



СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

I. НОВАЯ ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ

КУЗИН ДМИТРИЙ ВЛАДИМИРОВИЧ

**Доктор экономических наук,
Вице-президент
Европейского совета по бизнес-образованию - ЕСВЕ**

2019 г.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА

ЦЕЛЬ: сформировать современное управленческое мышление на основе знаний современных концепций и подходов в управлении, понимания причин их возникновения, взаимосвязи с другими концепциями, возможностей и последствий их использования и развития.

ЗАДАЧИ:

- Понимание эволюции управленческой мысли вместе с ключевыми тенденциями современности и современными проблемами бизнеса. Что движет умами гуру, как возникают идеи, как они развиваются, дополняют и сменяют друг друга.
- Систематизация знания, выработка навыков междисциплинарного подхода и системного мышления. Умение видеть «большую картину».
- Выработка навыков анализа и исследовательской работы:
 - критическое осмысление почитанного;
 - креативное мышление, поиск нового, другого, неизвестного;
 - коммуникационное мышление: умение абсорбировать и передавать нужную информацию;
 - понимание причин и драйверов перемен;
 - выход за рамки стандартов;
 - диагностика и постановка проблем, умение задавать правильные вопросы.
- Изучение возможности применения этих концепций в современной российской практике.

СТРУКТУРА КУРСА

1. Парадигмы управления 20 и 21 веков.
2. Основные методологические подходы современного менеджмента.
3. Развитие организационной теории.
4. Проблемы человека в современном менеджменте.
5. Современные стратегические концепции.
6. Современные процессные концепции менеджмента.
7. Социо-культурные концепции.

«Есть безусловная «непознаваемость», которая постоянно ограничивает менеджмент».

Крис Грей – Институт менеджмента (Кембридж).

«Менеджмент, как он развивался и развивается – это постоянная борьба идей и идеалов»

Том Браун – американский специалист по лидерству.

***«Самая большая глупость –
это делать то же самое и надеяться на другой результат».***

Альберт Эйнштейн

«Подлинное открытие не в том, чтобы обнаружить новые земли, но в том, чтобы видеть мир новыми глазами».

Марсель Пруст

«Мы живем в мире, который не до конца понимаем»

Нассим Талеб.

ПОНЯТИЕ ПАРАДИГМЫ

- **Парадигма** (греч.) – модель, пример, образец, структура мышления и поведения, способ понимания реальности.
- *Томас Кун (1962) – понятие научной парадигмы: общепринятые примеры фактической практики и традиции научных исследований.*
«Под парадигмой я подразумеваю признанные всеми научные достижения, которые в течение определённого времени дают научному сообществу модель постановки проблем и их решений».
- **Парадигма** — это карта, матрица или система координат. Система представлений о наиболее общих свойствах среды, в которой происходят те или иные интересующие нас явления, и соответствующие ожидания будущего.
- Структура мышления, определяющая определенное видение, осмысление и оценку реальности, точку отсчета, систему координат для объяснения и интерпретации мира, выстраивания общих тенденций, выявления трендов, создания инноваций.
- Парадигма задает систему правил, стандартов поведения и критериев успеха. Это, своего рода, игра, устанавливающая границы и указывающая, как действовать в рамках этих границ.
- Замена существующих парадигм мышления альтернативными, целостными схемами влечет за собой небывалый рост продуктивности. Воспользуйтесь правильной картой, и вы увидите, как изменятся ваши установки и модели поведения.

ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ

- Это система доминирующих взглядов на управление (принципов, стандартов, правил, моделей) на определенном этапе развития, вытекающая из основополагающих идей и научных результатов видных ученых и воспринятая другими исследователями и управленцами-практиками.

*«Сейчас в вашей компании сосуществуют
бизнес-процессы, опирающиеся на Интернет XXI века,
управленческие процессы – на постулаты середины XX века, а
принципы менеджмента,
выработанные еще в XIX веке»*

Г. Хэмел, Б. Брин «Будущее менеджмента», 2007

- **Лидеры** способны сознательно менять парадигму, **менеджеры** действуют в рамках парадигмы и развивают ее.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПАРАДИГМ

- **Общепризнанность** (это доминирующий тип мышления).
- **Воспроизводимость** (если вы делаете правильно, то получаете нужный результат).
- **Функциональность** (они задают необходимые правила, по которым вы добиваетесь целей в рамках парадигмы).
- **Эффект парадигмы** (эффект фильтра): видеть мир сквозь парадигму создает (а) иллюзию веры в абсолютную правильность чего-либо; (б) близорукость - суждения типа «это невозможно». Но «невозможное возможно».
- **Относительность.** В рамках парадигмы почти всегда есть несколько вариантов правильных ответов, т.к. любая информация несовершенна и нет абсолютного знания.
- **Инновационность.** Инновации в рамках парадигмы (скорее «за») и за рамками парадигмы (скорее сначала «против»).
- **Приверженность.** Безграничная приверженность парадигме может вызвать ее паралич. Истоки этой болезни – обладание властью, способностью навязать свою волю и взгляды, абсолютизировать их.
- **Гибкость** парадигмы – лучшая стратегия в бурную эпоху перемен. Это поиск нового мышления и образа действия.
- **Противоречивость.** Одновременные действия в разных парадигмах нарушают смысл действий, поведения, поступков, ведут к непониманию, противоречиям и конфликтам.

