

УДК 651.013

А.М. Королёв

ИЗМЕНЕНИЕ ТИПОВ ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ: ПУТЬ ОТ НАЕМНОГО РАБОТНИКА ДО САМОРАЗВИВАЮЩЕГОСЯ ЕДИНОМЫШЛЕННИКА

Современные экономические условия определяют поиск новых моделей построения организаций. На основании идей современных авторов предлагается к рассмотрению работающий механизм изменения поведения сотрудников в организации с учетом специфики малых предприятий. Определяется направление исследований, связанных с построением современных бизнес-моделей организаций.

Ключевые слова: *саморазвитие, поведенческо-мотивационная цепочка, изменение поведения, управление поведением, изменение бизнес-модели.*

Общая область исследований. Современные экономические условия требуют изменения подходов к организации бизнеса. В современной экономической системе целые страны могут брать на себя кредитные обязательства и не исполнять их. Отдельные институты могут выпускать директивы, не заботясь о том, будут выполнены по ним обязательства или нет. Отдельные государства могут включить печатный станок и выпустить необходимое для решения текущей задачи количество денег. Такое безответственное поведение отдельных людей или групп людей, основанное на жажде наживы и получении краткосрочной выгоды, ведет нас к гибели. Очевидно, что глобальная макроэкономическая модель требует изменений, и человечество сейчас занимается поиском новых экономических механизмов. Поиск новых моделей согласуется с эволюционно-революционными идеями развития общества и лежит в области изменения типов поведения людей. Этим обосновывается общая область исследований: изменение типов поведения людей в организациях для изменения организаций. В данной работе обратимся к направлению исследования малых предприятий, рассмотрим способы управления поведением сотрудников малых предприятий при изменении бизнес-модели предприятия, а также способов построения и создания новых предприятий, основанных на принципах саморазвития.

© Королёв А.М., 2013

Королёв Андрей Михайлович – директор ООО Центр «Компьютерная техника и технология» ГОУ ДПО «Институт повышения квалификации – РМЦПК», соискатель кафедры менеджмента и маркетинга Пермского национального исследовательского политехнического университета, e-mail: manager@ctt.perm.ru.

Основная проблема исследования. Как изменить поведение людей в организации? Отвечая на этот вопрос, обратимся к исследованию малых предприятий. Что означает «изменить поведение людей» на малом предприятии? Это означает, что мы внутри маленького предприятия должны создавать такие механизмы, которые бы в большей мере опирались на внутреннее убеждение человека работать достаточно эффективно и инициативно на этом малом предприятии, ощущать чувство причастности к этой компании, ассоциировать себя с ней. Такие компании мы называем саморазвивающимися, так как сотрудникам в такой компании интересно работать на компанию, даже если они не собственники, но считают такую компанию своей.

Почему это проблема? Современные способы изменения поведения недостаточно эффективны. Административные методы управления – приказы, инструкции, штрафы и выговоры сегодня перестают работать. Экономических методов мотивирования в современных экономических условиях также недостаточно для побуждения инициативы.

Вот как обозначил эту проблему в своей книге «Лидерство, основанное на принципах» Стивен Кови: «Я часто спрашиваю людей, согласились бы они до самой пенсии по восемь часов в день раскапывать яму, а потом засыпать ее обратно за миллион долларов в год с ежегодной поправкой на инфляцию. Некоторые говорят, что взяли бы за такую работу, чтобы поправить свое материальное положение, но я убежден, что они сбежали бы через пару лет, несмотря на огромную зарплату и возможность тратить время и деньги в свое удовольствие в свободное от работы время. Не хлебом единым жив человек» [2].

Дэниэль Пинк в своей работе «Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us» [10] также показывает ограниченность административных и экономических методов, при этом обозначает возможности внутренней мотивации (мотивация 3.0).

Экономическому сообществу становится понятно, что надо применять новые принципы, основанные на саморазвитии. Принципы саморазвития легко описать:

- каждый работник должен понимать, что его работа имеет смысл;
- каждый работник должен чувствовать ответственность за свои решения;
- каждый работник должен осознать, что оплата его труда зависит от долгосрочного результата.

