

УДК 331.107.8

М.В. Гагарина

СМЕНА ПАРАДИГМЫ УПРАВЛЕНИЯ. ПОДХОДЫ К НОВОМУ ПОНИМАНИЮ МЕНЕДЖМЕНТА, ОСНОВАННЫЕ НА ТЕОРИИ 2С-СИСТЕМ

Дается обоснование необходимости смены парадигмы управления. Рассматривается проблема построения самоорганизующихся, саморазвивающихся инновационных предприятий. Выдвигается ряд гипотез о том, что управление поведением работников посредством применения личностно-ориентированных технологий способствует созданию условий для его самоорганизации и саморазвития, обеспечивает дополнительные конкурентные преимущества компании, способствует повышению степени управляемости развития компании.

Ключевые слова: *менеджмент, самоорганизующаяся, саморазвивающаяся система (2С-система), концепция «Менеджмент 2.0», личностно-ориентированный подход к управлению поведением.*

Несмотря на глобальные закономерности изменений, происходящие в бизнес-среде, темп перемен все более и более нарастает, бизнесы и организации перестают быть линейными системами, активнее проявляется закон «множественности причин и смещения следствий», усиливается «эффект стратегического дрейфа» [1, с. 115], конкуренция и пр., что должно отразиться на корректировке системы и подхода в управлении компанией, последние продолжают в большей степени работать «по старинке». Основой ментальности управления до сих пор остается ресурсная модель экономики, целью которой является извлечение компаниями максимально возможной прибыли из использования имеющихся ресурсов, при этом считается, что человек представляет собой некую совершенную машину, действуя всегда исключительно рационально, заботясь исключительно о своем материальном благополучии, а для построения эффективной системы управления требуется соблюдение таких принципов управления, как специализация, стандартизация, планирование и контроль, иерархия, вознаграждение [2, с. 64].

Залогом успеха работы в новых условиях могла бы стать смена парадигмы управления, основанная на экономике знаний, главным принципом которой является способность компании генерировать, создавать и реализовывать продуктивно-технологические и организационно-управленческие инновации.

© Гагарина М.В., 2015

Гагарина Мария Васильевна – канд. техн. наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: gagarinawork@mail.ru.

При этом ключевая роль отводится человеческому фактору: поведению и способностям сотрудников компании формировать новые продукты, проекты, решения и брать на себя ответственность за их реализацию [3, с. 215].

Новая парадигма управления требует принципиального обновления модели субъекта управления: построения новой функциональной матрицы, создания эффективных механизмов формирования активного поведения субъекта управления. В связи с этим принципами нового менеджмента должны стать: разнообразие, инициатива и адаптация, гибкое распределение власти, делегирование власти, внутренняя мотивация.

Переход к новой парадигме управления возможен при условии соблюдения принципа преемственности всего «лучшего» из инструментария классического менеджмента с обязательной адаптацией на новые подходы и инструментарии в теории менеджмента, а именно:

1. Поведенческий подход к построению организаций, основанный на новых механизмах управления поведением людей; основным условием является вопрос внутренней мотивации сотрудника на базе процессов саморазвития и самоорганизации.

2. Теория напряженности – способность к достижению целей организации в результате достижения личных целей сотрудником.

3. Трансформация бизнес-модели организации в условиях саморазвития и самоорганизации.

4. Теория управления жизненным циклом сотрудника-лидера как ключевая компетенция современной организации.

Необходимость смены парадигмы управления не является «открытием». Так, еще в начале XIX века М. Фоллетт [8] сформулировала некоторые принципы концепции нового менеджмента, но на тот момент это было сделано несколько преждевременно: компании не были готовы к нововведениям, так как работали в условиях классической экономики, где главным фактором оставались ресурсы – труд, капитал, земля (природный ресурс). Человек также рассматривался как ресурс и «требовал» соответствующего к себе «отношения» – получение максимального результата при минимальных вложениях. Такое отношение и демонстрировалось со стороны работодателей: сотрудник должен был выполнять определенные, строго регламентированные функции, задачи, операции, работать по инструкции, при этом оплата труда часто не была связана с его результатом.

С момента, когда на смену экономике ресурсов (рис. 1) пришла экономика знаний (рис. 2), появление которой было обусловлено, прежде всего, усилением конкурентной борьбы на рынке, полностью изменились, должны были измениться и сами принципы управления. Главными становятся способность и умение сотрудников думать, принимать решения в условиях неопределенности, уметь адаптироваться к переменам, происходящим во внешней и внутренней среде, противостоять глобальным изменениям рынка. А это уже требует



Рис. 1. Модель экономики, основанной на ресурсах



Рис. 2. Модель экономики, основанной на знаниях

новых подходов в оценке, мотивации, контроле, управлении поведением сотрудников. Соответственно концепция нового менеджмента должна способствовать развитию человеческого потенциала и эффективному его использованию, а это возможно только при условии учета интересов человека.