Джозел Баркер. Оперезающее мышление. Как увидеть новый тренд раньше других. М, Альпина паблишер, 2014.

СМЕНА ПАРАДИГМЫ

- Обусловлена пониманием природы и причин изменений.
- Новая парадигма появляется по мере решения проблем старыми методами и возникновения новых проблем (накопление старых), не имеющих решения старыми способами.
- Почему не решаются старые проблемы?
 - недостает технологии или инструментария
 - недостает знаний для работы с новизной и сложностью
 - боязнь неопределенности, изменений, стремление к стабильности.
- Новая парадигма часто появляется во многом не рационально, а интуитивно.
- Главная проблема – умение предвидеть (предугадать) будущее.

Пример: часовая промышленность и конкуренция Швейцарии и Японии в 80-90е годы прошлого века (механика VS электроники)

ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ О СМЕНЕ ПАРАДИГМ

1. Когда возникает новая парадигма?

Как правило, гораздо раньше появления потребности перемен и часто раньше выявления проблем с возможными решениями.

2. Что представляет собой создатель новой парадигмы?

- Созидатели новых парадигм (агенты перемен) – это либо лидеры (менеджеры действуют в рамках парадигмы), либо часто аутсайдеры, «белые вороны» или «самоучки», ищущие «другое».
- Часто изначальный «абсурд» со временем превращается в новое научное направление, мейнстрим, прибыльный новый бизнес или даже отрасль.

3. Кто становится первым последователем создателя новой парадигмы (пионером)?

Немногие, обеспечивающие критическую массу вклада (интеллекта, времени, капитала, сил) для осуществления перемен. Во многом они это делают по велению сердца, а не разума. При этом они получают конкурентное преимущество.

4. Как смена парадигмы сказывается на тех, кого она затрагивает?

Кому-то открывает глаза и заставляет посмотреть в другом направлении и увидеть «другое».
У кого-то вызывает неприятие и сопротивление.

5. Три модели смены парадигмы управления организацией:

- сохранить парадигму, сменить потребителя (изменение, улучшение, расширение и т.п.)
- сменить парадигму, сохранить потребителя (предложить новое, другое)
- сменить парадигму, сменить потребителя (создать другое и нового потребителя)

«ИЗОБРЕТЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА»

- Менеджмент как наука был «изобретен» в начале 20 века как **«регулярный менеджмент»**.

В основе этого изобретения были **3 базовые идеи**:

1) Рациональности, с помощью которой решались следующие главные задачи:

- *производительности*: как заставить среднего работника наиболее результативно выполнять повторяющиеся стандартные операции;
- *масштаба*: как оптимально производить и подавать все возрастающие объемы товаров и услуг;
- *эффективности*: как наиболее рационально организовать процессы в организации.

2) Измеримости (работы и времени, целей, затрат, вклада, результатов, эффектов).

3) Универсальности (принципов, норм, стандартов, методов и т.д.)

- Благодаря этому стало возможным:

- рациональное описание и моделирование менеджмента;
- копирование моделей регулярного менеджмента в другом месте, времени и при иных условиях;
- проведение редукции менеджмента (сведения к простому набору операций, функций, методов).
- анализ и изучение менеджмента, соответственно, подготовка управленцев в массовом масштабе

по унифицированным методикам и стандартам.

- **Регулярный менеджмент** до сих пор выполняет инструментальную роль в контексте управления, служа операционно-технологическим **«каркасом» управления**, обеспечивающий эффективное функционирование системы управления в нормальных (обычных) условиях.

