

ВВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ НОВАЯ ПАРАДИГМА МЕНЕДЖМЕНТА

Проф. Максим Киселев

21.02.2018

Новая парадигма менеджмента

«Менеджмент в постиндустриальном обществе»

«Парадигма любой общественной науки, и в частности менеджмента, основывается на представлениях о реальности. Их формируют ученые, писатели, преподаватели и практики. Но и сами представления оказывают определяющее влияние на то, что в данной отрасли знания считается реальностью, - точнее, что подразумевают под реальностью ученые, писатели, преподаватели и практики.»



Эволюция менеджмента

По параметру «развитие средств производства» О.С. Виханский и А.И. Наумов диверсифицируют развитие управления на три этапа:

1. Традиционное управление

**2. Управление
промышленной стадии**

**3. Управление
постиндустриальной стадии**

Постиндустриальное общество

- В к.1950 -н.1960-х годов развитые страны запада исчерпали потенциал *индустриального производства*, и вступили в качественно **новый этап** развития.
- Он характеризуется снижением доли и значения промышленного производства за счёт роста *сферы услуг и информации*.

Постиндустриальное общество

Так, **постиндустриальное общество** определяется как общество "**постэкономическое**", "**посттрудовое**".

Труд перестает быть основой экономических отношений, на смену ему приходят **знания и информация**.

Постиндустриальное общество

Основания обладания *статусом* в обществе:

Индустриальное общество:

место в экономической структуре, т.е. (*классовая принадлежность*), которому подчинены все остальные социальные характеристики,

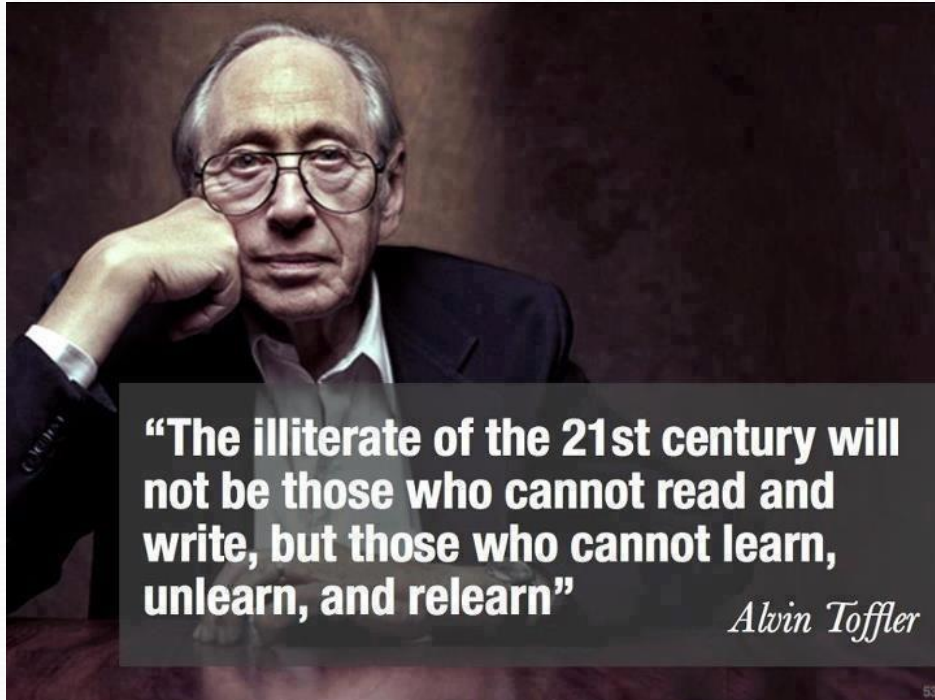
Постиндустриальное общество:

статусная характеристика индивида определяется его образованием, знаниями.

