

УДК 338.24

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТЕОРИИ 2С-СИСТЕМ:  
МЕХАНИЗМЫ САМООРГАНИЗАЦИИ И МАТРИЦА  
ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ\***

**С.В. Комаров, д. филос. наук, проф. кафедры менеджмента и маркетинга**

Электронный адрес: [komarov@rmc.edu.ru](mailto:komarov@rmc.edu.ru)

**А.В. Молодчик, д. экон. наук, проф., зав. кафедрой менеджмента и маркетинга**

Пермский национальный исследовательский политехнический университет, 614990, г. Пермь,

Комсомольский пр., 29

Электронный адрес: [mim@pstu.ru](mailto:mim@pstu.ru)

В статье рассматриваются вопросы «проектирования» механизмов саморазвития компании. Анализируются целемотивационные механизмы развития мышления, механизмы целеполагания, механизмы достижений и обучения менеджеров организации. В качестве организационных механизмов рассматриваются тип организационной культуры, ценности организационной культуры и лидерства, формальные механизмы обучения и мотивации. В рамках этого предлагается матрица организационного развития, показывающая взаимосвязь процесса саморазвития с соответствующими механизмами самоорганизации. В заключении ставится вопрос об измерении параметров процесса саморазвития организации.

-----  
*Ключевые слова: саморазвитие; самоорганизация; мотивация; организационные механизмы; матрица организационного развития.*

В рамках теории саморазвивающихся организаций вопрос о механизмах саморазвития и самоорганизации сводится к вопросу о построении (проектировании) механизма управления «перевода» поведения работников в «деятельность». *Под саморазвивающимися и самоорганизующимися системами («2С-системами»/ «саморазвивающиеся и самоорганизующиеся организации»)* мы понимаем организации, качественное изменение которых происходит за счет внутренних источников. Эти источники мы будем называть механизмами самоорганизации, а само качественное изменение организации во времени на основе этих механизмов – саморазвитием (философские категории «саморазвитие» и «самоорганизация» детально рассмотрены в монографии [2] и в монографии [4, с.39]; методологические категории «процесс» и «механизм» рассмотрены в монографии [3, с. 344-346]). Это управление сводится к построению системы, задающей образцы и нормы самоуправления [1]. Поэтому, по нашему представлению, эти механизмы сводятся к «нормированию» деятельности (поведения) работников. И в первом приближении можно определить следующие необходимые элементы

(части) системы самоорганизации как управляющей системы управления процессом саморазвития организации: целемотивационные и организационные механизмы развития.

**1. Целемотивационные механизмы развития**

В качестве целемотивационных можно выделить механизмы развития:

- связанные с развитием личности и мышления работников (топ-менеджеров),
- целеполагания и целедостижения,
- измерения достижений.

*А). Целемотивационные механизмы развития.*

*А1. Целемотивационные механизмы развития мышления топ-менеджеров организации.* Это связано с тем, что управленческие воздействия и принятие управленческих решений требуют системного мышления и системного представления самой организации, процесса ее (само)развития и ее самоорганизации. Поскольку субъекты такого мышления и их деятельность являются элементами саморазвития организации, то фактически такое системное мышление будет иметь два основания (источника):

\* Работа выполнена при финансовой поддержке Минобрнауки РФ (договор № 13.G25.31.0093) в рамках реализации Постановления Правительства РФ № 218 «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских высших учебных заведений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства».

*Комаров С.В., Молодчик А.В., 2012*

во-первых, общие системные представления организации и, во-вторых, представления, являющиеся результатом рефлексии о собственной организации и ее развитии.

Поэтому в качестве практических организационных форм этого блока механизма самоорганизации выступают:

- стратегические семинары, целью которых является практическая постановка целей, выработка стратегии развития и смена бизнес-модели организации.

- рефлексивные семинары, целью которых является не выработка практических решений по вопросам стратегического развития организации, а развитие системного мышления – обсуждение мыслительных представлений, теоретических моделей и концептов развития и саморазвития.

Повторимся. Цель таких семинаров на регулярной основе – формирование практических навыков системного мышления для их применения в стратегическом развитии организации.