И даже легко объявить, что предприятие теперь следует этим принципам. Однако на практике это не работает, так как вот как это часто выглядит на самом деле: «Давайте-ка мы сделаем предприятие народным – всех новых сотрудников, приходящих на предприятие, сделаем собственниками. Человек приходит на работу, а мы ему даем долю в компании, говорим, это теперь

твоя компания, паши!»¹. Но человек устроен сложнее, хитрее, и вообще, его поведение иррационально, и он делает такие выводы:

- да, компания моя, но пусть другие пашут, а моя доля все равно никому да не денется;
- я человек маленький, а компания большая, от меня ничего не зависит;
- большие начальники все равно найдут способ меня обмануть.

Таким образом, иждивенческая природа человека берет вверх.

Другой пример: сейчас модно говорить о миссии фирмы, ее видении, целях и стратегических задачах в связи с организацией работы. Однако если рассматривать положение дел на конкретных предприятиях, то можно увидеть, что речь идет о видении одного человека или небольшой группы людей, которые навязывают организации свои идеалы. По сути, это становится инструментом принуждения, манипулирования или в лучшем случае послушания.

Что мы знаем сейчас об изменении поведения людей? Поведение человека и общества изучают различные науки (рис. 1).



Рис. 1. Исследование поведения людей

Каковы ограничения текущего понимания проблемы? Ознакомившись с работами во всех этих сферах, можно понять, что у текущего понимания проблемы есть ограничения: в традиционных подходах к управлению организациями сотрудник рассматривается как «зависимый» от системы элемент. Можно говорить о том, что сотрудник встроен в систему, является ее частью и выполняет определенные ему функции.

¹ Для наглядности примера дана интерпретация в стиле директора современного российского предприятия, однако еще в 50-х годах в США возникла теория «народного капитализма», также получившая распространение в Европе, особенно в Англии, Австрии, ФРГ, Италии.

Исходя из ограничений текущего понимания, разработана новая концепция. Предлагается определять деятельность сотрудника как состоящую из двух функций:

- 1) процессный элемент системы;
- 2) активный элемент системы, меняющий эффективность системы и саму систему.

Таким образом, сохраняя все методы и механизмы традиционного менеджмента, мы добавляем к ним новый элемент – человек должен выполнять все традиционные обязанности и роли, но при этом выполнять это все не бездумно, а как активный элемент системы, ориентированный на долгосрочный результат (рис. 2).

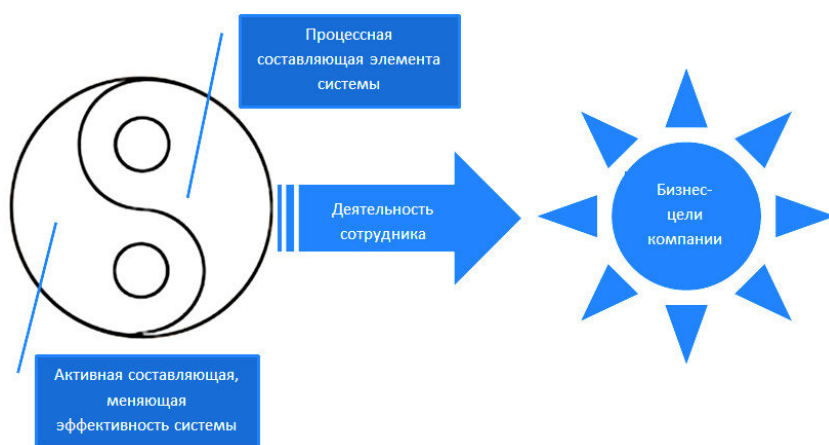


Рис. 2. Две функции – составляющие деятельности сотрудника

Новые подходы к изменению поведения сотрудников.

Современные концепции управления поведением. Обратимся к наиболее важным для нашего исследования работам, в которых рассматриваются новые способы управления типами поведения людей при изменении бизнес-модели предприятия, управление типами поведения людей при переходе от административной системы управления к саморазвивающейся организации (табл. 1).

Таблица 1

Современные подходы к изменению поведения сотрудников

Наименование	Создатель	Год создания
Пятая дисциплина	Питер Сенге	1990
Организуя хаос	Джозеф Рувенс	1999
Муравьиный алгоритм	Миксел Кимен	2011

Пятая дисциплина Питера Сенге. Питер Сенге разработал принципы глубинных перемен – организационных реформ, в ходе которых достигается изменение ценностей, стремлений и поведения людей при одновременном изменении процессов, методов, стратегий и систем [5, 6]. Глубинным переменам сопутствует процесс обучения. Организация не просто начинает делать что-то новое, она наращивает возможности для того, чтобы действовать по-новому, чтобы быть готовой к дальнейшим переменам.