- Теоретической основой этого изобретения стал научный подход к управлению и формирование школ управления.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ XX ВЕКА

- **Школа управления** – совокупность концепций, объединенных общностью взглядов их авторов относительно сущности, принципов, методов и функций менеджмента как с точки зрения организации управления, так и с точки зрения процесса принятия решений. Два основных направления – **классическое и гуманистическое**.
- **Классическое направление** управленческой мысли включает в себя те теории, в которых акцент делается на организацию производства и повышение производительности труда, построение организации, а подход к человеку в организации и личному развитию наемного работника, по сути, ничем не отличается от подхода к другим средствам производства. В рамках классического направления можно выделить **три школы: школу научного управления (1885–1920); административную школу (1920–1950) и бюрократическую школу (1890-1950)**.
- **Гуманистическое направление** управленческой мысли объединяет те теории, которые исходят из того, что возможности повышения эффективности производства должны базироваться преимущественно на основе совершенствования самого работника. В рамках гуманистического направления можно выделить **школу человеческих отношений (1930–1950) и бихейвористскую школу (школу поведенческих наук с 1950 г. по настоящее время)**.
- Во второй половине XX в., во многом благодаря применению математики и компьютеров в решении управленческих проблем, разработке количественных методов исследования управления, возникновению специальных профессиональных журналов и обществ менеджеров, широкому привлечению к разработке управленческой теории практикующих менеджеров, управленческая наука вышла на принципиально новый уровень – **возникла школа управленческой науки**. В отличие от классического и гуманистического направления в менеджменте, для нее не характерно ни методологическое, ни теоретическое единство («джунгли теорий»). Скорее, это совокупность различных способов изучения и построения организации и принятия решений в условиях второй половины 20 века.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ СТАРОЙ ПАРАДИГМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРВОЙ ПОЛОВИНЫ XX ВЕКА - М1.0

- **Предприятие** — закрытая система, цели, задачи и условия деятельности которой (среда) достаточно стабильны.
- **Ориентация на конечные и определенные (одномерные) цели** – получение прибыли через производство и продажу товаров и услуг. Потребитель при этом вторичен, он рассматривается как вещь, которой можно манипулировать.
- **Главный фактор успеха и конкурентоспособности** — снижение издержек, рост масштабов производства и услуг, завоевание максимальной доли рынка.
- **Организации** – это бюрократические структуры, основанные на легализированных формах власти, иерархии, четкой системе принципов и процедур, беспристрастности сотрудников. (М. Вебер).
- **Главная задача менеджмента** — рациональная организация производства, эффективное использование всех видов ресурсов и повышение производительности труда .
- **Главный источник прибавочной стоимости** — производственный рабочий и производительность его труда. Персонал – это один из ресурсов.
- **Упрощенная мотивация** – в основном материальная.
- **Система управления должна быть построена на контроле** всех видов деятельности, функциональном разделении труда (в т.ч. управленческого), стандартах и правилах исполнения. Основные функции: предвидение, организация, руководство, координация, мотивация, контроль.
- **Инновации** – скорее исключения, поскольку они нарушают стабильность системы.
- **М1.0 работает по аналогии с «МакДоналдс»**: усредненный стандарт «съедобный» практически везде. Современный мир порождает многообразный **спрос на «другое»**.

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ ПАРАДИГМЫ М1.0 ВО ВТОРОЙ ПОЛОВИНЕ 20 ВЕКА

Новые школы:

- **Эмпирическая школа**, обосновывающая практический опыт управления, создана на основе теорий ученых-практиков (П.Дракер, Г.Дэвис, Х.Дейл, А.Слоун-мл., Л.Эппли, А.Чандлер, Э.Петерсон, Э.Плоумен, А.Коул, А.Свенсон, У.Беннис, Т.Ливитт и др.). Она включает идеи как классической, так и поведенческой школ.
- **Школа «социальных систем»** основывается на системном подходе к вопросам организации управления. Основные представители: Ч.Барнард, Г.Саймон, И.Ансофф, Дж.Марч и др. Они изучают основные составляющие элементы системы и их влияние друг на друга и на систему в целом.
- **«Новая школа науки управления»**, отражающая новейшие тенденции в теории и практике управления в США, основана на использовании математических методов и процессов принятия решений. В рамках школы можно выделить несколько исследовательских областей: исследование операций (Р.Акофф, Д.Экман), общая теория систем (У.Хитч, А.Энтховен, Ч.Щульц, Э.Квейд), эконометрика (Я.Тинберген, Р.Фриш, Л.Клейн, А.Гольдбергер, В.Леонтьев).

