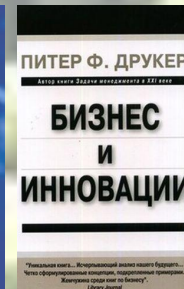


Питер Фердинанд Друкер

Создатель современного
менеджмента



(С) Ахметзянов И.Д.,
2011

Источники инноваций



- П.Друкер (P. Drucker) выделил **семь основных источников нововведений**:
- 1) неожиданное изменение ситуации, чей-то успех или неудача, реакция на непредвиденное внешнее воздействие;
- 2) несоответствие между изменившейся реальностью и представлениями, ожиданиями людей;
- 3) выявление недостатков в ходе, ритме, логике какого-либо процесса;
- 4) изменения в структуре производства или потребления;
- 5) демографические изменения;
- 6) **изменения в общественном сознании (настроения, установки, ценности);**
- 7) **появление нового знания.**



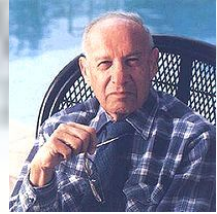
Как известно, идея, овладевшая массами, становится активной движущей силой

Единственная вещь, имеющая значение, – это инновации

П. Друкер



Питер Фердинанд Друкер и его теория инновации



- Но на чем может основываться стратегия в период быстрых изменений и полной неопределенности, а именно в таких условиях оказался мир на пороге XXI столетия? Есть ли какие-то представления, на которых может строиться стратегия организации вообще и коммерческого предприятия в частности? Есть ли какая-то опора?
- Да, есть пять явлений, которые можно считать полностью соответствующими действительности. Однако они категорически не вписываются в рамки стратегий почти всех современных организаций. Прежде всего, они, по своей сути, не имеют отношения к экономике; они относятся скорее к социальной и политической сфере.
- Вот эти новые реалии.
 - 1. Резкое снижение рождаемости в развитых странах.
 - 2. Изменения в распределении располагаемого дохода.
 - 3. Изменение определения эффективности.
 - 4. Глобализация конкуренции.
 - 5. Растущее несоответствие между экономической глобализацией и политической разобщенностью.



П. Друкер. Дисциплина инновации

- **В периоды коренных структурных преобразований выживают только лидеры перемен** — те, кто чутко улавливают тенденции изменений и мгновенно приспосабливаются к ним, используя себе во благо открывающиеся возможности
- Друкер выделяет несколько черт лидеров перемен, которые следует считать конститутивными признаками гипотетической элиты будущего:
- **готовность к постоянным изменениям и способность самостоятельно генерировать их, отказываясь от старых и привычных форм и методов работы;**
- **понимание необходимости переобучения в процессе работы;**
- **готовность включиться в процесс деятельности в качестве руководителя, что предполагает сознание конечных целей работы, самостоятельную оценку ее результатов, а также самостоятельную формулировку критериев этой оценки.**
- **Только люди, обладающие этими тремя признаками, могут сознательно участвовать в деле *строительства будущего*, "браться за которое, как пишет Друкер, рискованно, но не братья еще хуже".**



П. Друкер. Дисциплина инновации

- **Процедура инновации основана на трех императивах:**
- ***Отчетливого сознания своей миссии.*** Смысл этого императива состоит в требовании отвлечься от непосредственных результатов деятельности, понять ее смысл, высшую цель, заведомо превосходящую все достижимые результаты.
- ***Сосредоточения на конкретных результатах.*** Этот императив в определенном смысле противоположен первому, хотя и дополняет его. Главное здесь — в умении различать "миссию" ("журавля в небе") и "конкретную задачу" ("синицу в руках"). Инновация не состоится, если за последнее выдавать первое и наоборот.
- ***Вынесения строгой оценки применяемой технологии и в случае многократных неудач решимости отказаться от нее.*** Речь идет об отказе от неудачных технологических приемов, не приносящих прогнозируемых результатов. Если отсутствует готовность отказаться от привычной, но неэффективной деятельности, шанс осуществить инновационный прорыв окажется весьма низок.



П. Друкер. Дисциплина инновации



- **Успех любого — коммерческого и некоммерческого — предприятия в настоящее время зависит от способности к постоянной критической переоценке своей работы, руководствуясь тремя вышеуказанными императивами.**
- **Кроме этого, менеджеры должны всегда быть держать в поле зрения не потребителей производимого их компаниями продукта, а именно людей, отказавшихся по тем или иным причинам от его потребления.**
- **Любая инновация должна расширять число потребителей, а не сокращать.**



П. Друкер. Дисциплина инновации



- Интеллектуал должен занимать лидирующие позиции и в бизнесе, и в государственном управлении.
- Если бизнесмен и чиновник не уступят интеллектуалу — лидеру перемен — место в руководстве предприятием или государственным ведомством, эффективность работы этих организаций катастрофически снизится.
- С другой стороны, и интеллектуал должен быть готов исполнять функции руководителя — это, собственно, третья наиболее существенная задача, стоящая перед ним, после способности к переменам и готовности к постоянному переобучению в процессе работы.