*A2. Механизмы целеполагания и целедостижения.* Включают в себя регулярный механизм декомпозиции стратегических целей и их детализации до целей отдельных работников, механизм «настройки» индивидуальных целей под цели организации. А также:

- карты индивидуального развития в соответствии с целями организации (теория напряженности);

- «перевод» целей организации в индивидуальные цели и их закрепление в должностных инструкциях («настройка» ключевых показателей эффективности -КРП);

- применение «портновского метода» для определенных категорий работников. «Портновский метод» – это определение функциональных обязанностей не под формальную должность, а «под» индивидуальные способности, особенности и мотивацию отдельного работника [2, с.176]. Речь идет не обо всех работниках организации, а только о ключевых менеджерах, вносящих своей деятельностью существенный вклад в развитие организации. Именно значимость их деятельности, связанная с их индивидуальными особенностями, позволяет применять к ним нестандартный подбор целей и заданий, функций и оценок их работы. Иначе говоря, под человека «кроятся» штатное расписание и должностные инструкции.

Нужно иметь в виду, что механизмы целеполагания и целедостижения (*A2*) имеют в качестве своего основания результаты механизмов развития мышления (*A1*).

*A3. Механизмы измерения достижений.* Ориентация на *достижение* целей означает создание и внедрение следующих механизмов:

- регулярную аттестацию работников;
- подстройку мотивации отдельных работников «портновским методом»;
- горизонтальную и вертикальную карьеру;
- участие в отдельных стратегических проектах (участие в ВРК).

Опять-таки механизмы измерения достижений (*A3*) строятся на основе механизмов целеполагания и целедостижения (*A2*).

*A4. Механизмы измерения развития корпоративной (организационной) культуры.* Определение на регулярной основе главных ценностей основных групп работников организации, что позволит корректировать механизмы мотивации и механизмы измерения. Методы измерения корпоративной (организационной культуры) известны, задача заключается в определении ценностей ключевых групп работников для формирования эффективной мотивации путем управления ценностями.

Иначе говоря, механизмы измерения развития корпоративной (организационной) культуры (*A4*) «включаются» как необходимые условия в механизмы развития мышления (*A1*), механизмы целеполагания и целедостижения (*A2*) и как основания в механизмы измерения достижений (*A3*).

Можно трактовать выделенные механизмы следующим образом. Механизмы развития мышления *A1* можно рассматривать как механизмы стратегического развития, которые в качестве своих тактических инструментов реализации имеют механизмы *A2*, *A3* и *A4*. Иными словами, есть стратегия организации как механизм ее (само) развития и есть тактика (оперативное управление) – механизмы самоорганизации, реализующие это развитие. Однако такое представление не учитывает вышеуказанного характера взаимосвязи саморазвития и самоорганизации и их системного эффекта. Указанные целемотивационные механизмы не просто взаимосвязаны по своему содержанию. Прежде всего, они связаны функционально-генетически, т.е. являются и условиями, и основаниям друг для друга. При проектировании и функционировании одни механизмы предполагают и «включают» в себя другие. Они не могут быть эффективны друг без друга. Именно этим определяется их подлинно системный характер. Теория «2С»- систем не может это не учитывать.

## **2. Организационные механизмы развития организации**

Под организационными механизмами развития организации здесь понимаются формальные механизмы, связанные с формальной организационной структурой

(формальным распределением функций). Поэтому, по нашему мнению, к формальным организационным механизмам относятся следующие.

*Б1. Типы организационных структур: от административных организаций до Learning Organisations.* Саморазвитие указывает на автономность развития организации, на внутренние источники ее развития, т.е. на ее самоорганизационность. Самоорганизация суть выражение саморазвития организации. Но именно поэтому в практике управления критерии измерения саморазвития и самоорганизации должны различаться. Критерии саморазвития при этом характеризуют изменение характера функционирования организации во внешней среде; критерии самоорганизации, которые характеризуют механизмы управления этим развитием, выражаются индикаторами реализации управленческих решений. Развитие организации осуществляется путем все большей адаптации (гибкости) и быстрого реагирования на внешние воздействия за счет внутренних ресурсов, а механизмами этого реагирования являются механизмы принятия организационных решений. Поэтому, повторимся, нужно измерять саморазвитие и самоорганизацию по различным критериям. Причем, как было указано выше о системной взаимосвязи саморазвития как процесса и самоорганизации как механизма управления этим процессом, «саморазвитие» и «самоорганизация» могут «позиционироваться» друг через друга.