Муравьиный алгоритм Миксела Киемена. Миксел Киемен предложил применять муравьиный алгоритм (алгоритм оптимизации подражанием муравьиной колонии, англ. *ant colony optimization*, АСО) для управления поведением людей при построении самоорганизующейся системы [9].

Метод применения алгоритма в организации состоит в следующем: работа, выполненная одним участником, дает стимул, побуждает другого участника продолжать работу.

Выделяются следующие условия для самоорганизации:

- хаотичное взаимодействие между элементами организации;
- мощный обмен энергетикой, информацией, создание факторов напряженности между элементами системы, если система сложная и открытая.

Организуя хаос (Organize with Chaos) Джозеф Рувенс. Джозеф Рувенс рассматривал вопросы управления в условиях хаоса и выработал новый подход к организационным изменениям с учетом человеческих возможностей и слабостей [8].

В основе методологических подходов Дж. Рувенса находится теория эволюции (рис. 3).



Рис. 3. Интерпретация теории эволюции для малого предприятия

Для организаций в целом, отдельных групп и сотрудников эти этапы приведены в табл. 2.

Таблица 2

Этапы эволюции малого предприятия

№ п/п	Наименование этапа	Сущность этапа
1	Мотив	Обнаружено и испытано давление окружающей среды
2	Турбулентность	Существующие правила перестают действовать, на их место приходят стресс и неустойчивость, стимулирующая создание нового
3	Притяжение	Появляются инновации, имеющие способность к выживанию и росту, но они еще слабы
4	Вдохновение	Успешные инновации создают критическую массу того, как можно действовать по-новому. Потом весь цикл повторяется вновь

Факторы саморазвития на малых предприятиях. Рассматривая возможности применения практики саморазвивающихся организаций на малых предприятиях (МП), необходимо учитывать ряд факторов, влияющих на эффективность функционирования малого бизнеса и общих специфических рисков, присущих данному виду предпринимательства. По данным Департамента коммерции США примерно 80 % независимых частных предпринимателей терпят крах в первые три года своей работы, и одной из причин этого является недостаточный учет специфики МП его менеджерами и неадекватный перенос принципов классического менеджмента на организацию малого бизнеса.

Мы предлагаем принять во внимание следующие, на наш взгляд, важные особенности, являющиеся типичными для всего малого бизнеса:

- совсем другая значимость тех или иных задач по сравнению с более крупным бизнесом;
- для руководителя МП непозволительна роскошь использования метода проб и ошибок и другие столь же расточительные в отношении ресурсов методы управления. Проблема уровня издержек очень остра – по причине малой серийности услуг и небольших масштабов в целом;
- управленческие структуры должны быть низкоуровневые, желательно 2-уровневые. Так, анализ показывает, что число деловых контактов с нижестоящим персоналом, приходящихся на одного топ-менеджера МП, превышает этот показатель для средних предприятий в 10–15 раз, а для крупных в сотни раз. Здесь неприемлемы строго иерархические, бюрократические системы армейского типа с большим количеством документации, секретарей.

Очевидно, что функции руководителя МП весьма разнообразны и разноплановы: планирование, ведение счетов, работа с персоналом, общая организация труда, вопросы безопасности, юридические вопросы, маркетинг и т.д. Следовательно, связанная с этим проблема руководителя МП сводится к тому, чтобы сбалансировать необходимые функции, правильно объединить или совместить их для одного лица, времени и места, а также найти собственные, нетрадиционные подходы к выполнению этих функций. К этим задачам естественно примыкает задача анализа и выделения наиболее существенных для него связей. В основном речь идет о бизнес-связях и контактах, но иногда это могут быть и отношения некоммерческого характера. Временные и другие ресурсы ограничены и поддержание связей «на всякий случай» неуместно и нецелесообразно, финансово обременительно.

Что касается стратегического менеджмента применительно к большинству МП, то основанная на отличительных компетенциях стратегия может быть наиболее целесообразной для малого бизнеса [1]. Во-первых, это связано с тем, что обычно МП не столь диверсифицированы и не ведут много управленческих и коммерческих процессов. Собственно говоря, малое предприятие само по себе и по своей сути представляет не что иное, как одну-две ключевые компетенции, связанные соответственно с одной-двумя небольшими рыночными нишами. Иными словами, наличие таких полустихийно возникших компетенций и рыночных ниш и явилось в свое время первопричиной создания МП, обусловив собой возможность и даже определенную необходимость существования данного малого предприятия как такового. Далее, по мере развития предприятия и в зависимости от усилий его менеджеров ключевые компетенции могут либо усиливаться, либо, наоборот, снижаться, но случаи, когда их число существенно возрастает, для МП весьма редки.

