

УДК 005.1; 331

Формирование новых подходов к управлению на базе актуальных векторов личностного и организационного развития



Стяжкина Е.И.

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента и предпринимательской деятельности
Казанского национального исследовательского технологического
университета

Активное и разнонаправленное развитие современного общества и взаимодействующей с ним среды требует четкого понимания возможностей и направлений трансформации управляющего воздействия уже не с целью максимизации прибыли и повышения эффективности бизнеса, а формирования условий для гармоничного развития человечества и устойчивости хрупкого и нелинейного мира. В статье выделяются основные направления изменений управленческих подходов, подчеркивается важность баланса между стремлением к повышению эффективности и следованием интересам потребителя, с одной стороны, и ценностными ориентирами развития человека как участника экономических отношений – с другой.

Ключевые слова: BANI-мир, вектор личностного развития, бирюзовые организации

На сегодняшний день существует большое количество новых тенденций в сфере управления и тем не менее необходим взгляд «сверху», для того чтобы понять общее направление развития. Также открытым для большинства компаний остается вопрос выбора подходящего нового вектора для эффективного изменения системы менеджмента. Целью исследования является определение сути траектории развития подходов к управлению и характера влияния личностного и организационного изменений.

Рассмотрим, какие подходы стали активно внедряться с середины – второй половины XX в. Большую популярность получает всеобщее управление качеством *TQM* (*total quality management*), которое можно считать и системой, и стилем, и подходом к управлению, основанном на производстве продукции, максимально удовлетворяющей требованиям клиента. В конечном счете, работая над качеством продукции, организацией процессов, повышая квалификацию сотрудников, компания ставит во главу угла запросы потребителя, стремясь к повышению конкурентоспособности и получению прибыли.

Близка к этому направлению философия бережливого производства, предложенная Тайити Оно для Toyota и получившая широкое распространение

по всему миру [1]. В основу положено избавление от скрытых потерь, акцент на ценности продукта для потребителя. В результате получается высокое качество и более доступная цена, а значит, и более успешна деятельность компании. Обе концепции связаны с постоянным совершенствованием, использованием системного, процессного и ситуационного подходов.

Проектный подход в управлении развивался для эффективного достижения определенных целей при известных ограничениях, это основано на целесообразном использовании ресурсов и возможностей, учёте и реагировании на риски, календарном и сетевом планировании. Таким образом мы получаем максимальный результат при минимизации временных и финансовых затрат, а следовательно, рост производительности, а также возможность повышения клиентоориентированности и способности к изменениям.

Управление по результатам или по целям (*MBO – Management by Objectives*) направлено на повышение маневренности бизнеса, когда четкая постановка целей в кооперации руководства и сотрудников приводит к повышению осознанности, результативности и эффективности. На практике при внедрении

этого подхода столкнулись с целым рядом трудностей и более практичными оказались современные подходы, основанные на оценке ключевых показателей эффективности (*KPI*) и системе сбалансированных показателей (*Balanced Scorecard* или *BSC*), которые представляют собой рабочий инструмент стратегического управления, переводящий стратегические цели в конкретные мероприятия и позволяющий оценить результаты [2].

Во второй половине прошлого века началось активное развитие концепции менеджмента знаний, который уже в 90-х гг. выходит на практический уровень. Актуальность и популярность этой темы не угасают по сей день. Суть данной системы состоит в сборе информации и знаний, которыми владеют сотрудники и распространении ее внутри организации. Цель же состоит в сокращении времени и ошибок при принятии решений на всех уровнях через мотивацию к развитию в профессиональной сфере и повышение уровня самоорганизации.

Конец XX в. характеризуется также бурным развитием стратегического управления и маркетинга менеджмента. Целью первого подхода является обеспечение конкурентоспособности компании в нестабильных условиях, а второго – управление спросом, несмотря на устоявшийся «рынок покупателя».

Рассмотренные тенденции концентрируются на повышении эффективности и гибкости производства при максимальном удовлетворении потребителя, увеличении прозрачности управленческих процессов и некоторого роста осознанности выполнения работ сотрудников.

SPOD-мир (*Steady* – устойчивый, *Predictable* – предсказуемый, *Ordinary* – простой, *Definite* – определенный) характеризует достаточно стабильную и предсказуемую в целом ситуацию в мире до широкого распространения компьютеров и сети Интернет, однако уже в конце 80-х гг. XX в. на смену ему приходит *VUCA*-мир (*Volatility* – изменчивый, *Uncertainty* – неопределенный, *Complexity* – сложный, *Ambiguity* – неоднозначный). Безусловно, действовать в изменчивом и сложном мире невозможно, опираясь лишь на шаблоны. В этом случае особо подкрепляется необходимость быстроты и креативности, той самой гибкости и осознанности. Хорошо иллюстрирует активный ответ подобной среде концепт *VUCA-Prime*: *Vision* – видение (четкое видение своих целей и фокус на них), *Understanding* – понимание (сбор максимального количества данных для понимания вопроса), *Clarity* – ясность (формирование структуры, представления), *Agility* – быстрота (высокоскоростное принятие решений).