Теории гуру (А.Хажински), включающая теории, появившиеся после 1980 г.:

- академические гуру – ученые, имеющие отношение к системе образования: Г. Минцберг, Ф. Котлер, М.Портер, У.Беннис, Т.Левитт, У.Оучи и др.;
- гуру-консультанты – независимые писатели и советники: П. Дракер, Т. Питерс, Дж. Нейсбит, Р. Уотерман, Э. де Боно и др.;
- гуру-менеджеры – действующие или ушедшие в отставку исполнительные директора крупных компаний, известные своими успехами в бизнесе: Дж. Уэлч, Л.Якокка, Д.Трамп, А. Морита, С. Джобс и др.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ «АТАКИ» НА ПАРАДИГМУ M1.0

- **Середина 50-х годов – П. Дракер** . Цель бизнеса не прибыль, а создание потребителя, т.е. основные функции бизнеса – маркетинг и инновации - предоставление потребителю более качественных и дешевых товаров и услуг. Позднее концепция «работника, обладающего знанием».
- **Конец 60-х – П.Лоуренс и Дж.Лорш** – среда как важнейший элемент системы менеджмента. Поведение организации может быть понято только через анализ контекста ее функционирования, ее окружения. Развитие идеи открытых систем.
- **Конец 70-х – Т. Питерс** – отход от рациональности. Восемь принципов совершенства и модель 7С:
 - 1) готовность к действию (проявление инициативы);
 - 2) близость к потребителю;
 - 3) самостоятельность и предпринимательская активность;
 - 4) производительность как результат инициативы сотрудников;
 - 5) эффективное, ориентированное на организационные ценности руководство;
 - 6) специализация на хорошо известных видах деятельности;
 - 7) простая структура, небольшой штат руководящего персонала;
 - 8) сочетание единства и свободы (наличие основных ценностей в сочетании с децентрализацией организации).
- **1990 г. – П. Сендж** – концепция самообучающейся организации как живого развивающегося организма, использующего 5 дисциплин: системное мышление, персональное мастерство, ментальные модели, разделяемое видение и групповое обучение.
- **1990 г. – М. Хамер и Дж. Чампи** – реинжиниринг корпорации: отход от идеи разделения труда по А. Смиту и концентрации внимания на задачах и постановка в центр внимания бизнес-процессов.

МОДЕЛЬ 7 S

Structure-System-Style-Staff-Skills-Strategy-System of values



СОВРЕМЕННАЯ РЕАЛЬНОСТЬ: «ПЕРЕМЕНЫ ИЗМЕНИЛИСЬ»

- Ориентация на рост и эффективности сменяется ориентацией на устойчивое развитие и благополучие.
- Сложность и комплексность явлений, процессов, решений.
- Быстрота перемен.
- Глобальный масштаб, охват, размывание границ бизнеса и рынков, большая открытость.
- Многообразие (мультикультурализм, «культура карнавала», «фанки-бизнес», потребности, работы и т.д.).
- Непредсказуемость, неопределенность, ненадежность, случайность – новые риски.
- Многомерность.
- Этический контекст перемен.



- **Отставание развития человека (организаций) – стресс, «шок будущего» (А. Тоффлер), проблемы эффективности из-за запоздалых, отложенных, неадекватных, непрофессиональных или шаблонных решений и действий конкретных лиц.**
- **Необходимость смены парадигмы мышления.**
- **Адаптация к переменам (к будущему) и инициирование перемен (создание будущего).**
- **Осознание смысловой и ценностной нагрузки процессов и перемен.**

«Никогда еще разрыв между тем, что можно вообразить и тем, что можно осуществить, не был меньше....»

Сегодня мы ограничены не возможностями, а воображением».

ПРИЧИНЫ РАЗРЫВА МЕЖДУ СУТЬЮ ПЕРЕМЕН, ИХ ВОСПРИЯТИЕМ И РЕАКЦИЕЙ НА НИХ

- **Проблема:** как познать, принять, оценить, создать реальность и управлять изменениями?
- Барьеры преодолению разрыва:
 - мы цепляемся за прошлое (знания, опыт, ресурсы, технологии, успех);
 - психологические проблемы – отрицание (настороженность) нового, боязнь перемен, неопределенности, риска, неудач;
 - шаблоны поведения, взаимоотношений;
 - автоматизм и стереотипы восприятия, попытка упрощения;
 - привычный образ мышления – фрагментарность, отсутствие системности, целостности понимания, линейность;
 - игнорирование духовной составляющей поведения.

«Люди не сопротивляются изменениям. Они сопротивляются тому, что сами должны измениться».