Поэтому можно построить такую матрицу – назовем ее матрица «2С» - критериев – которая описывала бы взаимосвязь процесса саморазвития организации и механизма ее самоорганизации. Поскольку, как было указано выше, категории «саморазвитие» и «самоорганизация» есть определенные представления процесса развития организации (определенные ее организованности), то измерять это развитие можно по различным критериям. Одни критерии характеризуют «саморазвитие» как процесс изменения организации, другие критерии в этом случае будут характеризовать механизм «самоорганизации». Выделение соответствующих критериев и составление каталога критериев в теории «2С»-систем зависит от исходных представлений о самом объекте – организации (предприятии) и от задачи управления ее развитием. В зависимости от этого определяются:

- во-первых, сами представления о ее «саморазвитии» и механизме ее «самоорганизации»;

- во-вторых, выделяются соответствующие организованности (какие

элементы организации относятся к «процессу» ее развития, а какие – к «механизму» его самоорганизации);

- в-третьих, строится модель организации и разрабатывается концепция управления ее развитием;

- в-четвертых, определяются – в соответствии с концепцией – факторы развития;

- в-пятых, определяются критерии измерения изменений развития и механизма самоорганизации;

- в-шестых, для каждого из этих критериев определяется шкала их измерений.

Скажем, в целях первичного представления саморазвития и самоорганизации некоторой компании можно условно ввести следующие характеристики представления самоорганизации организации:

- инициатива работников;
- использование передового опыта;
- совместное решение проблем;
- настойчивость в получении новых знаний;
- использование возможностей развития индивида, группы, отдела, организации в целом.

Аналогично можно выделить следующие характеристики представления саморазвития данной компании благодаря этим указанным механизмам самоорганизации: предсказуемость действий, самостоятельность, качество процессов управления, адаптивность к внешним изменениям, надежность.

Тогда, скажем, критерий саморазвития «адаптивность к внешним воздействиям» может раскрываться через механизм «инициатива работников».

Поэтому традиционные характеристики менеджмента, в которых рассматривается и анализируется организация – организационная структура, система мотивации, система самообучения, лидерство, организационная культура, – должны быть представлены как компоненты процесса саморазвития и механизма его управления (механизма) самоорганизации. В зависимости от типа организации, ее целей и задач управления ею, представления процесса ее саморазвития и механизма ее самоорганизации могут быть разными.

В настоящий момент мы можем только формальным способом – в целях иллюстрации этой идеи теории «2С»-систем – представить эту матрицу, выбрав произвольно некоторые критерии «саморазвития/самоорганизации» организаций, связанных с изменением ее организационной структуры. Так, процесс саморазвития по критерию «порядок» может быть представлен как результат механизма

самоорганизации «целеполагание». Соответствующие измерения степени «самоорганизации» предполагают выделение

критериев синергичности действий, которые обуславливают меру порядка в процессе развития организации (рис.1).

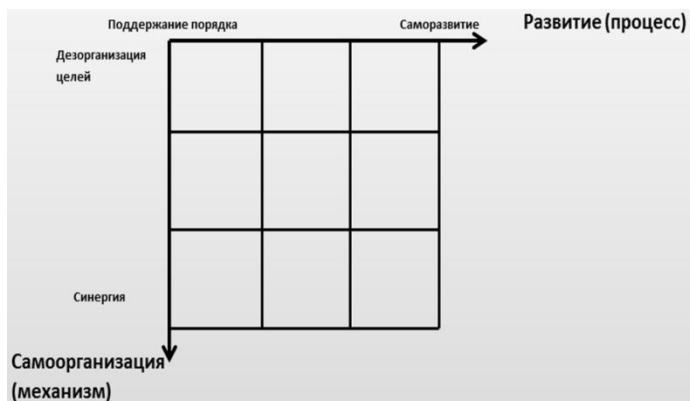


Рис. 1. Матрица «Порядок»

Так, процесс саморазвития по критерию «целеполагание» может быть представлен как результат механизма самоорганизации по характеру постановки целей. Соответствующие измерения степени «самоорганизации» предполагают выделение критериев рефлексивности в постановке заданий, которые обуславливают меру субъектности в процессе саморазвития организации.

Аналогично процесс саморазвития по критерию «организационная структура» может быть представлен как результат механизма

самоорганизации по трансформации от административной структуры к организации с центрами финансовой ответственности (ЦФО). Соответствующие измерения степени «самоорганизации» предполагают дифференциацию организационных механизмов управления, которые обуславливают меру «жесткости/гибкости» организационной структуры в процессе саморазвития организации (рис.2).

