# Гипотеза о новой парадигме управления

Прежде чем выдвинуть гипотезу о новой парадигме, выполним краткий ретроспективный анализ систем управления. Уже в самом начале развития теории и практики менеджмента наблюдалась определенная смена объектов внимания исследователей. Ф.Тейлор и его последователи рассматривали отдельного рабочего, К.Адамецки – участок с оборудованием и людьми (прокатный стан), представители административной школы, начиная с А.Файоля, – предприятие. В целом главной задачей этого этапа является повышение эффективности производства за счет глубокого разделения труда и эффекта масштаба.

Период до 30-х годов XX в. принято считать временем правления производителя. Новые товары (например, автомобили) по мере снижения цены (достигнутого, как правило, благодаря наращиванию масштабов производства) быстро находили своего покупателя. Победу в конкурентной борьбе одерживал тот, кто мог с меньшими издержками предложить достаточно качественный товар. И.Ансофф назвал этот период эпохой массового производства1.

Однако стратегия “лидерства по самым низким ценам” по мере удовлетворения первичного спроса стала давать сбой: потребитель, желая большего разнообразия, начал перехватывать инициативу влияния на рынке. Это вызвало к жизни политику “товарной дифференциации”, проведение которой потребовало больших вложений в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки. Как следствие, появились попытки рассмотрения потребителя как главного источника благополучия фирмы. Период с 30-х до середины 50-х годов И.Ансофф назвал эпохой массового сбыта. Именно тогда начались первые исследования по анализу запросов потребителей, однако до теории маркетинга было еще достаточно далеко.

После второй мировой войны, которая на время приостановила эволюцию систем управления к потребителю, внимание снова было сосредоточено на снижении издержек производства. Однако в связи с появлением новых методов (в частности, исследование операций – это направление развивалось первоначально для решения военных задач) и инструментальных средств (первые поколения ЭВМ) пришли к идее оптимизации производства. При этом отмечу, что данные взгляды не носили характера отрицания предыдущих достижений теории управления, а делали упор на расширении возможностей менеджмента за счет привлечения новых инструментов.

#### Ориентация на рынок

В конце 60-х – начале 70-х годов ситуация приобретает иные очертания. Теперь уже потребитель диктовал, что должно быть произведено для удовлетворения его нужд и потребностей. Все большая доля затрат у фирм начинает идти на исследование рынка. Популярной становится “фокусная стратегия”, ориентированная на лучшее, чем конкуренты, удовлетворение потребностей конкретного контингента покупателей.

Сущность парадигмы управления, ориентированной на рынок, в том, что быстро меняющаяся внешняя среда рассматривается как данность, которую невозможно изменить. Главной задачей фирмы становится приспособление к факторам среды (как прямого, так и косвенного воздействия). Как следствие, появляется острая потребность в специальных инструментах управления, обеспечивающих наилучшее решение задачи. В качестве одного из таких инструментов выступает маркетинг.

В 70-е годы родилась современная теория маркетинга. Этапы ее развития можно проследить по названиям сменяющих друг друга концепций – ориентированный на отдельного покупателя (до 70-х годов), социально-этический (до 90-х годов), стратегический маркетинг (до настоящих дней). Отмечу, что, несмотря на смену концепций, сущность маркетинга практически не менялась.

В маркетинге можно выделить две основные составляющие: инструменты по исследованию быстро меняющейся и практически не поддающейся влиянию фирмы внешней среды; управляемые со стороны фирмы переменные маркетинга (в этом плане особенную популярность приобрела “модель 4Р” – Product, Price, Promotion & Place). Задача маркетинговых служб фирмы в том, чтобы помочь руководству найти наилучшие методы адаптации к меняющемуся рынку.

#### Современный подход – две методологии стратегического анализа

Анализ исследований в рассматриваемой области показывает, что на сегодняшний день существуют две точки зрения, которые, однако, скорее дополняют, нежели вытесняют одна другую.

Швейцарский доктор политологии Т. Йеннер так пытается привести к знаменателю дискуссию между рыночниками и теоретиками, развивающими ресурсную концепцию стратегического управления: “В рамках индустриально-экономического подхода важнейшее значение придается степени привлекательности отрасли ... Поэтому предприятие, рассчитывающее на стратегический успех, должно тщательно выбирать отрасль, выходить на наиболее выгодные рынки.