Когда речь идет о человеческом потенциале, понимаются способности человека эффективно осуществлять определенную деятельность. Возникает необходимость управлять поведением человека, при этом от компании потребуется создание определенного мотивационного климата. Известно, что традиционный подход к мотивации через административные и экономические методы управленческого воздействия показал себя, в большей степени, неработающим механизмом, имеющим кратковременный или даже обратный ожидаемому эффект. Поведение человека – «иррационально», определяется внутренними стимулами, в связи с чем с позиции новой парадигмы управления единственно верным решением будет сочетание внешней мотивации с акцентом на внутреннюю мотивацию личности работника [4, с. 101].

Механизм управления внутренней мотивацией человека в настоящее время мало изучен и опробован. В качестве научной гипотезы можно выдвинуть предположение о том, что *управление поведением работников посредством применения личностно-ориентированных технологий способствует созданию условий для его самоорганизации и саморазвития, обеспечивает дополнительные конкурентные преимущества компании, способствует повышению степени управляемости развития компании.*

При этом нужно четко понимать, что необходимо разработать методику (технология) диагностики поведения человека в зависимости от влияния различных факторов (опыт, зрелость человека, этап жизненного цикла, разделяемые ценности и пр.), позволяющую определять отклонения и прогнозировать будущие состояния объекта управления. В противном случае все попытки каким бы то ни было способом повлиять на изменение поведение человека будут тщетны. В этой связи появляется вторая научная гипотеза, что *существуют факторы, влияющие на сознательное и бессознательное поведение человека, которые, в конечном счете, и определяют вектор его поведения.* Таким образом, получается, что, научившись понимать и измерять составляющую данного вопроса, мы сможем влиять на управление поведением человека, переводя его при необходимости из одного состояния в другое – необходимое.

Содержание концепции нового менеджмента – концепции «Менеджмент 2.0» – позволяет ответить на вопрос, каким образом можно задействовать внутренние ресурсы человека, побудить его к стремлению достижения как личных целей, так и целей компании [7]. Возникает вопрос, как должен быть устроен новый менеджмент, чтобы вызвать данные мотивы? Как уже отмечалось выше, раньше у управленца имелось два инструмента управления – нака-

зание (административный ресурс) и деньги (материальный ресурс), но они носили краткосрочный эффект и не затрагивали внутреннюю мотивацию человека. Механизм работал предельно просто: до тех пор, пока человеку платили деньги, он работал, как только переставали это делать, он демонстрировал только видимость работы. По большому счету требовалось, чтобы низкоквалифицированные сотрудники выполняли монотонные операции с большой производительностью, а также чтобы те же сотрудники могли выпустить большой объем сложных продуктов за короткий промежуток времени. Решались две задачи – «эффективность» и «масштаб». Для этого создавались «весомые», «неповоротливые» оргструктуры, с большим числом звеньев управления, высокой степенью бюрократизации и регламентации всех процессов и процедур [5, с. 63].

Формат новой парадигмы управления «Менеджмент 2.0» требует внедрения совсем иных принципов управления; смены самой идеологии управления. Во главу угла становится «Человек» с его способностями и внутренней мотивацией. Навыки адаптации должны вырабатываться не за счет иерархии управления, а за счет гибкости всех ресурсов. Необходима способность поддерживать «драйв» у персонала, способность к закреплению новых форм (зон ответственности), умение поддерживать и развивать инициативы, умение поддерживать выживание адекватными ответами на среду, усиливать спонтанность действий и решений. Требуются умения «играть» с «портфелем стратегий», сокращать скорости «размораживания» команд перед изменениями, вскрывать ограничения, «ловить слабые сигналы» [1, с. 245].

Базовым условием новой идеологии управления является принцип, согласно которому человек должен стремиться развивать свой потенциал и эффективно его использовать, для этого необходимо, чтобы цели организации совпадали с целями самого человека. В основе любой мотивации лежат интересы человека. Следовательно, следует совместить вектор интереса сотрудника с вектором результатов его работы. И если речь идет о построении и функционировании эффективной организации, вектор направленности результатов работы должен совпадать с вектором достижения целей всей организации. При этом следует учитывать и помнить, что компания представлена векторами интересов различных уровней управления: собственника, топ-менеджера, руководителя подразделения, персонала (рис. 3). И в этой связи идеальным вариантом являлась бы ситуация, при которой все четыре вектора имеют одинаковую направленность, что является предпосылкой возникновения активного мотивационного механизма процесса саморазвития и самоорганизации [2, с. 68].