Питер Сендж – профессор Слоуновской школы бизнеса

КОНЦЕПЦИЯ «ДРУГОГО» МЕНЕДЖМЕНТА - M2.0

- Другой менеджмент XXI века это *новая парадигма управления*. Она обусловлена:
- характеристиками современного **мира, новой экономики и бизнеса** в эпоху глобализации, технологических изменений, знаний и новых профессий, цифровизации и дополненной реальности, ИКТ, е-бизнеса, развитием бизнес эко-систем – групп фирм совместно создающих комплексные продукты и услуги и др.;
 - **новым потребителем** и иной целевой ориентацией бизнеса (потребитель – в фокусе внимания): *от конечности и однозначности целей (товары, услуги, деньги) к их бесконечности и комплексности* – постоянному удовлетворению новых разнообразных потребностей знающего и эмоционального потребителя путем создания для него потока добавленной стоимости за счет постоянных инноваций, экспериментов, творчества, проб и ошибок; от манипулирования к взаимодействию;
 - **новым работником**: обладающим активом знаний (умный работник - не ресурс и не актив, а инвестор), обладающий разными компетенциями, самостоятельно принимающий решения, саморазвивающийся, с гибкой занятостью, «цифровой абориген» (а не «цифровой иммигрант»);
 - **новыми ценностями**: устойчивое развитие, социальная ответственность и служение обществу, забота о персонале, демократизация работ, отношения со стейкхолдерами, многообразие и др.;
 - **новыми организациями**, принципами их построения и функционирования, иной философией управления;
 - **новыми бизнес-моделями**, ориентированными на нового потребителя – более информированного, знающего, требовательного, ищущего с использованием различных современных средств – кардинально изменяет соотношение производитель/продавец – потребитель.
- M2.0 – это отход от сугубо рационального механистического и линейного **типа управленческого мышления** в сторону системного, комплексного, творческого, ориентированного на нестабильность, изменчивость и неопределенность

ИЗМЕНЕНИЯ В БИЗНЕСЕ

Бизнес 1.0	Бизнес 2.0
Масштаб (scale), размер	Охват (scope), специализация, индивидуализация, уменьшение
Относительная простота, предсказуемость, стабильность	Сложность, неопределенность, риски и возможности
Единообразие, стандартизация	Разнообразие, изменчивость
Относительная закрытость	Большая открытость, прозрачность
Фокус на производство, на известных потребителей	Новые, требовательные, эмоциональные потребители
Цифры, стоимость (сколько)	Ценностное видение (смыслы, целесообразность: что это даст, к чему приведет, польза)
Результативность, аллокационная эффективность	Креативная, социальная эффективность
Иерархии и рынки	Сети, коалиции, партнерства, сообщества
Где (изобретать, создавать, производить, продавать)	Кто и как изобретает, создает, продает
Четкие границы/барьеры (государств, рынков, отраслей, производств, потребления, бизнеса)	Глобализация, размытые границы, взаимодействие, комбинации
Лояльность к формальной группе, клану, организации, стране, сообществу	Лояльность к единомышленникам, соучастникам процессов.
Движущие силы: Материальный и финансовый капитал как доминанта создания богатства	Интеллектуальный и социальный капитал, инновации, информация
Игра с нулевой суммой (одни выигрывают за счет других)	Игра с ненулевой суммой (возможность взаимной выгоды)

ИЗМЕНЕНИЯ В КОНКУРЕНЦИИ

Конкуренция 1.0	Конкуренция 2.0
Стабильные конкурентные преимущества	Временные (динамичные) конкурентные преимущества
Товары/услуги/издержки/цены	Решения, бизнес-концепты, бизнес-рецепты, бизнес-модели, управленческие инновации
Экономический, финансовый, человеческий капитал	Интеллектуальный, социальный, психологический, духовный капитал
Традиционные ресурсы (природные, финансовые, научные, информационные, технологические, человеческие, др.)	Новые ключевые ресурсы (ценности, этика, организационная культура, доверие, отношения, креативность, время)
Доля рынка , рыночная позиция	Эмоции, желания, внимание клиентов, глобальная привлекательность потребителей, партнеров, инвесторов
Компании, отрасли, государства	Институты, проекты, индивиды-компетенты, гипер конкуренция и кооперация
Многофакторная конкурентоспособность	Конкуренция за качество стейкхолдеров, устойчивая конкурентоспособность

ИЗМЕНЕНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

«ГЕНОМЫ» МЕНЕДЖМЕНТА ПО ГЭРИ ХЭМЕЛУ

МЕНЕДЖМЕНТ 1.0

(«инкрименталисты, пленники истории»)

- Делать лучше: больше, быстрее, дешевле («прагматичные деятели»)
- Мышление: «как», «что есть», «что будет»
- Принятие рисков
- Рациональность и оптимизация
- Иерархии, бюрократия, контроль
- Наследственная, позиционная, должностная собственническая власть
- Лидерство, основанное на традиционной власти
- Принуждение/наказание/материальная заинтересованность
- Жесткость полномочий и ответственности
- Бухгалтерская парадигма в анализе и принятии решений
- Выгода и ценность для акционеров
- Финансовая отчетность
- Парадигма «или-или»

МЕНЕДЖМЕНТ 2.0

(«революционеры-новаторы»)

