

Грязнов Сергей Александрович

канд. пед. наук, доцент, декан

ФКОУ ВО «Самарский юридический институт ФСИН России»

г. Самара, Самарская область

ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА XXI ВЕКА

***Аннотация:** менеджмент в своем современном виде зародился более ста лет назад, но соответствуют ли его принципы реалиям XXI века? Мир сегодня выглядит по-другому, наша среда изменилась, и то, как должны работать фирмы также меняется. Для того, чтобы выжить в новой реальности, фирмам необходимо пересмотреть способ управления. В статье рассматривается основное отличие менеджмента XX века от менеджмента XXI века.*

***Ключевые слова:** управление, менеджмент, потребитель, услуги, клиенто-ориентированность, холакратия.*

Принципы управления XX века гласят, что цель фирмы – зарабатывать деньги для фирмы и обогащать руководителей. Максимизация акционерной стоимости являлась ловушкой для крупных организаций в течение последних 50 лет и до сих пор, несмотря на недавнее изменение принципов менеджмента, движет поведением большинства крупных фирм.

Архитектура работы таких фирм – строго бюрократическая: сотрудники подчиняются руководителям и исполняют определенные заданные роли. Динамика фирмы – это иерархия власти сверху вниз. Предполагается, что верхушка всегда знает, что лучше для фирмы. Бизнес-школы, в том числе и некоторые ведущие, учат студентов по устаревшим методикам, поэтому большинство организаций, по-прежнему, придерживаются принципов управления XX века.

Принципы фирмы воплощают преобладающее мышление в организации, которое можно назвать – ДНК фирмы. Речь идет о том, что на самом деле делает фирма, а не обязательно о том, что требует руководство. Речь идет о том, «почему» фирма действует именно так. Принципы деятельности фирмы могут быть

выведены сотрудниками организации. К примеру, они видят, что кого-то продвигают, а кого-то нет, что ресурсы распределяются так, а не иначе, а сложные решения принимаются за закрытыми дверями. Таким образом, принципы определяют поведение всей организации, независимо от того, что декларирует руководство.

В основе менеджмента XX века лежит предположение, что фирма подобна «машине» – ее части можно контролировать, измерять и анализировать отдельно от других. Выходы будут пропорциональны входам, а каждая проблема имеет первопричину и ее можно устранить. Этот механистический образ мышления руководил всеми принципами и процессами фирмы.

Тем не менее, в XX веке управление было весьма успешным. Существовала последовательная система поведения, где принципы управляют процессами и поддерживаются ими – это был понятный способ управления. В защиту менеджмента прошлого века стоит сказать, что он действительно привел к значительному материальному улучшению условий жизни многих людей.

Однако появилась проблема – мир изменился. Эти изменения сделали старый способ управления организациями плохо подходящим для текущего контекста:

- резко ускорились темпы изменений;
- появились радикально новые технологии;
- умственная работа заменила ручной труд;
- власть на рынке перешла от фирмы к покупателю.

Эти изменения помешали фирмам успешно работать по-старому. Менеджеры, безусловно, заметили проблемы и сделали многое, чтобы попытаться их исправить.

- усилили контроль;
- уменьшили фирмы в размерах;
- провели реорганизацию;
- модернизировали процессы;
- усилили кампании по продажам;

– распродали убыточные подразделения.

Но эти исправления не помогли. Хотя иногда наблюдался краткосрочный рост, снижение эффективности работы фирм продолжалось. Проблема заключалась в том, что фирма, как оказалось не похожа на «машину» – это сложная адаптивная система [1].