В то же время менеджерам малого предприятия необходимо знание своих сильных и слабых сторон для того, чтобы удерживаться в имеющейся нише и предотвращать возможные угрозы со стороны внешней среды. При этом в МП могут возникать проблемы, связанные с необъективностью такой оценки, которая обычно проводится экспертным путем и предполагает достаточно широкое число экспертов-менеджеров. В МП же это число может состоять их весьма ограниченного круга лиц – 2–5 человек, в связи с чем трудно соблюсти репрезентативность оценочных данных.

Анализ также показывает, что довольно частой проблемой МП является неэффективный менеджмент персонала, в частности, несбалансированность опыта и знаний сотрудников: например, опытный технолог и слабый финансист. Или, например, владение теорией сочетается с отсутствием практического опыта: высокопрофессиональный аналитик, но слабый производитель. Таким образом, те пробелы в знаниях, которые могут быть сняты или, по крайней мере, нивелированы в крупных коллективах – за счет большой чис-

ленности функциональных отделов и служб – не решаются в малых коллективах, где имеется всего лишь одна штатная единица маркетолога или снабженца. Кроме того, владелец-управленец, как правило, проигрывает в сравнении с менеджером-профессионалом (хотя понятно, что здесь могут быть исключения).

Крайне важна также для МП проблема формирования и развития организационной культуры, особенно ее этическая сторона. Как известно, сегодня важную роль в росте и поддержании конкурентоспособности фирм играет такой вид капитала, как организационный капитал – разновидность интеллектуально-информационных ресурсов. Согласно мнению большинства современных авторов [3, 4], это ресурсы, которые создают наиболее устойчивые конкурентные преимущества и являются саморазвивающимися, не поддающимися износу, т.е. гораздо более эффективными в сравнении с материальными активами. Поэтому вопросы формирования такого рода ресурсов встают перед малым бизнесом в настоящее время в полный рост. Однако менеджмент МП далеко не всегда готов к этому и мало обращает внимания на данный аспект своей деятельности. Не хватает знаний и опыта, чтобы осуществить правильный выбор типа организационной культуры, стиля управления, всего комплекса мер по поддержанию определенного, отвечающего требованиям внешней среды уровня оргкультуры.

Таким образом, выделим, на наш взгляд, важнейшие факторы существования МП:

- низкоуровневая структура;
- 1–2 ключевые компетенции;
- гибкое управление набором внутренних ресурсов, а не внешней средой;
- выделение в управлении набором внутренних ресурсов интеллектуально-информационных ресурсов, которые являются саморазвивающимися.

Модель изменений организации. Рассмотрим процессы саморазвития на малых предприятиях через призму новых концепций управления поведением [7].

Определим важные особенности управления поведением людей на малых предприятиях:

- на изменение поведения сотрудника влияют медленные, постепенно развивающиеся организационные процессы;
- сотрудники должны постоянно развивать свои способности, создавать собственное будущее. Будущее не должно быть связано с простым понятием «как выжить», нужно научиться выживанию (приспособлению, адаптации), а затем это адаптивное обучение нужно дополнить порождающим, которое повышает творческий потенциал.

Выделим важнейшие факторы, которые влияют на поведение сотрудников на малых предприятиях, это – организационная культура (ценности

и цели) и структура малого предприятия, и последовательно определим способы влияния на эти факторы.

Способы изменения организационной культуры:

- не пытаться определить общие долгосрочные планы на основе стратегического планирования;
- запустить процесс, превращающий частные представления всех сотрудников в общую цель;
- выяснить замыслы всех сотрудников малого предприятия, включая все уровни, в том числе и сотрудников, далеких от руководства;
- сделать укрепление общего видения главным элементом повседневной работы руководителя.

Способы изменения структуры малого предприятия:

- выявить тех, кто обладает воображением, преданностью делу и выдвинуть их на роли руководителей центров ответственности (ЦО);
- наделить руководителей ЦО полномочиями и ответственностью. Например, разрешить менеджеру по продажам самому определять, как ему выстраивать отношения с клиентом, самому определять уровень наценки, условия оплаты и поставки и при этом предусмотреть ответственность менеджера за срыв условий поставки, подписания и оформления документов, например договоров;
- вовлечь руководителей ЦО в программу изменений предприятия.