Уже в 2016 г. футуролог Джамасио Кашио предложил для характеристики текущего состояния общества акроним *BANI* (*Brittle* – хрупкий, *Anxious* – тревожный, *Nonlinear* – нелинейный, *Incomprehensible* – непостижимый) [3]. В период пандемии *COVID-19*

и политических кризисов последних лет многие характеристики получили наглядное подтверждение. Справиться с вызовами *BANI* автор концепции предлагает согласно структуре: хрупкость преодолевается развитием устойчивости, фокус внимания с тревоги может быть перенаправлен на чуткое отношение к окружающим и осознание своих истинных целей и ценностей, нелинейность требует удерживать во внимании контекст и быть гибким, непостижимость вызывает потребность в прозрачности и развитии интуиции [4].

Итак, условия, которые формируют актуальные направления менеджмента, включают в себя прежде всего: развитие информационно-телекоммуникационных сетей и искусственных интеллектуальных систем, рост глобализации и числа горизонтальных связей, позволяющих поддерживать конкурентоспособность на мировом уровне, принятая практически на всех рынках ориентация на потребителя.

Отдельного внимания заслуживает трансформация, которая происходит с самим человеком, которого мы рассматриваем с позиции элементарного субъекта и объекта управления, и изменения, характерные для современных организаций. С точки зрения перспективы наибольший интерес представляют молодые поколения, которые вступают в ближайшие десятилетия в фазу экономической активности. Согласно теории поколений, предложенной Нейлом Хоувом и Уильямом Штраусом, молодые люди 12–25 лет (согласно некоторым исследователям) относятся к поколению *Z*, которое, исходя из исторических условий формирования, имеет определенные характеристики. Несмотря на спорный характер выделения и отсутствие учёта региональных особенностей поколений, вполне оправданным и логичным представляется обозначение общих характеристик, таких как: индивидуализм, развитое чувство справедливости, зависимость от интернета и смартфона, важность навыков поиска и верификации информации, приоритет удаленной работы, трепетное отношение к безопасности, высокий уровень тревожности, большая осознанность в вопросах отношений.

После 2010 г., по мнению австралийского учёного Марка МакКриндлома, приходит в мир новое поколение Альфа [5]. Последние представители этого поколения рождаются примерно в 2025 г., и их будет почти 2 млрд. Поколение Альфа справедливо считают самым материально обеспеченным, технологически продвинутым и, возможно, самым образованным в настоящее время. Это поколение, для которого стираются границы виртуального и реального миров, скорость получения и передачи информации становится максимальной во взаимодействии с искусственным интеллектом, работа в виртуальном мире – это привилегия, при этом актуализируются вопросы кибербезопасности и репутации.

Свобода выбора и персонализация, приписываемые детям Альфа, оказываются иллюзорными, поскольку зачастую формируются далеко не самостоятельно, а посредством «умных» технологий. Необходимость обработки больших массивов приводит к снижению концентрации, способности к анализу и синтезу. А сведение к минимуму живого общения приводит к незрелости эмоционального интеллекта. Всё это говорит о низкой социальной жизнеспособности нового поколения и влечёт за собой соответствующие задачи управления.

Трансформации, которые происходят с организациями, связаны как с их структурой, так и с особенностями функционирования. «Механистический» тип организации в связи с растущей сложностью, нелинейностью и непостижимостью *VANI* мира сменяется «органическим» [6]. Проявляется это в переходе от пирамидальных иерархических структур к более плоским, с минимальным числом уровней управления, в создании временных рабочих групп, формировании предпринимательской культуры, необходимой для поддержания инновационного процесса. «Размытие» чётких границ современных компаний приводит к созданию новых организационных форм, позволяющих подстраиваться под изменения среды быстро и безболезненно. Возникают сетевые организации, оболочечные компании и стратегические альянсы [7].

В сетевых компаниях предприятие разбивается на более мелкие, независимые в хозяйственном, а иногда и в юридическом плане единицы, они интегрируются по ряду управленческих задач. Это помогает использовать преимущества малых и крупных форм бизнеса, при этом важным принципом деятельности является доверие. Оболочечные организации передают большую часть функций, прежде всего само производство продукции сторонним подрядчикам, сами же концентрируются на транзакционной и стратегической составляющих. Стратегические альянсы объединяют усилия нескольких независимых предприятий для реализации какого-либо проекта, часто в сфере НИОКР.