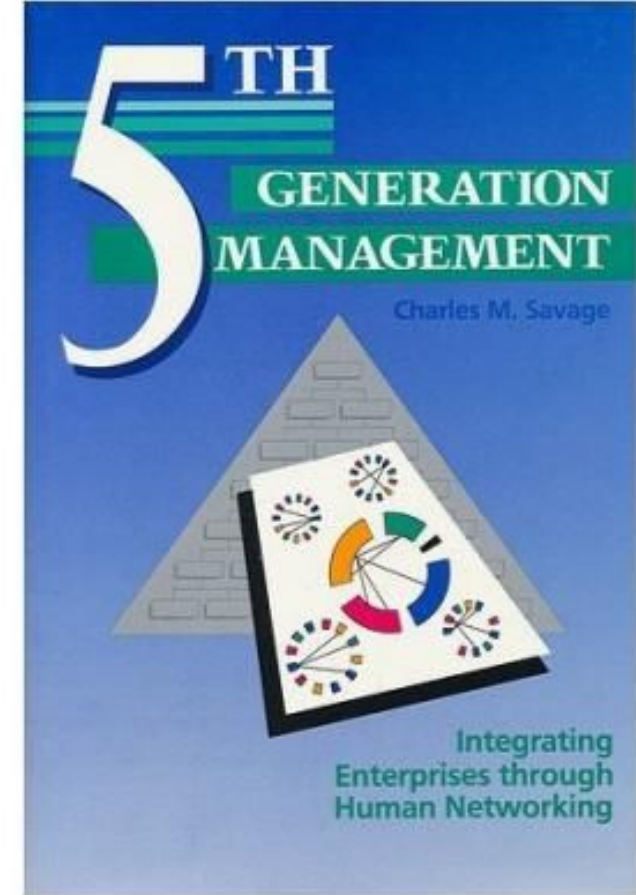
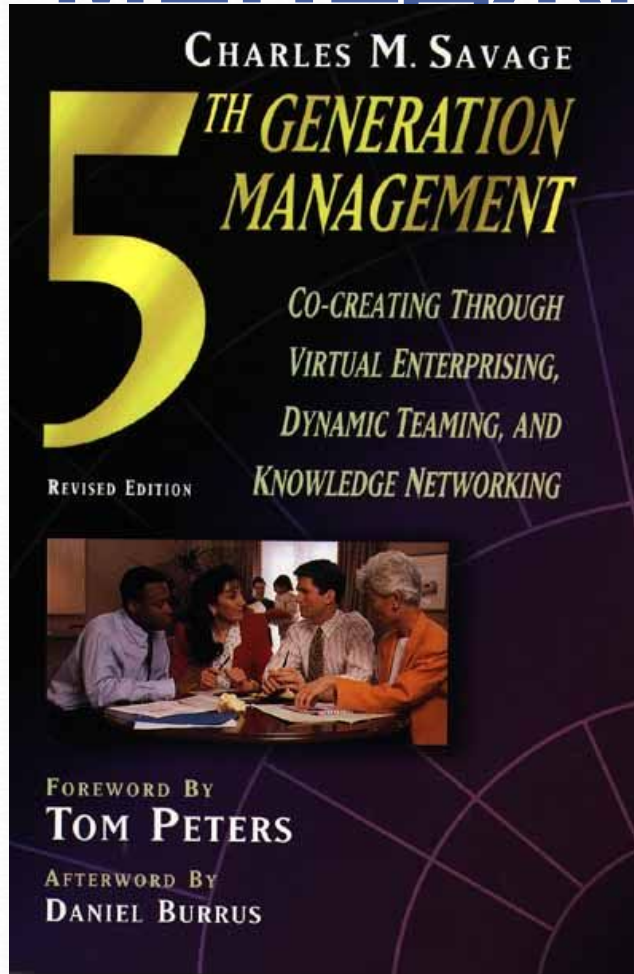
Информационное общество

Постиндустриальное общество, то есть общество информационное (согласно типологии цивилизаций А. Тоффлера*) является результатом происходящей на наших глазах социотехнологической (информационно-компьютерной) революции).