Подобная точка зрения доминировала в 70-80-е годы. В частности, решения по диверсификации производства принимались именно с расчетом на сулящие высокую прибыль рынки. Однако неудачи многих из этих проектов поставили под сомнение зависимость долгосрочного успеха только от условий выбранной отрасли...

Наряду с этим результаты многочисленных исследований показали, что специфические внутрифирменные параметры оказывали большее влияние на различия в успехе предприятий, чем отраслевые характеристики. Поэтому в дискуссиях по стратегическому менеджменту на первый план в последнее время вышел вопрос о приоритетной значимости собственных ресурсов и возможностей предприятий.

Сторонники этой точки зрения считают, что в рамках стратегического менеджмента основная задача должна заключаться в том, чтобы развивать внутрифирменные ресурсы и компетенции, которые позволили бы предприятию завоевать преимущества перед конкурентами"2.

Итак, по крайней мере дважды в теории и практике менеджмента наблюдается отрицание предыдущих подходов – “внимание самой фирме” сменяется “рыночной концепцией управления предприятием”, в свою очередь вытесняющейся парадигмой, в которой большее значение, чем рыночные возможности предприятия, играют внутренние ресурсы и компетенции фирмы.

Отмечу, что в рамках ресурсного подхода управления хозяйственной структурой одинаково важными считаются все ресурсы – материально-технические, финансовые, система маркетинга, персонал организации и др. Что касается эволюции подходов, то изменение точек зрения особенно ярко проявляется в управлении человеческими ресурсами.

#### Изменение взглядов на управление персоналом

Концепций в этой сфере на сегодняшний день достаточно много. Поэтому исследователи, занимающиеся теориями лидерства, вынуждены для удобства рассмотрения классифицировать их в отдельные группы.

В частности, среди тех из них, которые принято относить к мотивационному подходу, особую популярность приобрели так называемые теории “X” и “Y”, автором которых является Д. МакГрегор, а также теория “Z” У.Оучи. Данный подход предполагает, что соответствующий стиль управления руководителя формирует ответную реакцию коллектива в форме его поведенческих установок. Автократический стиль порождает ленивого сотрудника, которого нужно заставлять работать (теория “Х”). Демократический стимулирует появление инициативы у персонала (теория “Y”). Согласно теории “Z”, организация будет действовать особенно успешно, если ее менеджмент руководствуется такими принципами, как формирование глубоких убеждений в совместных этических ценностях, взращивание сильной корпоративной культуры, холистический подход к работнику (фирма – это семья) и др.

Д.Мерсер, анализируя особенности кадровой политики в фирме ИБМ, увидел там проявление теории “Z”. Причем он добавил в нее дополнительные принципы (назвал их теорией “I”), среди которых особенно важными стали сильная вера в индивидуализм и единый статус для всех работников4. Теории “Z” и “I”, подчеркивающие особое значение творческой энергии отдельного человека, несомненно, подошли наиболее близко к новой точке зрения на персонал.

#### Новая парадигма управления

Одна из особенностей современной России в том, что за короткий период она проходит все те этапы развития, которые Запад “переваривал” в течение 100 лет.

Рассмотрим типичный пример развития отечественной коммерческой организации. Допустим, фирма занимается телекоммуникационным бизнесом (сфера деятельности в данном анализе роли не играет). На первом этапе функционирования ее руководство относилось к уходу персонала совершенно спокойно (количество дипломированных и достаточно квалифицированных специалистов превышало спрос). Со временем выделилась группа профессионалов, которые для предприятия представляли большой интерес. Таких работников на улице найти уже трудно, разве что у конкурентов. Их уход (по каким-либо причинам) для фирмы болезнен, поэтому руководство начало искать дополнительные стимулы для их удержания.

Наконец, организация достигла такой степени развития, когда ряд сотрудников стал ее главным капиталом. Это уникальные профессионалы, заменить которых практически невозможно. Руководству, чтобы удержать таких работников, остается единственное средство – обеспечить наилучшее удовлетворение их растущих потребностей. Дополнительной мерой по сохранению фирмы может быть подготовка этими специалистами дублеров, однако последнее является чересчур дорогим удовольствием. Затраты на такую подготовку способны привести к снижению конкурентоспособности.