При этом думается, что одним из весомых факторов, влияющих на реализацию подобной «сыгранности», являются совпадающие цели как работника, так и компании, при условии, что они понятны, реалистичны, количественно измеримы. Понятно, что цели могут быть краткосрочными и долго-

срочными, при этом краткосрочные цели в большей степени поддаются управлению, мониторингу, контролю, но следует понимать, что компания развивается и эффективна только тогда, когда она стремится к достижению и достигает долгосрочные цели, которые являются приоритетными.

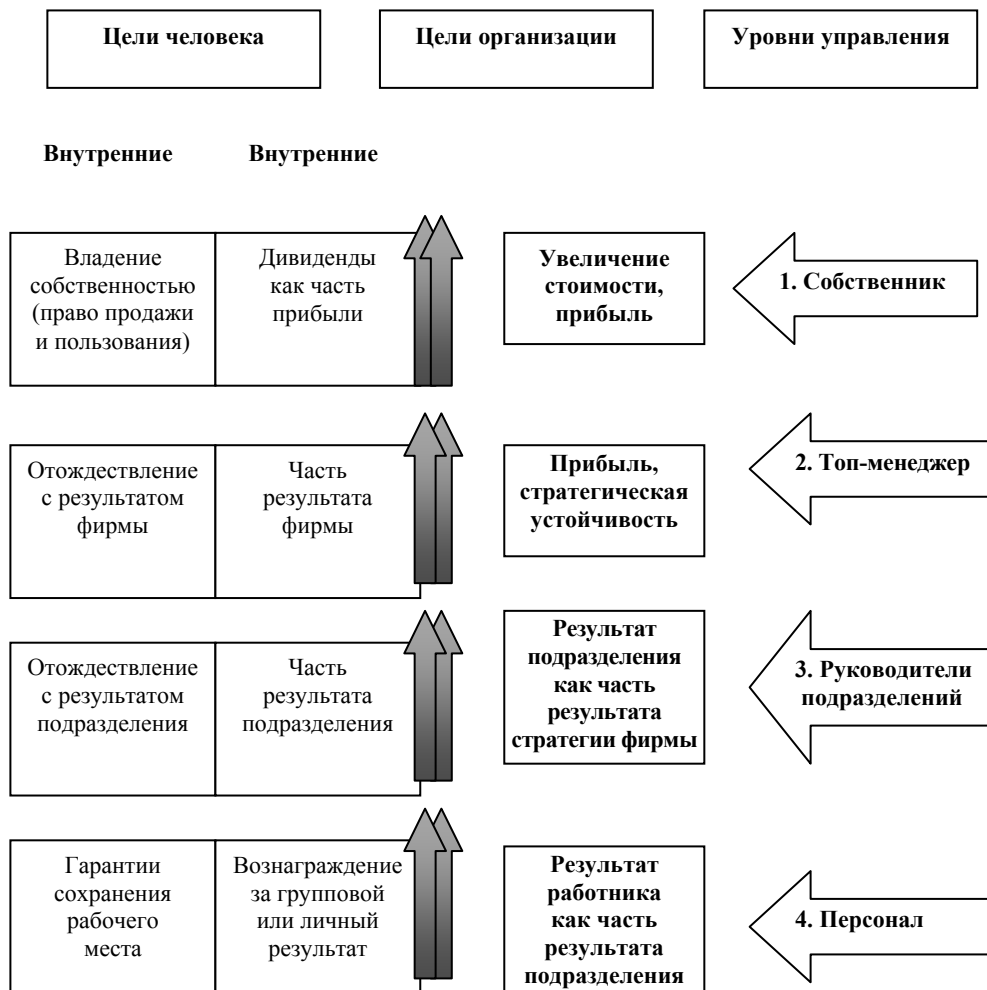


Рис. 3. Эффективность системы человек–организация

Естественно, что когда мы говорим о совпадении целей работника и организации, мы ждем совпадения краткосрочных и долгосрочных целей. К сожалению, практика управления свидетельствует о том, что это крайне не просто по ряду причин и обстоятельств, которые, как правило, обусловлены интересами людей, представляющих разные уровни управления, стилем управления, укоренившимся в компании и, как следствие, определенным поведением сотрудников.

Есть основания полагать, что наличие стремления у работников организации удовлетворять свои потребности посредством осуществления трудовой деятельности позволяет последней реализовывать собственный вектор поведения, основанный на вовлечении персонала в систему сопредпринимательства [6, с. 137].

Сложность заключается в необходимости анализа влияния множества изменяющихся параметров внешней среды на множество параметров внутренней среды компании [2, с. 88]. В связи с чем появляются основания для формулирования еще одной научной гипотезы: *существуют факторы, влияющие на бессознательные и сознательные варианты «согласования» интересов работников с интересами организации.*

Необходимость разработки нового адаптивного механизма формирования мотивационной среды организации очевидна. При этом алгоритм формирования нового инструментария должен быть следующим:

1. При разработке нового мотивационного механизма необходима логическая и эмпирическая проверка его направленности (по отдельным должностям и подразделениям) на интересы всей организации.