*А. Тоффлер «Третья волна»



ПЯТОЕ ПОКОЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА



ПОКОЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

- Первое поколение. Менеджер = собственник
- Второе поколение. Иерархическая организация («начальник-подчиненный»)

В первом и втором поколении менеджмента не нужны команды

- Третье поколение. Матричная организация

Команда как объединение разных специалистов, функций, позиций для решения общей задачи. Размер команды = 7+-2 единиц (число Д.Миллера).

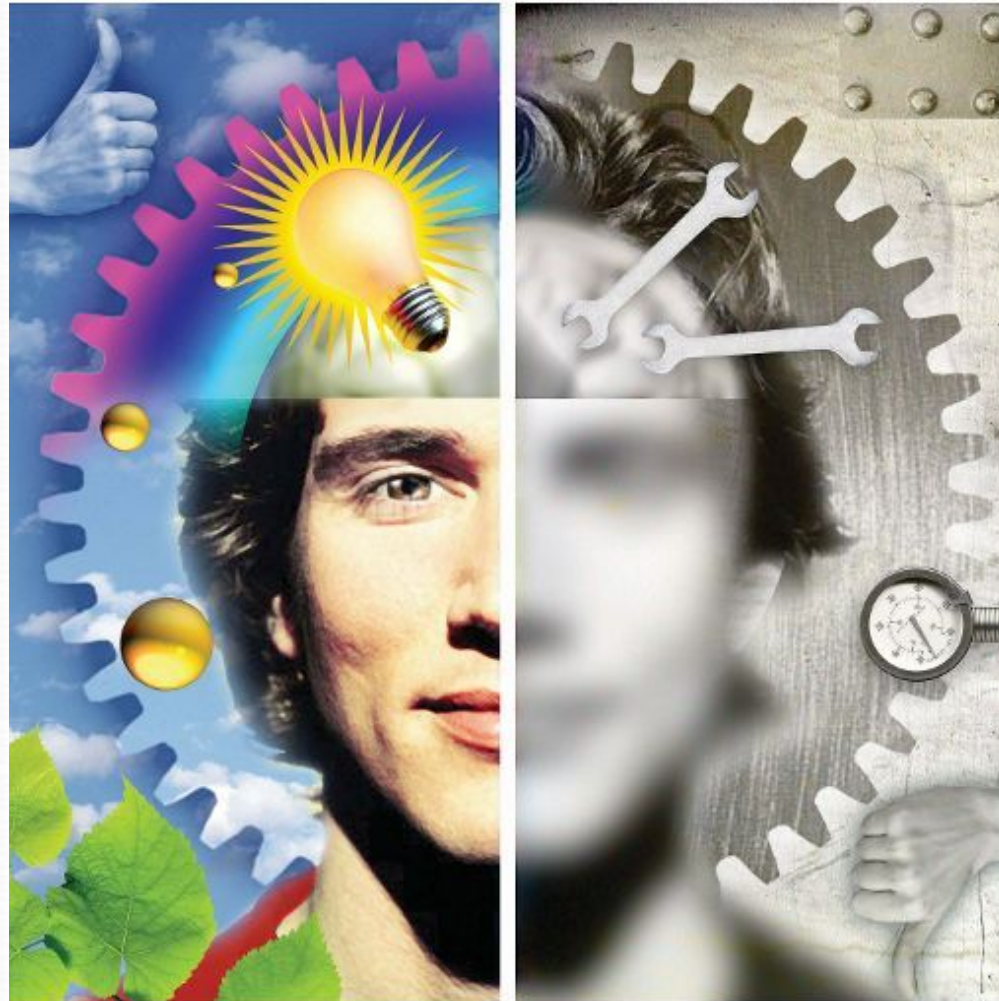
- Четвертое поколение. Встроенные в организации компьютерные сети

Возможности команды выше за счет распределенной коммуникации и технологизации деятельности (ИТ-решения)

