

**М.А. Шилова**

**M.A. Shilova**

Пермский национальный исследовательский политехнический университет  
Perm National Research Polytechnic University

**МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА:  
ПОСТРОЕНИЕ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ  
НА ОСНОВЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ**

**MODERNIZATION OF MANAGEMENT SYSTEM:  
BUILDING A COMPANY STRATEGY BASED  
ON THE MANAGEMENT INNOVATIONS**

Рассматривается переход от технологических к управленческим инновациям. Предложено видение основ для принятия эффективных стратегических решений путем перехода к саморазвитию и самоорганизации компании.

The article is devoted to the issue of administrative innovations. A transition from technological to management innovations is examined. The author suggests vision of the basics for effective strategic decisions by the transition to self-development and self-organization of the company.

**Ключевые слова:** инновация, саморазвитие, самоорганизация, рефлексивное управление, вовлечение, структура.

**Keywords:** innovation, self-development, self-organization, reflexive control, involvement, structure.

Что ставит под угрозу благополучие успешных компаний? Как перестроить всю систему управления, чтобы она не отставала от стремительно меняющейся жизни? С чего начать? Именно с такими острыми вопросами, связанными с изменениями видения современного менеджмента, сталкиваются собственники и топ-менеджеры компаний во всем мире.

**Необходимость перемен в системе управления.** Технические и технологические инновации проникли во все сферы человеческой деятельности. Скорость развития инноваций требует организационных изменений, гибкости стратегии развития, максимальной прозрачности систем информационного управления.

Чтобы преуспевать в XXI в., управленцам нужно признать, что версия «Менеджмент 1.0» исчерпала себя как парадигма индустриальной эпохи, ко-

торая держалась на принципах иерархической структуры, формулировке последовательных целей, четком распределении ролей, системе правил и процедур [1].

На международной конференции в Силиконовой долине 35 теоретиков и практиков менеджмента дали формулировку новой программе менеджмента, которая получила название «Менеджмент 2.0». Обновленная модель менеджмента представляет собой единое целое глобальной стратегической идеи, состоящей из 25 задач управления. Генеральная задача версии «Менеджмент 2.0» – «очеловечить» организации, чтобы работающим в них людям было более комфортно. Использование человеческого потенциала является для организации практически неограниченным ресурсом развития, что открывает менеджерам поле для генерирования идей в области управления.

**Понятие управленческой инновации.** Инновацию в области менеджмента можно определить как решительный отказ от традиционных принципов, процедур и методов руководства при устоявшихся организационных формах, в результате чего изменяется вся система управления компанией [1].

Яркими примерами предприятий, внедряющих такие инновации, являются:

– компания «Тойота», сделавшая ставку на интеллект своих сотрудников, которые в силах самостоятельно справиться с производственными проблемами, могут выдвигать рационализаторские предложения и проводить преобразования;

– Whole Foods Market во главе с Дж. Макки, который построил организацию «на любви, а не на страхе»;

– General Electric, действующее по программе подготовки талантливых руководящих кадров. Последовательно совершенствуя программу, компания оттачивает новые управленческие подходы и методы. В то же время лишь единичным компаниям удается наладить процесс постоянного генерирования инноваций и внедрить его в стратегическую и тактическую цель компании. Это связано с тем, что в большинстве компаний решение об обновлении стратегии принимают несколько высших руководителей, больше ни у кого такого права нет. Руководители, не желающие открывать глаза на перемены и обострившиеся условия внешней среды, тормозят всю организацию, лишая ее возможности работать на будущее.

Выходом из этой ситуации должна стать такая система управления, которая заключается в создании активного механизма вовлечения сотрудников и постоянном наращивании человеческого капитала. В рамках этого механизма развитие организации должно идти по пути совмещения интересов работника с целями организации. Если интересы работника и компании сильно расходятся, то поведение людей становится демотивирующим для организации.

**Система менеджмента XXI в.** Смена концепции современного менеджмента требует изменения образа мыслей субъекта управления, а именно самоопределения лидера организации, и изменения ответственности работников, которые становятся причастны к успешному развитию организации. Новый подход предполагает создание следующих механизмов организации:

– механизм формирования новых лидеров изменений. Организация должна использовать способности работников к самореализации, формируя тем самым платформу для эффективного саморазвития [2];

– механизм самоорганизации. В организации должны сочетаться процессы административного управления и саморазвития работников.

Иначе говоря, новая система менеджмента XXI в. должна сочетать в себе системы саморазвития и самоорганизацию. Цель новой системы – создание активного механизма вовлечения работников в управление и постоянное наращивание человеческого потенциала, который является главным источником и ресурсом инновационного развития организации и обеспечивает ее долгосрочное конкурентное преимущество.

Создание инновационной организации тесно связано с рефлексивным управлением. Рефлексивное управление – это управленческая деятельность, осуществляемая на основе и посредством рефлексии [3].

Создание системы управления, основанной на саморазвитии и самоорганизации, возможно при совпадении субъекта рефлексивного управления с объектом путем включения объекта в деятельность субъекта. Стоит отметить, что рефлексия в данном случае понимается как процесс коллективной мыслительной деятельности.