Поэтому необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне хозяйствующей структуры. Ее сущность – в рассмотрении Человека в качестве главного объекта интересов менеджмента. Задача руководства при этом заключается в проведении такой кадровой политики, когда целью всей деятельности по управлению персоналом становится наилучшее удовлетворение растущих запросов и потребностей каждого члена организации.

Что же меняется при данной точке зрения на персонал? Прежде всего точка отсчета, система взглядов на каждого работника фирмы.

До сих пор при всех рассуждениях о важности кадров и создании наиболее благоприятных условий для раскрытия потенциала каждого сотрудника он рассматривался как объект, который подлежит управлению со стороны фирмы. Новый подход предполагает, что человек является меняющейся, но неуправляемой переменной предприятия. Задача менеджмента в этом случае в том, чтобы познать закономерности развития личности и разработать соответствующие программы, обеспечивающие лучшее, чем конкуренты, удовлетворение растущих потребностей каждого работника. Результатом данной деятельности должна стать увеличивающаяся прибыль.

Таким образом, изменяется система взглядов на человека в организации: не его заставляют бегать, чтобы обеспечить продуктивную работу, а фирма крутится вокруг сотрудника, пытаясь наилучшим образом удовлетворить его растущие запросы. Возможно, сначала это покажется странным (точно также при переходе от административной системы к рыночной сначала странным казалось, что не фирма диктует покупателю свою волю, а он ей). Кто не сможет этого вовремя понять, может оказаться неконкурентоспособным на рынке.

Новый поход к управлению персоналом требует решения двух типов задач: первый – изучение человека на предприятии, второй – разработка программы действий, направленной на наилучшее удовлетворение потребностей отдельного сотрудника (см. рисунок). Конечный результат такой деятельности должен проявиться в том, что каждый член коллектива предприятия в свою очередь станет лучше работать.

Насколько мы готовы к работе по-новому? Пока на этот вопрос ответить трудно. Данная точка зрения на управление персоналом, несомненно, потребует иного инструментария. Представляется, что одним из таких инструментов станет самоменеджмент, роль которого до сих пор явно недооценивалась.

Сначала самоменеджмент рассматривался лишь как раздел, связанный с научной организацией труда руководителя. В последнее время он начал выделяться как самостоятельная область знаний. В рамках рассмотренного подхода самоменеджмент может стать важнейшей составной частью, обеспечивающей менеджмент эффективными инструментами изучения работников предприятия.

Ф.Тейлор начинал свои исследования в менеджменте с изучения работы отдельного человека, я считаю нужным вернуться к этому, но только на новом теоретическом уровне.

Может возникнуть вопрос, если автор предлагает лишь новый подход к управлению персоналом, почему в статье говорится о полной смене парадигмы. Ответ очевиден. Во-первых, теория взаимосвязи параметров внешней среды уже стала общим местом. Данная взаимосвязь настолько велика, что в последние годы каждый человек почувствовал на себе ее персональное влияние. Во-вторых, не меньшее взаимовлияние существует и между факторами внутри хозяйственной структуры (напомню, что последняя является искусственной и сложной системой, созданной человеком). Несомненно, если внутри фирмы начинают что-то менять, это обязательно отразится на всех элементах такой системы.

Последствия отношения к персоналу как неуправляемой переменной, которую нужно изучать, а затем к ней приспосабливаться, пока трудно оценить, но, думается, что для теории и практики менеджмента эти изменения будут носить, вероятно, революционный характер.

**\*\*\***

В России предлагаемая модель работы с персоналом еще не встречается в практике. Напомню, что когда американцы впервые познакомились с особенностями применяемого японцами менеджмента, позволившими последним соревноваться с первыми даже в автомобилестроении, они были поражены тем, что эти “новации” были описаны в старых учебниках американских авторов (в частности Питером Друкером). Японцы смогли реализовать на практике то, о чем американцы только писали.

**Список литературы**

Владимир Токарев, кандидат технических наук. Гипотеза о новой парадигме управления.