Таким образом, нелинейность среды приводит к развитию гибких методов управления. В частности, классический проектный подход трансформируется в *Agile* философию с рабочими инструментами *Scrum*, дополняя уже существовавшую систему Канбан. Гибкость поддерживается также развитием предпринимательского подхода и партнерских отношений в рамках сетевого взаимодействия, гибких форм занятости.

Структурирование, систематизация работы и гибкое реагирование в рамках существующих подходов к управлению, ведущие к дальнейшему повышению эффективности и максимальному удовлетворению требований потребителя, способствует дальнейшему внедрению информационных техно-

логий и искусственного интеллекта, которые, в свою очередь, увеличивают многократно этот эффект. Так поддерживаются принципы общества потребления и хрупкость *VANI*-мира. В противовес лишь можно активно развивать концепцию устойчивого развития, социальную ответственность и холистический подход к управлению.

Векторы личностного роста разнонаправлены: от повышения зависимости от гаджетов и передачи ответственности за принятия решений другим, в том числе искусственному интеллекту, большой зависимости от лидеров мнений и модных трендов до роста осознанности, умения пользоваться разнообразной информацией и принимать самостоятельные решения, умения уходить от стереотипов, шаблонов, ограничивающих культурных убеждений.

Все эти тенденции, а также увеличение доли умственного труда требуют пересмотра отношения к сотруднику в организации и принципов построения бизнеса. Тревожность, непостижимость современного мира и колоссальные скорости, которые приносит искусственный интеллект, заставляют вернуться к гуманистическому подходу в управлении, когда во главу угла ставится человек с его задачей самореализации. Проанализировав примеры выдающихся компаний современности, бельгийский консультант Фредерик Лалу, основываясь на теории спиральной динамики американского психолога Клера Уильяма Грейвза, предложил концепцию «бирюзовых организаций» или «живых организаций». В них вместо менеджеров коучинг и самоуправление, взамен *KPI* – цели и ценности.

Степень «бирюзового» развития предполагает, что команда сотрудников самоорганизуется на основе взаимодействия равноправных коллег. Здесь нет карьерного роста как такового, но есть раскрытие талантов и удовлетворенность трудом. Нет цели максимизации прибыли и конкурентоспособности, однако посредством реализации талантов сотрудников идёт существенное увеличение рыночной стоимости компании и занятие передовых рыночных позиций [8].

На практике, безусловно, при реализации самых последних тенденций в области управления можно столкнуться с целым рядом трудностей и не достичь желаемого эффекта. Нужно помнить, что многое зависит от уровня готовности как руководителя, так и сотрудников. Важно понимать суть и цель изменений, принимать прежде всего саму философию и принципы внедряемого подхода.

Литература:

1. Taiichi Ohno's Workplace Management by Taiichi Ohno. – Gemba Press, 2007. – 146 p.
2. Ребров А. О вреде управления по целям // Проект «Дельфы». – URL: <https://www.delfy.biz/blog/269>.
3. Cascio J. Distinguished Fellow. – URL: <https://www.iftf.org/people/jamais-cascio/>
4. Какой мир пришел на смену VUCA? BANI как новый способ осмыслить меняющуюся реальность. – URL: <https://blog.bitobe.ru/article/kakoy-mir-prishel-na-smenu-vuca>
5. McCrindle M. The ABC of XYZ: understanding the global generations. – URL: https://www.researchgate.net/publication/328347222_The_ABC_of_XYZ_Understanding_the_Global_Generations
6. Семёнов А.К. Современные тенденции в развитии организаций. – URL: http://www.elitarium.ru/sovremennye_tendencii_organizacii/
7. Зеркалий Н.Г. Использование новых концепций для формирования инструментария современного менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 6. – С. 3–11.
8. Чуланова О.Л. Концептуальные основы «бирюзовых организаций» и перспективы реализации в работе с персоналом // УПИРР. – 2017. – № 3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-biryuzovyh-organizatsiy-i-perspektivy-realizatsii-v-rabote-s-personalom> (дата обращения: 30.11.2023).

Formation of New Management Approaches Based on Current Vectors of Personal and Organizational Development

Styazhkina E.I.

Kazan National Research Technological University

The active and multidirectional development of modern society and the environment interacting with it requires a clear understanding of the possibilities and directions of transformation of control influence no longer with the goal of maximizing profits and increasing business efficiency but creating conditions for the harmonious development of humanity and the sustainability of a brittle and non-linear world. The article highlights the main directions of changes in management approaches, emphasizing the importance of the balance between the desire to increase efficiency and follow the interests of the consumer and, on the other hand, the value guidelines for human development as a participant of economic relations.

Key words: BANI-world, vector of personal development, turquoise organizations

