако для внедрения модели клиентократии первоочередной задачей является задача подготовки и развития кадров. Необходимо подготовить представителей университета (лиц, принимающих решения, топ-менеджмент) для того, чтобы они могли продуктивно участвовать в реализации новой модели управления, а также дать им возможность узнать о различных вариантах принятия решений и организации управления внутри университета. Университет, кто первым перестроит организационную структуру (даже на примере инновационных групп (отделов, школ) и проектных команд) по гибкой методологии клиентократии, обеспечит условия для максимальных темпов своего развития.

Литература

1. Основы политики Российской Федерации в области развития науки и технологий на период до 2010 г. и дальнейшую перспективу. Утверждены Указом Президента Российской Федерации от 1 апреля 2012 г. № ПР – 576.
2. Асаул, А.Н. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики / А. Н. Асаул, Б. М. Карпов. – СПб. : Гуманистика, 2007. – 280с.
3. Бычкова О. Участие в управлении университетом: Научное издание / ответ. ред. О. Бычкова. – СПб.: Норма, 2016. – 120 с.
4. Грудзинский А.О. Социальный механизм управления инновационным университетом. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора социологических наук. – СПб, 2005.

5. Князева Е.А. Развитие стратегического подхода к управлению в российских университетах / Е.А. Князева. – Казань: Унипресс, 2019. - 528 с.
6. Стронгин Р.Г. Инновационный университет. Проектно-ориентированное управление: стратегия, интеграция, качество. Сборник статей / Р.Г. Стронгин, А.О. Грудзинский. – Нижний Новгород: Изд-во ННГУ, 2007. - 218с.
7. Бизнес– Инжиниринг– Групп. Типология организационных структур. [Электронный ресурс]. – URL: http://bigc.ru/consulting/consulting_projects/struct/org_typology.php
8. Информационно-справочный портал поддержки систем управления качеством. Система качества. Информация в сфере СК. Система менеджмента качества в образовании. Структуры вузов. Адаптивные структуры. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.quality.edu.ru/quality/sk/menedjment/vuzstructure/663/>
9. Определение термина «Университет» [Электронный ресурс]. – URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/90#.D0.9E.D1.80.D0.B3.D0.B0.D0.BD.D0.B8.D0.B7.D0.B0.D1.86.D0.B8.D1.8F>
10. Организационная структура Южно-Уральского государственного университета. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.susu.ru/ru/about/projects/perspective>
11. Структура НИД ФГБОУ ВО «Брянский государственный университет имени академика И.Г. Петровского». [Электронный ресурс]. – URL: <https://brgu.ru/science/general-information/struct-nid/>
12. Попович Н. Клиентократия создает новый опыт для клиентов и сотрудников. URL: https://cx-forum.ru/forum/wp-content/uploads/sites/2/2023/04/1_12_00_ВкycВилл.pdf
13. Разгуляев В. 9 шагов для создания клиентократии. URL: <https://beyond-taylor.com/blog/tpost/7fvuo8nzc1-9-shagov-dlya-sozdaniya-klientokratii#8>
14. Методология Beyond Taylor. URL: https://beyond-taylor.com/?utm_source=google%2C+yandex%2C+vk&utm_medium=article&utm_campaign=beyond+taylor&utm_content=landing+page&utm_term=%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%8F (дата обращения 22.05.2024).
15. Школа стратегического лидерства Beyond Taylor. URL: https://beyond-taylor.com/ssl?utm_source=google%2C+yandex%2C+vk&utm_medium=article&utm_campaign=beyond+taylor&utm_content=landing+page&utm_term=%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%8F (дата обращения 22.05.2024).