П. Друкер. Инновация как практика



- **Что нужно делать:**

- Целенаправленная, систематическая инновационная работа начинается с анализа возможностей.
- Инновация носит как концептуальный, так и перцепционный характер («вступление в контакт с реальной действительностью»).
- Инновация должна быть простой и узконаправленной. Именно тогда она будет эффективной.
- Эффективные инновации начинаются с малого. Они не грандиозны по своим масштабам.
- Однако — и это наша последняя рекомендация относительно того, что следует делать, — успешная инновация направлена на захват лидирующих позиций.



П. Друкер. Инновация как практика



- **Чего не следует делать:**
- Прежде всего, нельзя слишком усложнять. Инновации рассчитаны на простых смертных, и если мы надеемся обеспечить инновациям хотя бы минимальный успех, то должны предвидеть, что ими заинтересуются частичные или даже полные идиоты.
- Избегайте диверсификации, избегайте дробления, не пытайтесь делать слишком многое одновременно.
- Наконец, не пытайтесь заниматься инновациями впрок, "на будущее".



П. Друкер. Инновация как практика



- **Три условия успешной инновации:**
- Инновация — это работа. Она требует знаний. Она часто требует чрезвычайной изобретательности и настойчивости.
- Новаторы, которые надеются на успех, должны исходить из своих достоинств, своих сильных сторон.
- Инновация влияет на экономику и общество, меняет поведение всех и каждого.



Питер Фердинанд Друкер и его теория инновации



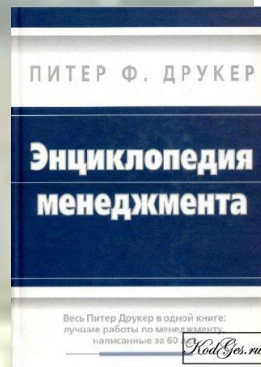
- Нигде разница между работниками физического и умственного труда не выражена так явно, как в экономических теориях. Экономическая теория и - в большой степени - практика рассматривают физический труд как затратный. **Умственный же труд, если мы хотим сделать его производительным, должен рассматриваться как (основной) капитал.**
- **Повышение производительности интеллектуального труда - самая важная из задач менеджмента в XXI веке. Для развитых стран это даже не задача, а насущное требование, от которого зависит само их существование. Ни при каких иных условиях развитые страны не смогут надеяться на выживание, не говоря уже о сохранении лидерства и сегодняшних стандартов жизни.**
- Одно можно сказать с полной определенностью: **возрастающая роль работников умственного труда и их производительности приведет в ближайшие десятилетия к фундаментальным изменениям в структуре и природе нашей экономической системы.**



Питер Фердинанд Друкер и его теория инновации



- Работники умственного труда вскоре столкнутся с совершенно новыми требованиями.
- 1. Им надо своевременно найти ответы на такие вопросы. Каково мое призвание? К чему у меня есть способности? Каков мой стиль работы?
- 2. Им надо найти ответ на вопрос: где мое место в жизни?
- 3. Им надо найти ответ на вопрос: каков мой личный вклад в дело организации?
- 4. Им надо научиться брать на себя ответственность за налаживание взаимоотношений.
- 5. Им предстоит спланировать вторую половину своей жизни.



Harold Ceneen



ITT

Engineered for life

- Книгу читают с начала до конца. Бизнес ведут противоположным образом. Тут начинают с конца, то есть с цели, и потом делают все, чтобы достичь ее
- Лучше хорошее решение своевременно (срочно), чем самое лучшее, но слишком поздно
- Вы не можете запустить бизнес на теории
- В бизнесе ты получаешь либо деньги, либо опыт. Бери опыт, а деньги придут
- Искусству быть лидером нельзя научить, ему можно только научиться
- Мыслить - глобально, действовать - локально



Ю. Мороз

Бизнес. Пособие для гениев



- Мы живем в безумном, ненормальном мире.
- В мире, где люди могут убивать друг друга из-за прямоугольных листков бумаги, сложенных в пачки. Где десятки и сотни тысяч, а иногда и намного больше людей могут организованно, совершенно серьезно, с уверенностью в своей правоте, убивать друг друга из-за эфемерных идей.
- В мире, где человек, проучившийся 10-11 лет в школе и затем 5 лет в институте, общим числом 15-16 лет, знает про устройство инфузории туфельки, может решить систему уравнений, но ничего не знает о том, как заработать себе на жизнь и как не прожить жизнь неудачником.
- В мире, где хорошее настроение редкость, а жалобы на жизнь – норма.
- В мире, где человек, всю жизнь ненавидит свою работу и с двадцати лет начинает мечтать о пенсии, а когда попадает на пенсию, недоволен пенсией и всей своей жизнью.