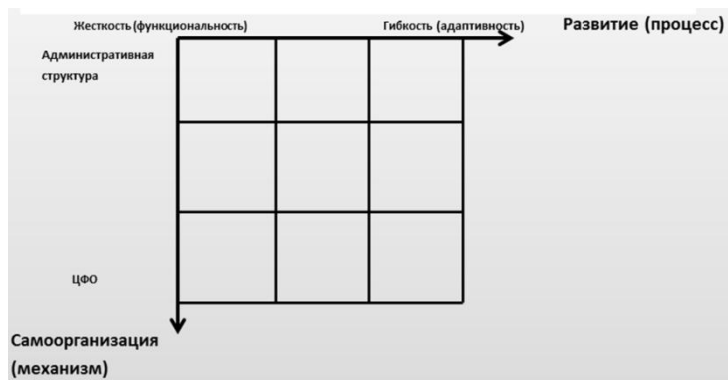


Рис. 2. Матрица «Структура»

Точно так же процесс саморазвития по критерию «организационная культура» может быть представлен как результат механизма самоорганизации при переходе от жесткой структуры управления к временным целевым или проектным группам. В рамках такого механизма управления (управления по проектам, управления в командах) развивается самоуправление работников, их инициативность, стремление к ответственности

и т.д. То есть происходит постепенная трансформация норм, идеалов и ценностей работников от патерналистского мироощущения своего места и роли в организации к пониманию своей ответственности за инновационное развитие организации. Соответствующие измерения степени «самоорганизации» предполагают дифференциацию организационных механизмов управления, которые обуславливают изменение характера

организационной культуры в процессе саморазвития организации.

Далее, очевидным образом процесс саморазвития может выражаться в изменении рыночных ориентаций компании и, соответственно, измеряться по критериям рыночной позиции. Например, по степени «инновационности» саморазвитие организации

определяется критериями не количества, а качества инноваций, а именно переходом от «ориентации на продукт» к «клиентоориентированности». Организационные механизмы перехода от «ориентации на продукт» к «клиентоориентированности» и будут механизмами самоорганизации процесса развития компании по этому критерию (рис.3).

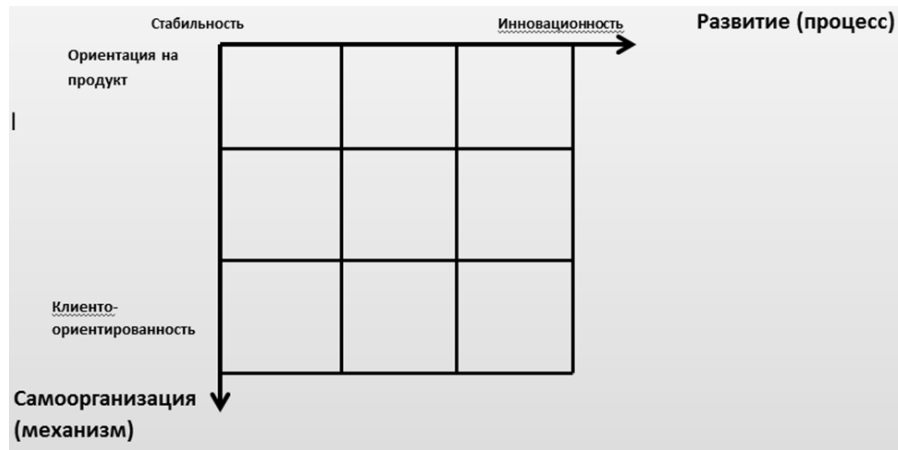


Рис.3.Матрица «Инновации»

Наконец, процесс саморазвития в рыночном измерении может выражаться не только по критерию «инновационности», но и по критериям «стратегичности», «конкурентоспособности» и «эффективности». Каждое представление процесса саморазвития и его измерения будет иметь соответствующий механизм самоорганизации, управленческим воздействием которого и будет изменение этих показателей саморазвития организации.

Очевидно, что могут быть определены и другие формальные критерии и параметры их измерения, выражающие формальные организационные механизмы саморазвития и самоорганизации.

*Б.2. Механизмы развития лидерства.* Формальные организационные механизмы лидерства включают в себя:

- механизмы поиска, отбора и развития потенциальных лидеров. Это осуществляется в рамках преемственности управления и формирования единой корпоративной культуры. Эти механизмы основаны на понимании жизненных циклов лидерства и необходимости управления ими.