ПЯТОЕ ПОКОЛЕНИЕ

- **Пятое поколение. Организация сетей из людей. Предприятие как сеть людей и команд. «Работа как диалог» (схема) vs «работа как исполнение распоряжений» Особенности:**
- **-целостность видения всеми всего процесса,**
- **-равноправные участники,**
- **-доверие,**
- **-профессионализм,**
- **-интегрированные данные и сведения, доступные для всех**

КРЕАТИВНОСТЬ И ИННОВАЦИОННОСТЬ



МЕНЕДЖМЕНТ XXI – ГО ВЕКА

Гари Хэмел:

25 трансформационных задач
менеджмента



Метазадача 1

- **Менеджмент должен служить высшим целям.**

Максимизация доходов собственников как основная цель функционирования организации не может гарантировать ни максимального использования энергии людей, ни достижения удовлетворенности всех заинтересованных сторон. Менеджмент должен концентрироваться на достижении социально значимых, благородных целей.

Метазадача 2

- **Полноценное внедрение в менеджмент идеи сообщества и гражданства.**

Современная взаимозависимость многочисленных заинтересованных в результатах управления той или иной деятельностью сторон требует прекращения использования подхода «выигрыш – проигрыш».

Метазадача 3

- **Восстановление философских основ менеджмента.**

Менеджмент должен обеспечивать не только эффективность, но и приспособляемость, инновационное развитие, вдохновение и социальную ответственность. Поэтому необходимо искать новые принципы в таких областях, как антропология, биология, дизайн, политология, теология.

Метазадача 4

- **Устранение патологий формальной иерархии.**

Пирамидальная иерархия власти ведет к снижению ценности единичного сотрудника при отсутствии у него формальной власти, необоснованным и некорректным решениям за счет несогласованности полномочий и опыта (компетентности), снижению инициативности, дисбалансу внимания между опытом и новыми идеями и т.д. Поэтому традиционная пирамидальная иерархия должна быть замещена подобием «естественных» иерархий, где положение и влияние определяются вкладом в создание ценности и характеризуются своевременным перераспределением власти. Иерархии должны сосуществовать, отражая опыт и авторитет их членов в важных областях

Метазадача 5

- **Уменьшение страха и повышение доверия.**

Управление командно-контрольного типа ведет к отсутствию инициативы и неспособности сотрудников принимать самостоятельные решения. Поэтому менеджмент будущего должен опираться на принцип доверия, стимулирующий обмен информацией, высказывание мнений, принятие на себя риска.

6 : Пересмотр средств контроля.

Жесткий внешний контроль, осуществляемый сверху вниз, подавляет инициативу, творчество и снижает приверженность сотрудников. Поэтому контроль должен в большей степени осуществляться через наблюдение со стороны коллег и самодисциплину.

7: Изменение задач лидерства.

В рамках Менеджмента 1.0 лидер является высшей инстанцией, принимающей неоспоримо верные решения и осуществляющей жесткий надзор. Менеджмент 2.0 предполагает, что лидер – архитектор социума, обеспечивающий возможности для сотрудничества, творчества, инноваций.

8: Расширение пределов и использование различий.

Расхождения в опыте, ценностях и способностях способствуют формированию разных мнений, идей, проведению экспериментов, что обеспечивает почву для стратегически важных обновлений.

9: Превращение выработки

стратегии в постоянно

развивающийся процесс.

- В условиях непрерывных плохо предсказуемых изменений долгосрочное планирование становится непростым делом. Формирование и реализацию единственной стратегии следует заместить подверженными эволюции стратегиями, создаваемыми с применением биологических принципов разнообразия (вариативность развития), отбора (низкозатратные быстрые проверки важных предположений), сохранения (затраты на реализацию наиболее перспективных стратегий).

10: Пересмотр структуры и разукрупнение организации.

Сегодня возможности стремительно возникают и исчезают, для их своевременного использования организации требуется способность быстро перенастраивать инфраструктуру и ресурсы. Поэтому крупные скованные предприятия должны быть разбиты на более мелкие и гибкие единицы.