- Делать иначе или «другое» - (изобретатели, предприниматели, творцы)
- Мышление - «зачем», «что может быть», «что, если»
- Управление рисками
- Большая иррациональность
- Сети, соучастие, доверие
- Сила/власть знания, таланта, умения, компетенции, творчества.
- Лидерство, основанное на ценностях: нравственное, интеллектуальное, этическое.
- Инициатива/творчество/самовыражение
- Подвижность полномочий и ответственности
- Стоимостная парадигма управления
- Выгода/ценность для всех стейкхолдеров (заинтересованных лиц)
- Интегрированная отчетности
- Парадигма «и-и»

ПАРАДИГМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

	Традиционный менеджмент	Радикальный менеджмент
Цель	Производство товаров и услуг	Удовлетворение клиентов
Организация труда	Работа выполняется индивидами подотчетными руководителю	Работа выполняется самоорганизующимися группами
Планирование	Работа согласно тщательно выработанному и установленному плану	Работа выполняется согласно взаимодействию с клиентом и нацелена на постоянные инновации
Измерение результатов	По мере выполнения работ	Оценка добавленной стоимости клиенту на каждом этапе цепочки создания ценности
Характер коммуникаций	По мере необходимости получения информации	Полная открытость клиенту обо всех достижениях и улучшениях
Улучшения	Ответственность руководителей	Ответственность группы/команды
Направленность коммуникаций	Сверху-вниз	Интерактивность
Принципиальный фокус в конкуренции	Снижение издержек	Время получения клиентом добавленной стоимости
Последствия	Падание отдачи от активов, неудовлетворенность работников, периодичность инноваций, удовлетворение среднего спроса	Постоянные инновации, креативность, повышение производительности труда, глубокая удовлетворенность трудом

КНИГИ О НОВОЙ ПАРАДИГМЕ МЕНЕДЖМЕНТА



S. Denning. The Management Revolution That's Already Happening May 30, 2013 Forbes
<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/05/30/the-management-revolution-thats-already-happening/#3019efc17091>

НОВЫЕ РОЛИ МЕНЕДЖЕРОВ

- **Анита Роддик:** *«Управлять – это не командовать и не сидеть у компьютера, перемещая деньги из одного места в другое. Это создавать сообщество с взаимной ответственностью».* **Стив Деннинг:** сейчас недостаточно делать только хорошо для организации, надо делать одновременно хорошо для организации, для персонала и для потребителей (стейкхолдеров).
- **Роль инвестора** – распределение ресурсов для достижения большей отдачи от них. Но в отличие от индивидуального инвестора, основывающегося на своих ожиданиях и предпочтениях, менеджер-инвестор должен а) взаимодействовать со знающим работником; б) инвестировать в этого работника.
- **Роль заказчика** – работник теперь продает свой актив (знания, умения, квалификацию) для развития своей карьеры. Работник выбирает заказчика (организацию) и чем выше его квалификация, тем больше у него власти.
- **Роль спортивного тренера** – наставника, т.к. спорт-менеджеры решают бизнес-задачи обеспечения спортсмена, но они не могут его направлять и контролировать. Найти нужных людей, объединить их, организовать и направить работу, координировать разные действия.
- **Роль партнера** знающего работника и других стейкхолдеров.
- Таким образом традиционные управленческие функции планирования, организации, руководства и контроля меняются.

ПИТЕР ДРАКЕР – НОВАЯ ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ «ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА XXI ВЕКА» (1999)

- 1) Менеджмент распространяется не только на сферу управления бизнесом, но и на государственный, а также некоммерческий общественный сектор.
- 2) Для всех этих сфер не существует единственно правильного и заданного типа организации
- 3) Существует множество организационных структур.
- 4) Не существует единственно правильного способа управления людьми.
- 5) Нет постоянства технологий и их конечного использования.
- 6) Командование и контроль приближаются к своему концу.
- 7) Компании выходят за национальные рамки.
- 8) Менеджмент не ограничен внутренней средой организации.
- 9) Функция менеджмента – нацеленность на результат.
- 10) В центре современного менеджмента – управление институтами.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ

- **Управленческие инновации** – это новые принципы, подходы, технологии, организационные формы управления, основанные на новом управленческом мышлении и другом использовании стандартных управленческих практик или изобретении новых.
- **УИ – важнейшее конкурентное преимущество (Г. Хэмел, 2007)**
- Две стороны УИ – практическая и теоретическая.

Практическая – переосмысление традиционной практики, более широкий взгляд на проблемы управления, переопределение границ возможного, новые подходы и технологии решения проблем, критический анализ опыта других.

Теоретическая – осознание новой реальности и новых проблем, переосмысление управленческих ортодоксий, прежних доминирующих теорий и концепций, формирование управленческого мышления.