- механизмы создания системы многоуровневого лидерства. Это предполагает перераспределение функций таким образом, чтобы увеличивать степень свободы работников в принятии решений. Понятно, что развитие такой системы управления предполагает формальное закрепление соотношения прав и

обязанностей, степени свободы и риска, индивидуальной самоорганизации работников, отдельных групп и подразделений в принятии решений в рамках функциональных и должностных компетенций, короче говоря – хаоса и порядка в организации.

На матрице «2С»-критериев процесс саморазвития по критерию «лидерство» может быть представлен как результат механизма самоорганизации при постепенном переходе от административного управления к многоуровневому лидерству (развитие проектного управления, создание условий для горизонтальной карьеры, поддержание инициатив и т.д.). Соответствующие изменения степени «самоорганизации» обуславливают изменение характера развития организации путем формирования внутриорганизационной демократии (перехода от авторитарного к демократическому стилю управления) (рис.4).

Процесс саморазвития по критерию «реактивность/проактивность организации» может быть представлен как результат механизма самоорганизации при постепенном переходе от административного контроля к самоконтролю работников по целям.

Здесь также становится очевидным, что эти формальные механизмы управления развитием лидерства в качестве необходимого средства «включают» в себя целемотивационные механизмы А.

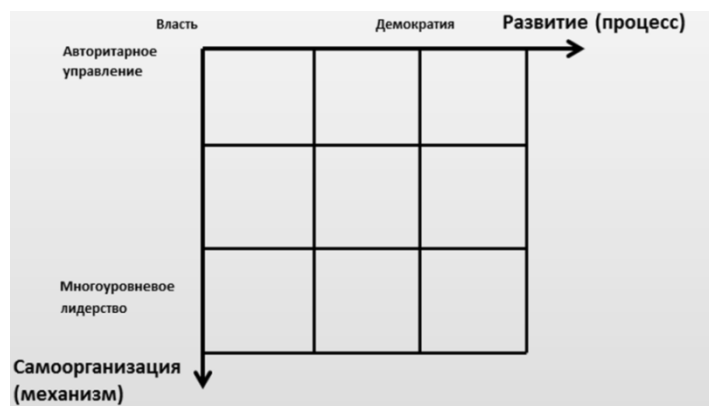


Рис.4.Матрица «Лидерство»

**Б. 3. Механизмы обучения / переобучения**

Это механизмы управления знаниями в организации. В рамках «2С» - систем они направлены не столько на передачу специальных знаний, сколько на развитие персонала. На матрице «2С» - критериев переход к самообучающейся организации может быть

представлен как результат механизма самоорганизации путем развития системы обучения действием. Благодаря развитию этого механизма самоорганизации, можно констатировать саморазвитие как перехода от организации накопления знаний к организации производства знаний (рис.5).

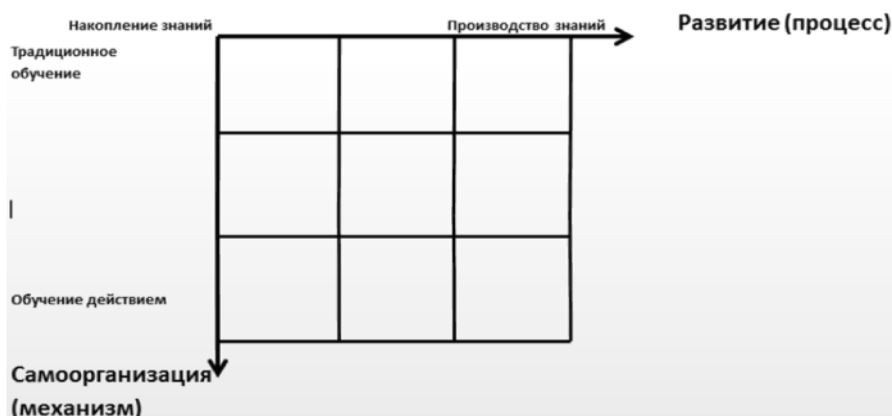


Рис. 5. Матрица «Знание»

**3. Проблема измерения эффективности саморазвития / самоорганизации компании**

Критерии измерения эффективности саморазвития / самоорганизации, очевидно, будут связаны с соответствующими объектами измерения – элементами, подсистемами целемотивационных и организационных механизмов. Определение самих критериев измерения и их параметров зависит от выделения самого предмета исследования, в котором, соответственно, будет представлено саморазвитие организации. Можно выделить в самом общем виде следующие критерии измерений.