11: Существенное снижение давления прошлого.

Существующий менеджмент ориентирован на сохранение сложившегося положения вещей. Из-за этого серьезно страдают темпы изменений и развития, создания инноваций.

12: Расширение круга

участвующих в определении

направления развития

Степень влияния на окончательное решение должна определяться прозорливостью и проницательностью, а не властью. Кроме того, участие в принятии таких решений формирует приверженность изменениям.



13: Разработка всесторонней системы индикаторов результативности

действительности. Существующие системы показателей имеют перекосы в сторону краткосрочной прибыльности, значимость действий, направленных на обеспечение долгосрочной устойчивости и развития, недооценивается.

14: Расширение временных горизонт и перспектив для руководителей.

Необходим пересмотр подходов к определению компенсаций и стимулированию, чтобы работа руководителей была в большей степени ориентирована на долгосрочную перспективу, а не на доходы в коротком периоде.



15: Формирование демократичного подхода к информации.

Обеспечение гибкости, жизненно необходимой в условиях непрерывных изменений, требует предоставлять сотрудникам не только большую свободу действий и принятия решений, но и свободный доступ к наиболее полной и современной информации.

16: Поддержка отступников и усмирение реакционеров.

Руководители, принимающие стратегические решения, чаще всего заинтересованы в сохранении статус-кво. Поэтому принятие решений в отношении будущего развития должно зависеть в первую очередь от сотрудников, в будущем заинтересованных.

17: Обеспечение большей автономности сотрудников.

Менеджмент 1.0 характеризуют слишком жесткие рамки и длительное ожидание отклика на идеи и предложения. Необходимо способствовать экспериментам на местах и реализации идущих снизу инициатив.

18.

Создание внутренних рынков идей, талантов и ресурсов.

В долгосрочной перспективе рыночный механизм может обеспечить более адекватное распределение ресурсов для реализации возможностей по сравнению с существующими подходами к принятию решений по финансированию в крупных организациях. Последнее характеризует переко́с в сторону финансирования прошлого (сохранение статус-кво).

19. Деполитизация принятия

решений.

Принятие решений должно в большей степени опираться на коллективную мудрость организации, учитывать многообразие взглядов (не только мнения руководства, окрашенные политически, основанные на часто неполной информации)

20. Оптимизация компромиссных соотношений.

Необходимо переходить от однозначного выбора к компромиссным соотношениям (например, краткосрочная прибыль и долгосрочный рост, дисциплина и свобода и т. п.), обеспечивая конкуренцию противоположных возможностей и гибкое своевременное изменение соотношений в использовании альтернатив.

21. Высвобождение

воображения.

Многие компании характеризует изоляция креативности.

Необходимо полноценно использовать весь спектр методов стимуляции творчества и инновационного

мышления.

22. Создание сообществ по

увлечениям.

Возможность формирования самоопределяющихся групп по увлечениям стимулирует энтузиазм сотрудников и позволит повысить вовлеченность и приверженность организации, а самой организации – лучше понять, чего хотят ее люди.

23. Создание новых

инструментов управления для

открытого мира.

Новые модели бизнеса опираются на создающие ценность сети и формы общественного производства, поэтому управление, основанное на власти и силе вышестоящего, становится неэффективным. Лидерам нужны иные

инструменты для мобилизации и координации прикладываемых людьми усилий.

24. Гуманизация языка и практики бизнеса.

Традиционные ценности бизнеса необходимо дополнить человеческими идеалами правды, любви, красоты, справедливости, чести и т.д. – они являются тысячелетиями проверенными мотиваторами.

25. Расширение подготовки менеджеров, изменение мышления.

Наряду с традиционными навыками аналитического и дедуктивного мышления менеджерам понадобятся способности творческого решения задач, рефлексивного обучения, системно- и ценностно-ориентированное мышление.