Мышление, а следовательно, и поведение менеджеров внутри организации мы изменяем под действием факторов, присущих сотрудникам как членам этой организации.

Механизм изменения поведения людей, определенный на основании анализа этих действий, представлен на рис. 4.



Рис. 4. От анализа поведения людей – к механизму его изменения

В начале данной статьи была предложена новая концепция (см. рис. 2), которая состоит из двух функций – составляющих деятельности сотрудника. Продолжая исследовать способы управления активной составляющей с помощью механизмов типа, представленного на рис. 4, будем использовать новый системообразующий элемент данной концепции – поведенческо-мотивационную цепочку. Это – логическая цепочка изменения мышления сотрудника. Представленный на рис. 4 механизм изменения поведения людей является прообразом для построения таких последовательностей.

Для построения поведенческо-мотивационных цепочек на основании механизма изменения поведения людей, способов использования муравьиного алгоритма, разработанных М. Киеном, методов изменения организаций Дж. Рувенса, а также «Пятой дисциплины» П. Сенге синтезируем модель изменения организации (рис. 5).

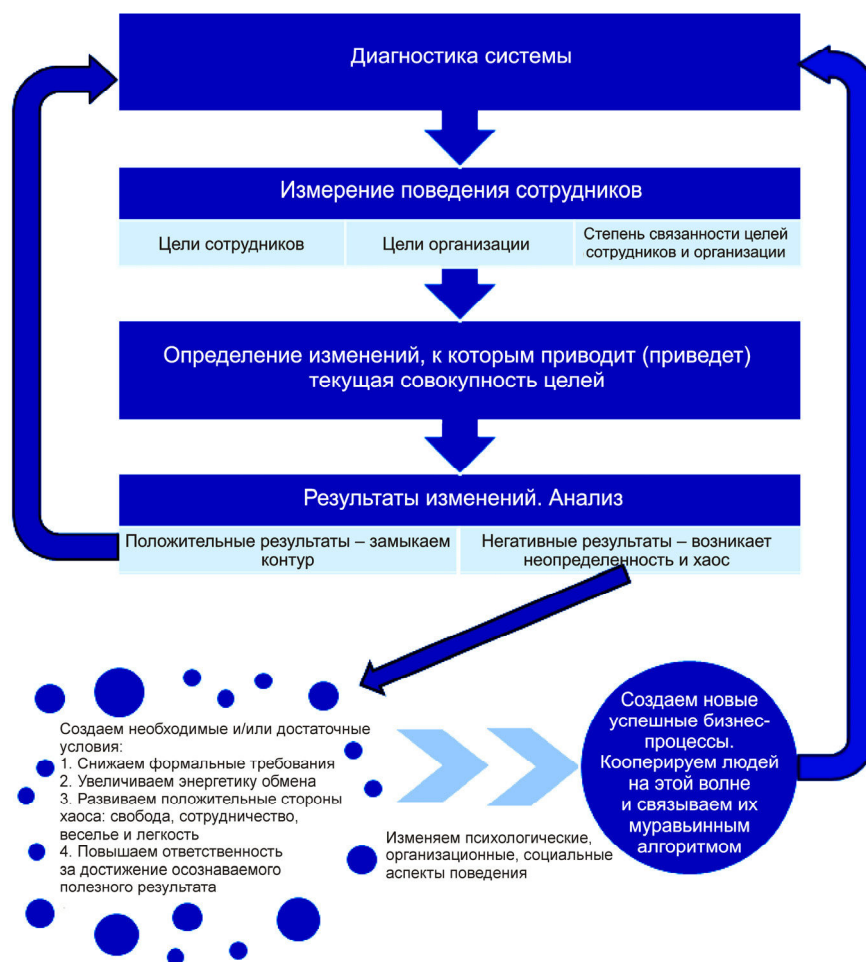


Рис. 5. Модель изменения организации

Применение модели изменений. На основании анализа механизмов изменения поведения сотрудников на малых предприятиях можно сделать следующие выводы:

1) в основе механизма изменения поведения лежит фундаментальная процедура поиска слабого места в поведенческо-мотивационной цепочке;

2) управление с помощью административных и экономических методов часто связано с ориентацией на краткосрочный успех и получение сиюминутной прибыли, именно поэтому важно определить точку применения модели изменений в логической цепочке изменения мышления сотрудников предприятия.