2. Внешнее вознаграждение за конкретные результаты работы не всегда пропорционально повышению ее эффективности. Кроме того, оно носит характер принуждения, мешает принятию риска. Люди выполняют только то, что предписано им делать инструкциями, распоряжениями, не иницируют новые функции и обязанности. Индивидуальное внешнее вознаграждение за результаты приводит к подавлению сотрудничества и ориентации на краткосрочные результаты. Адаптационные же механизмы требуют сотрудничества и ориентации на долгосрочные цели. Поэтому при разработке механизма адаптации и саморазвития необходимо ориентироваться на внутренние факторы мотивации.

3. При построении нового адаптивного механизма важное значение имеет формирование мотивационной среды, включающей в себя такие элементы, как внутренние факторы мотивации, ожидание результатов работы, структура организации, культура организации, лидерство, информированность, профессионализм, потенциал персонала, опыт [2, с. 89].

Для реализации нового подхода управления, включающего в себя процессы мотивации адаптивности и саморазвития, организация должна отвечать следующим ключевым характеристикам: внутренняя мотивация, инициатива и вовлеченность субъекта управления, децентрализация, ценности, самообучение, принятие ответственности, лидерство.

В этой связи речь идет о формировании новой методологии управления саморазвитием и самоорганизацией (2С-системой) компании. Цель создания такой системы управления заключается в создании активного механизма вовлечения работников в управление и в постоянном наращивании человеческого потенциала как главного источника и ресурса инновационного развития организации для обеспечения ее долгосрочного конкурентного развития [2, с. 13].

Основа данной идеологии базируется на понимании простого обстоятельства – только человек, взявший на себя ответственность за достижение каких-либо результатов для себя и для организации, саморазвивается и дает импульс для организационного развития. Данный подход предполагает, что по максимуму будет задействована инициатива «снизу» в рамках той зоны ответственности, за которую отвечает человек, не дожидаясь указаний «сверху». В данном случае можно говорить о том, что организация обладает характеристиками саморазвития: движется к достижению определенной цели и самоорганизации, управляет внутренними процессами.

Таким образом, главной целью новой парадигмы управления является управление поведением личности работников и развитие качеств, необходимых организации. При проектировании новой системы управления поведением работников в 2С-системах необходимо создать такие условия, в которых персонал имеет возможность соотносить интересы организации с личными интересами и, отрефлексирав долгосрочную выгоду, меняет ментальность и приоритеты в пользу признания ценностей организации, что в свою очередь позволит создать на предприятиях корпоративную культуру отношений, позволяющих сплотить коллектив и обеспечить саморазвитие организации в условиях конкурентной среды.

Список литературы

1. Теслинов А. Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса. – М.: Эксмо, 2011. – 272 с.
2. От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: моногр. / под науч. ред. С.В. Комарова. – Екатеринбург, 2013. – 257 с.
3. Молодчик А.В., Акатов Н.Б. Механизмы инновационного саморазвития региональной бизнес-школы // Экономика региона. – 2013. – № 3 (35). – С. 207–221.
4. Андруник А.П., Молодчик А.В. Методология управления поведением персонала в самоорганизующихся и саморазвивающихся инновационных предприятиях // Вестник Университета (Государственный университет управления). – 2012. – № 1. – С. 99–103.
5. Бухвалов Н.Ю., Комаров С.В., Молодчик А.В., Пустовойт К.С. Методологические основы теории 2С-систем // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2012. – № 14. – С. 56–76.
6. Молодчик А.В., Андруник А.П. Личностно-ориентированное управление персоналом в самоорганизующихся, саморазвивающихся предприятиях // Управление экономическими системами: электрон. науч. журн. – 2012. – № 3. – С. 132–142.

7. Хэмел Г. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // Harvard Business Review. Россия. – 2009. – № 10.

8. Follett M.P. Prophet of Management. – Boston: Harvard Business School Press, 1995.

Получено 18.03.2015

M.V. Gagarina

**SHIFT OF MANAGEMENT PARADIGMS.
APPROACHES TO A NEW UNDERSTANDING
OF MANAGEMENT BASED ON THE 2S-SYSTEMS THEORY**

The article discusses the rationale for a shift in management paradigm. The problem of constructing self-organizing, self-developing innovative enterprises is considered. A number of hypotheses is put forward emphasizing that the employees' behavior control through the use of person-oriented technologies enables creating the conditions for its self-organization and self-development, provides additional competitive advantages, increases the degree of control of the company.

Keywords: management, self-organizing, self-developing system (2S system), «Management 2.0» concept, person-oriented approach to behavior control.

Gagarina Mariya Vasilyevna – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Dept. of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: gagarinawork@mail.ru.