- **Условия УИ:**
 - вызов традиции
 - системность (принципы, методы, процессы)
 - воспроизводимость (это часть постоянного процесса)
- **Критерии (группа исследователей Лондонской школы бизнеса) :**
 - степень отхода от предыдущей парадигмы
 - получила ли организация серьезные конкурентные преимущества
 - степень распространения (примеры в других организациях).

ВАЖНЕЙШИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ИННОВАЦИИ XX ВЕКА

По критериям группы Лондонской школы бизнеса (1900-2000, всего 175 инноваций)

1. Научный менеджмент (изучение движений и времени).
2. Формализованный анализ издержек.
3. Коммерческая исследовательская лаборатория (индустриализация науки).
4. Финансовый анализ и бюджетирование.
5. Бренд менеджмент.
6. Проектное управление.
7. Дивизиональные структуры.
8. Развитие лидерства.
9. Промышленные консорциумы (межфирменные партнерские структуры).
10. Самоорганизация.
11. Формализованный стратегический анализ.
12. Кадрово-ориентированное решение проблем.

Л. Дафт. «Менеджмент», 2008 (1960-2000)

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. Дерево решений | 7. Тотальное управление качеством |
| 2. Теории X,Y,Z. | 8. Внутреннее предпринимательство |
| 3. Принцип мозговой атаки. | 9. Самообучающаяся организация |
| 4. Управление по целям. | 10. Управление знаниями |
| 5. Система Канбан | 11. Аутсорсинг |
| 6. Управление портфелем | 12. Клиенто-ориентированное управление |

ЧТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ВАЖНО СЕЙЧАС?

- **Этические ценности (концепции бизнеса и социума)**
- **Инновационная политика (стратегические концепции)**
- **Механизмы адаптации (теория организации, концепции управления изменениями)**
- **Увлеченность делом (психология поведения и мотивации)**
- **Идеология управления (самостоятельные концепции идеологическим, организационная культура, теория лидерства и др.)**

Г. Хэмел. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас. М., 2013

ТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ МЕНЕДЖМЕНТА М2.0 (2008)

1. Менеджмент должен служить высшим целям - в фокусе не только акционерная стоимость.
2. Полноценное внедрение в менеджмент идеи социальной ответственности.
3. Гуманизация языка и практики бизнеса. **(1-3) – проблема «исцеления души»**
4. Уменьшение страха и повышение доверия. Существенное снижение давления прошлого.
5. Пересмотр принципов и средств контроля. Организация и инновации.
6. Способствовать развитию воображения и творчества у всех сотрудников.
7. Формировать сообщества единомышленников, объединенных вокруг общих ценностей и целей.
8. Устранить рутину и сделать работу более увлекательной. Стереть грань между работой и игрой.
9. Расширять и использовать многообразие. **(4-9) – раскрытие потенциала**
10. Выбирать направление и путь развития общими усилиями разных участников.
11. Превращение выработки стратегии в постоянно развивающийся процесс.
12. Пересмотр структуры и разукрупнение организации.
13. Создание внутренних рынков идей, талантов и ресурсов.
14. Деполитизация принятия решений сверху-вниз. **(10-14) – стимулирование обновления**
15. Построение естественной организации, где статус, власть и влияние определяется вкладом, а не должностью.
16. Расширить автономию и границы свободы действий сотрудников.
17. Обеспечить информационную демократию. Бюрократия – это тайна; творчество, взаимодействие и доверие – открытость.
18. Изменение задач лидерства на мобилизацию сотрудников и наставничество.
19. Поощрять инакомыслие сотрудников, прогрессивное мышление и умирять реакционеров. **(15-19) - децентрализация**
20. Сформировать целостную многокритериальную систему оценки эффективности (финансовые и нефинансовые цели)
21. Искать разумный компромисс между целями: масштаб и гибкость, доход и развитие, стандарт и эксперимент и т.д.
22. Расширение временных горизонтов и перспектив для руководителей. Отход от квартального мышления. **(20-22) - поиск гармонии**
23. Развивать способности, связанные с правым полушарием мозга. Расширение подготовки менеджеров.
24. Создание новых инструментов управления для открытого мира. Сетевое создание ценностей.
25. Изменение философских основ менеджмента. **(23-25) – изменение мышления**

ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ - «21st CENTURY MANAGEMENT» ed. C. Wankel (2008)

- Проблемы предпринимательства (венчуры, корпоративное, социальное, инновационное).
- Бизнес и общество – социальная ответственность и этика.
- Глобальные предприятия.
- Устойчивое развитие и природная среда – «зеленое управление».
- Стратегии в быстром и сетевом мире.
- Операционный менеджмент и новые технологии в глобальном контексте.
- Новые организации, проблемы многообразия, развития, изменений.
- Групповая работа в экономике знаний.
- Стратегическое развитие человеческих ресурсов.
- Организационное поведение (мотивации, межкультурные коммуникации, доверие, эмоции).
- Лидерство без границ.
- Этические проблемы информации, знаний, технологий.
- Проблемы безопасности.