Представим логическую цепочку изменения мышления, определим слабое место и обозначим точку применения модели изменений (рис. 6).



Рис. 6. Логическая цепочка изменения мышления сотрудника

В данном примере малое предприятие должно работать следующим образом: не усиливать зависимость от немногих крупных заказчиков, а искать новые рынки сбыта.

Следующий пример – изменение поведения наемного директора (рис. 7).



Рис. 7. Логическая цепочка изменения мышления наемного директора

В следующем примере можно увидеть, как можно отследить механизм изменения поведения собственника малого предприятия (рис. 8).



Рис. 8. Логическая цепочка изменения мышления собственника

Способы изменения поведения сотрудников, анализ изменения мышления с помощью логических цепочек, а также сама модель изменений в настоящее время успешно применяются на малых предприятиях Пермского края и уже дают интересные результаты, несмотря на то, что построение такого предприятия занимает достаточно продолжительное время.

Заключение. Обсуждение полученных результатов. Модель изменения организации через изменение поведения сотрудников строится на базе различных принципов организационных систем. В основу разработанной модели легли принципы построения саморазвивающейся организации через обучение Питера Сенге, использование муравьиного алгоритма, применение теории хаоса.

Модель реализует классический принцип саморазвивающихся систем: чем сложнее порядок, к которому мы стремимся, тем больше мы должны полагаться на стихийные силы, чтобы его достичь. Поэтому функционирование

предприятия, построенного по этой модели, предполагает наличие условий саморазвития и самосовершенствования ее центров ответственности, через их внутреннюю и внешнюю открытость и самостоятельность, а также усиление прямой и обратной связи между компонентами системы. Управление центрами ответственности осуществляется на базе постоянного анализа их взаимодействия.

Саморазвитие малого предприятия необходимо определить как многоэтапный процесс, состоящий из ряда этапов, замкнутых по контуру.

Несмотря на логичность этапов построения данной модели, следует признать, что порядок построения элементов модели не является окончательным и может измениться после анализа практического применения модели. Также не определен приоритет различных элементов модели. Все это может стать направлением дальнейших научных исследований.

В завершение хочется отметить один из главных выводов данной работы: в настоящее время цель организации состоит не только в достижении максимальной прибыли, но и в ее ответственности за адаптацию и развитие сотрудников организации в долгосрочном периоде. Таким образом, цели организации совмещаются с жизненными целями и поведенческими характеристиками сотрудников, такими как счастье, легкость и непринужденность, чувство общности, удовольствие от работы.

Путь от современных систем управления к новым саморазвивающимся организациям будущего многогранен и сложен. Наиболее значимый способ определить направление на этом пути – это научиться изменять поведение сотрудников.

Список литературы

1. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 560 с.
2. Кови С. Лидерство, основанное на принципах. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 312 с.
3. Комаров С.В., Молодчик А.В., Пустовойт К.С. На рубеже изменения парадигмы менеджмента: саморазвивающиеся, самоорганизующиеся системы // Журнал экономической теории. – 2012. – № 3.
4. Молодчик А.В. Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. – Екатеринбург: Изд-во УрО РАН, 2011. – 248 с.
5. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П.М. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс, Р.Б. Росс, Дж. Рот, Б.Дж. Смит. – М.: Олимп-бизнес, 2004. – 624 с.
6. Сенге П.М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации. – М.: Олимп-бизнес, 2009. – 408 с.

7. Хэмел Г. Менеджмент 2.0. Новая версия для нового века // Harvard Business Review. Россия. – 2009. – № 10. – С. 91–100.

8. Roevens J., Rowley R. Organize with chaos // Management Books 2000 Ltd, 1999. – 198 p.

9. Kiemen M. Self-organization in open source to support collaboration for innovation: the Drupal case // 21st ISPIM conference. – Hamburg, 2011.

10. Pink D. Drive: The surprising truth about what motivates us // Riverhead. – 2009. – 256 p.

Получено 29.05.2013

A.M. Korolev

CHANGING TYPES OF HUMAN BEHAVIOUR: FROM A WAGE WORKER TO SELF-IMPROVING PERSON

A modern economic situation conditions a search of the new types of organizational structure. Based on the views of modern authors, the paper offers a working mechanism of changing the workers' behaviour, taking account of specific aspects of small businesses. Avenues of research on the modern business models are outlined.

Keywords: self-development, behaviour-motivation chain, behaviour changes, behaviour management, business model change.