Задающим импульсом субъектного поведения выступает самоопределение лидера. Лидер несет ответственность за развитие организации, самоопределение, самооценку сотрудников компании. Данная модель выглядит следующим образом (рисунок). Она базируется на доминантной роли субъектов инновационных преобразований, выделяет линию поведения данных субъектов и рассматривает процессы саморефлексии и самооценки.

*Этап самоопределения* характеризуется принятием субъектом на себя ответственности за организационные преобразования. *Этап самоконфигурирования* включает понимание субъектом своего места и уровня развития, потребностей субъекта и организации, приоритетов и целей развития (формируется запрос о понятии «изменение»). *Этап самоинициирования* определяет лидеров, готовых взять на себя ответственность за реализацию изменений (запуск процессов инновационных преобразований). *Этап самотрансформации* завершает развитие организации как инновационного изменения, производится трансформация организации. Итогом является формирование бизнес-модели того, «как должно быть» [4].

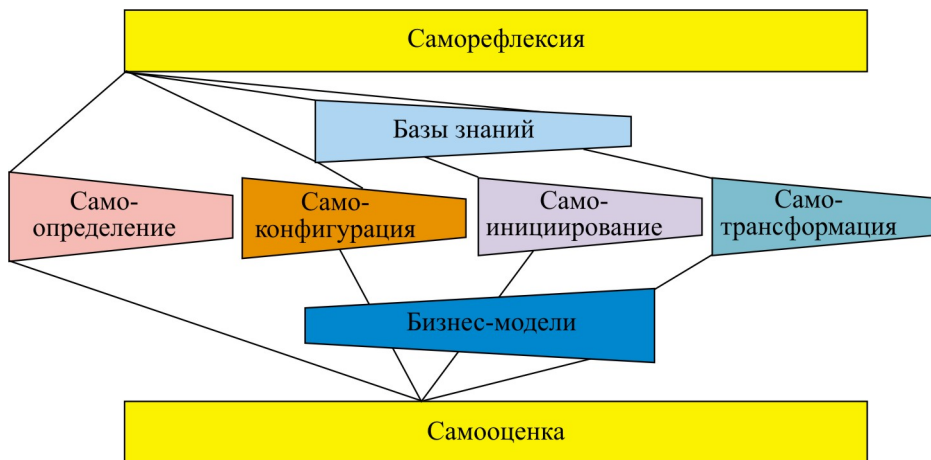


Рис. Модель рефлексивных процессов в организации

Основное действие, совершаемое субъектами в ходе рефлексивного процесса, – это выбор. Выбором являются преобразования, которые приводят к осуществлению интересов субъекта. Именно согласование интересов субъектов и становится основной формой практического саморазвития организации [5].

Интересна статья Г. Хэмела «Сначала увольте начальников» [6]. Автор предложил ряд конкретных действий, которые положат основу формирования саморазвивающейся организации.

1. Формирование индивидуальной стратегической цели. Каждый член коллектива письменно излагает собственную стратегическую цель, указав, что он может и должен делать для коллег, с решением каких проблем хочет им помочь. Необходимо подчеркнуть не столько суть своей работы, сколько то, что благодаря ей получают другие.

2. Расширение круга самостоятельных обязанностей сотрудников. Лидеру нужно подумать, как можно понемногу расширить самостоятельность сотрудников. Выявить для каждого, что мешает ему достичь своей стратегической цели.

3. Информированность и бюджетирование. Определение бюджета для каждой структурной единицы. Чтобы правильно воспользоваться свободой, люди должны уметь рассчитывать последствия своих решений. Информированность – основа самоуправления.

4. Равноправное управление. Менеджерам следует объяснить сотрудникам, какие у них обязанности, и предложить подчиненным прокомментировать этот перечень. Важно повысить ответственность начальников перед подчиненными, иначе трудно создать систему взаимной ответственности.

Процесс формирования нового видения менеджмента XXI в. весьма непрост, и компаниям предстоит идти к самоуправлению долго и напряженно. При этом процесс управления переходом структуры компании из иерархической пирамиды к саморазвивающейся инновационной организации ведет к устойчивому, долгосрочному конкурентному рыночному преимуществу организации. Главными нематериальными факторами управления становятся: лидерство, лояльность, приверженность сотрудников компании, их готовность участвовать в разработке и реализации успешных решений. В то же время развитие организации рассматривается работниками как средство их собственного профессионального развития.

### **Список литературы**

1. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // Harvard Business Review – Россия. – 2009. – № 10. – С. 91–100.
2. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм. Социализм, демократия. – М.: Эксмо, 2007. – 864 с.
3. Бьюзен Т. Интеллектуальная организация. – М., 2001.
4. От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: монография / под науч. ред. С.В. Комарова. – Екатеринбург, 2013. – 257 с.
5. Никаноров С.П. Теоретико-системные конструкты для анализа проектирования. – М., 2006. – 312 с.
6. Хэмел Г. Сначала увольте начальников // Harvard Business Review – Россия. – 2012. – № 1/2. – С. 43–54.

Получено 1.02.2014

**Шилова Мария Александровна** – магистрант, ПНИПУ, ГумФ, гр. МИ-12мо, e-mail: m.shilova88@gmail.com.