**А. Целемотивационные механизмы:**

- показатели КРІ;

- показатели по «теории напряженности»;

- результаты работы проектных групп;

- параметры изменения корпоративной культуры (в том числе лояльности работников к организации).

Поскольку мотивационные механизмы поведения индивида (работника) имеют внутренний характер, постольку их количественное измерение представляет собой определенную – методологически и технически – сложность именно с точки зрения последующего управления этим поведением. Поскольку, как было показано выше, задача управления заключается в «переводе» поведения в деятельность, т.е. экстерииоризации его

внутренних мотивов путем их осознания и определения в виде внешней цели или интериоризации внешней цели как собственного мотива, постольку измерению могут подвергаться только результаты деятельности. Принятие целей организации как собственных, согласование целей организации с собственными индивидуальными мотивами и групповыми интересами, наконец, отказ от целей организации как не собственных в пользу внутренних мотивов всегда находит внешнее выражение в деятельности и ее результатах [6]. Поэтому измерение эффективности целемотивационных механизмов саморазвития и самоорганизации связано с достижением или недостижением формальных целевых показателей деятельности. Иначе говоря, параметры измерений целемотивационных механизмов имеют количественный характер.

*Б. Организационные механизмы* будут иметь количественные и качественные параметры. Дело в том, что количественные параметры далеко не полно выражают характер саморазвития. То есть здесь формальные показатели недостаточны для измерения «качества» организации.

Например, по параметру инновационности саморазвитие организации формальным образом может быть представлено и измерено в шкале «экстенсивность изменений – интенсивность изменений» [5]. Соответственно, по этой шкале будут измеряться количественные параметры. Во-первых, количество инновационных идей, количество их внедрений, количество идей доведенных до технической реализации, количество продуктов, выведенных на рынок. Во-вторых, экономические характеристики реализации инновационных идей: рост объемов продаж, прибыли, рентабельности производства и продажи, рост капитализации бизнеса за счет этих инноваций, повышение удовлетворенности и лояльности клиентов и т.д. Однако интенсивность изменений предполагает и ряд параметров: например, изменение рыночной репутации фирмы, рост нематериального капитала (бренда), потенциал роста в результате внедрения технологических и организационных изменений за счет выпуска инновационного продукта, изменение организационной культуры, приверженности персонала к организации, которые в этой шкале не могут быть количественно измерены. Они могут быть измерены количественно в других шкалах и

других параметрах, но не всегда и не полностью. Некоторым выходом в этой ситуации является метод экспертных оценок (с переводом мнений экспертов в относительные балльные или рейтинговые шкалы).

Методологически для теории «2С» - систем необходимо дать перечень (полный каталог) параметров и индикаторов измерения для каждого элемента мотивационного и организационного механизмов системы саморазвития / самоорганизации. Как нам представляется, на практике количество таких параметров и, соответственно, их индикаторов, по которым будет строиться управление, должно быть ограничено. Однако элементом механизма самоорганизации (управления саморазвитием организации) должна быть возможность дополнения и изменения этого каталога параметров по мере «усложнения» объекта управления или необходимости организационного развития.

#### Список литературы

1. *Дубровский В.Я.* Абсолютно нормативная концепция деятельности. (Нормы и отклонения с системодетельностной точки зрения) // *Дубровский В.Я.* Очерки общей теории деятельности. М., 2011. № 38-39, С. 410-464.
2. *Кайдалов В.А.* Диалектико-материалистическая концепция самодвижения и ее современные проблемы. Томск, 1982. 282 с.
3. *Комаров С.В., Кордон С.И.* Основы методологии: системодетельностный подход. Категории. Пермь, 2005. 384 с.
4. *Молодчик А.В.* Теория и практика формирования саморазвивающейся организации. Екатеринбург: УрО РАН, 2001. 248 с.
5. *Пригожин А.И.* Цели и ценности: новые методы работы с будущим. М., 2011. 432 с.
6. *Шешукова Т.Г.* Научные основы коммерческого расчета на предприятии // *Вестник Пермского университета. Сер. Экономика.* 2010. Вып. 1(4). С. 7-28.