ОСНОВНЫЕ ВЕКТОРЫ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО ОСМЫСЛЕНИЯ ПАРАДИГМЫ М2.0

- **Концепции человека и его поведения**
 - развитие поведенческого направления
 - развитие теорий лидерства
 - развитие психологических концепций (эмоциональный интеллект, нейроменеджмент, нейромаркетинг)
 - духовный менеджмент
 - искусственный интеллект и менеджмент
- **Концепции организации и среды**
 - развитие теории организации – новые формы (глобальные организации, сетевые организации, виртуальные организации)
 - управление изменениями
 - антикризисное управление
 - управление знаниями (когнитивный менеджмент)
 - самообучающаяся организация
 - концепция заинтересованных лиц (стейхолдеров)
- **Концепции бизнес-процессов**
 - реинжиниринг организации
 - тотальное управление качеством (TQM)
 - бережливое производство
 - управление отношениями с потребителями (CRM)
 - аутсорсинг
 - дополненная реальность
- **Стратегические концепции**
 - школы стратегий
 - бизнес-моделирование
 - стоимостно-ориентированное управление (VBM)
- **Социо-культурные концепции**
 - организационная культура
 - идеология управления
 - бизнес-этика
 - корпоративная социальная ответственность
 - управление на основе ценностей (MBV)
 - межкультурные концепции менеджмента

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Почему сейчас требуется «новое изобретение менеджмента»?
2. Противоречия и конфликт парадигм менеджмента М1.0 и М2.0.
3. Факторы парадигмы М2.0: описать новые смыслы, новые ценности, новую экономику, новый труд, нового работника, новые организации и отношения, нового потребителя.
4. Как соотносятся управленческие инновации и парадигма менеджмента?
5. Почему то, что выделил Г. Хэмел важно сейчас? Проанализировать то, что обсуждается на сайте Г. Хэмела (www.garyhamel.com/). Что еще важно сейчас с точки зрения менеджмента?
6. Насколько Вы согласны с задачами менеджмента 2.0? Обосновать, что, на Ваш взгляд, является наиболее актуальным для современной России.
7. Какое направление современных исследований в менеджменте Вас наиболее привлекает и почему? Какое практическое применение Вы видите в продолжении этих исследований?

Задание. Поиск в Яндекс и Google: 21 century management/leadership, contemporary/post-modern management, new management paradigm, etc. (составить список со ссылками, скачать доступные материалы, изучить и кратко представить на семинаре основные идеи).

ЛИТЕРАТУРА

1. Баркер Дж. Опережающее мышление. Как увидеть новый тренд раньше других. М, 2014.
<https://hub.kyivstar.ua/wp-content/uploads/2015/05/Paradigms.pdf>
2. Друкер П. Задачи менеджмента XXI века, 2004.
https://nsu.ru/xmlui/bitstream/handle/nsu/9031/druker_managementXXI_ru.pdf
3. Кузин Д.В. «Другой» менеджмент. Метафизика современного управления. М. 2014. Библиотека ФУ.
4. Нордстрем К. Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта (кн.1) и Капитализм в удовольствие (кн.2) online-knigi.com/page/144594
5. Савеленок Е.А. Идеология управления. М, 2015.
<https://www.hse.ru/pubs/share/direct/document/151872905>
6. Современные концепции и методы управления. Под ред. О. Шамова, В. Матвейчука. Гродно, 2011.
<https://elib.grsu.by/katalog/165234-362596.pdf>
7. Тернер К. Умный, стань богатым, или Творческое мышление в бизнесе. М, 2004.
<http://ligis.ru/librari/2795.htm>
8. Хэмел Г. Брин Б. Будущее менеджмента, 2007.
9. Хэмел Г. Манифест лидера. Что действительно важно сейчас. М., 2013.
10. Denning Stephen. The Leader's Guide to Radical Management, 2010, John Wiley & Sons, Inc. www.stevedenning.com
The Management Revolution That's Already Happening May 30, 2013 Forbes
<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2013/05/30/the-management-revolution-thats-already-happening/#3019efc17091> www.stevedenning.com/site/Default.aspx
11. Nobles B., Staley P. Freedom-Based Management.
<https://yandex.ru/search/?lr=213&clid=2233626&text=Freedom-based%20management>
12. 21st Century Management: A Reference Handbook. Ed. C. Wankel, 2008
Vol.1 <https://books.google.ru/books?isbn=1412949726>, <https://www.twirpx.com>
Vol 2. https://teddykw.files.wordpress.com/.../21st-century-reference-charles_wankel-manag...