Что такое «кросс-функциональные (инновационные) команды»?

- Кросс-функциональная команда – это группа сотрудников различных функциональных департаментов организации, сконцентрированных на решении конкретной задачи и работающих как команда ради улучшения системных инноваций, решения важных проблем и создания синергии в бизнесе.

Такие команды позволяют обеспечить необходимую для успеха концентрацию усилий, воли и интеллекта

Эффективные кросс-функциональные команды

- Во-первых, эффективные команды работают в условиях полной свободы, независимы и наделены полномочиями. Члены команды отвечают за результаты своих решений. Будь то слава или позор, их разделят все участники.
- Во-вторых, основой основ эффективной команды является свободный поток информации. Обмениваясь знаниями и стимулируя творчество, члены команды обогащают друг друга.
- В-третьих, эффективность группы зависит от синергизма. Вместо того чтобы тратить энергию на соперничество, демагогические высказывания и непродуктивные ссоры, члены одной команды полностью уходят в поставленную перед ними проблему.
- В-четвертых, в хороших командах цель не оправдывает средства. Творческие группы отличаются моральными устоями и профессионализмом, в них одинаково высоко ценятся как хорошая работа, так и применяемые методы работы.
- В-пятых, коммуникации, принятие решений и разрешение конфликтов строятся на консенсусе, а не на голосовании. Консенсус стимулирует открытое обсуждение, обмен мнениями и рассмотрение приемлемых вариантов решения.
- И, наконец, участники хороших групп делят между собой все: хорошее и плохое, взлеты и падения, успехи и поражения, славу и наказание. Такая атмосфера помогает избавиться от страха пойти на риск и потерпеть неудачу.

Спасибо за внимание

Желаю достижения больших результатов!

Единственная вещь, имеющая значение, – это инновации

П. Друкер



Изяс

этзянов
триевич

Н.Иванова: «Инновации – это экономическое



измерение прогресса...»

- Й.Шумпетер создал инновационную парадигму экономического развития
- Гипотеза Й.Шумпетера состояла в том, что капитализм развивается через дуализм, который сочетает энтузиазм изобретателя-предпринимателя и монополизм корпораций
- Большое влияние на становление теории инновационных систем оказал Ф. Хайек который сформулировал концепцию рассеянного знания
- Й.Шумпетер и Ф.Хайек заложили основы отношения к инновациям как к источнику экономического роста



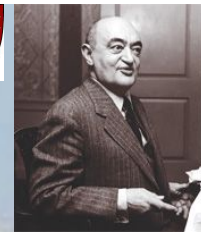
Й.Шумпетер



- **Инновация** - новая научно-организационная комбинация производственных факторов, мотивированная предпринимательским духом, «один из главных двигателей, генераторов прибыли» (1911г.)
- **Инновация** - изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности (1930- е годы)



Й.Шумпетер: пять типичных изменений (видов инноваций)



- Использование новой техники или новых технологических процессов
- Внедрение продукции с новыми свойствами
- Использование нового сырья
- Изменение в организации производства или его материально-технического обеспечения
- Появление новых рынков сбыта



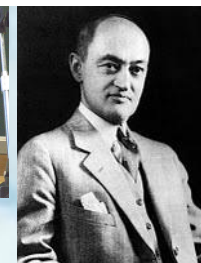
Данная классификация лежит в основе международных стандартов

(Руководство Осло – Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям)

ИС и инновация



Н.П.
Иващенко



НОВШЕСТВО

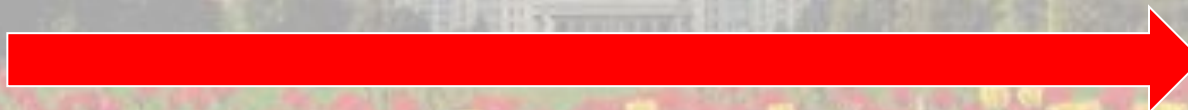
НОВОВВЕДЕНИЕ

ИННОВАЦИЯ

**Изобретение
(И С)**

**Первое применение
новшества**

**Принятие новшества к
распространению
(д и ф ф у з и я)**



Наука - это превращение денег в идеи и знания
Инновации – это превращение идей и знаний в деньги



В.
Котельников