В начале 2000-х годов некоторые фирмы начали пробовать другой способ управления. Небольшие, неизвестные в то время стартапы, такие как Amazon, Google и Facebook начали экспериментировать – с них началась реформа управления и была создана другая концепция менеджмента для новой эпохи. Новый способ теперь основан на принципах, которые противоположны принципам управления XX века. Так, Zappos (онлайн-магазин одежды, который принадлежит Amazon) отказался от вертикальной иерархии и перешел к холакратии (альтернативная модель управления, работа без традиционного начальника). Должности заменили на роли, и каждый сотрудник получил возможность устанавливать себе обязанности самостоятельно. Подобная система помогает работникам выбирать собственный путь развития в компании, ориентируясь на свои навыки, а не на должностную инструкцию. Одно из главных преимуществ холакратии в том, что она способна порождать неожиданные коллаборации сотрудников, тем самым увеличивая их вовлеченность в жизнь компании [2].

Цель фирмы XXI века отражает переход от зарабатывания денег для фирмы к созданию ценности для клиента. Каждый сотрудник в организации теперь должен сосредотачивать свою работу на предоставлении ценности для клиента. Этот принцип созвучен изречению Питера Друкера о том, что «у корпорации есть только одна цель: создать клиента» [3]. После многих лет забвения – это изречение теперь стало реальностью – ведущие фирмы относятся к этому крайне серьезно.

Смена парадигмы в управлении можно сравнить с революцией в астрономии, когда Копернику и, в конечном итоге, всем нам, стало очевидно, что, вопреки свидетельствам, Солнце не вращается вокруг Земли – на самом деле Земля вращается вокруг Солнца.

Точно так же в менеджменте стало очевидно, что фирма не является центром коммерции. На самом деле наоборот: покупатель или пользователь находится в центре коммерческой вселенной XXI века. Фирма теперь находится на периферии, и ее будущее зависит от того, сможет ли она принести пользу потребителю – заказчик становится боссом.

Изменилась и архитектура работы: чтобы достичь этой совершенно иной цели, работа должна быть построена иначе, чем у людей, находящихся в рамках жестких должностных инструкций. Теперь фирма должна задействовать все таланты – обычно это небольшие самоорганизующиеся команды, работающие в короткие циклы, способные понимать клиента, взаимодействовать с ним, пробовать что-то новое и постепенно переходить к тому, что создаст большую ценность для заказчика – это совсем другой способ архитектурной работы.

Динамика управления также изменилась. Вместо вертикальной иерархии власти теперь существует горизонтальная сеть компетенций. Идеи могут приходить из любой точки организации. Во внутренней кухне успешных международных компаний есть советы директоров, топ-менеджеры и руководители отделов. Структура остается (но не в виде вертикали), без нее невозможно масштабировать бизнес. Это подразумевает совсем другой взгляд на организацию:

- фирма не может быть механически запрограммирована;
- цель фирмы изменилась;
- фирму нельзя анализировать отдельно от контекста;
- поведение фирмы невозможно полностью предсказать.

Таким образом, был сделан революционный шаг – фирма начала взаимодействовать с клиентами, потому что клиенты больше не просто получатели продуктов и услуг, – они сами определяют, какие услуги им будут фактически предоставлены.

Однако быстро переключиться с низкого уровня корпоративной культуры на высокий невозможно. Недостаточно просто изменить форму и структуру управления. Необходимо поменять точку зрения и принципы самих сотрудников. Каждый шаг в развитии корпоративной культуры и системы управления

должен быть установлен, а затем закреплён, а новый подход к работе принят и запечатлён в стиле общения, поведении, взглядах и, самое главное, в ценностях каждого члена команды.

Места традиционных начальников теперь занимают тим-лидеры, коучи, менеджеры. Суть их функций – помогать сотрудникам и компании достигать наилучших результатов. С помощью контроля или мотивации – зависит, скорее, от сотрудника. Если его уровень ответственности низкий – необходим контроль. Когда сотрудник сознателен и ответственен, инструменты становятся мягче и больше похожи на коучинг.

Каждый новый виток эволюции корпоративной культуры сопровождается изменениями в образе мышления сотрудников, и это длительный процесс.

Список литературы

1. Кафидов В.В. Современный менеджмент: учебник / В.В. Кафидов, Н.Ю. Сопилко. – М.: РУДН, 2018. – 380 с.: ил.
2. Евлютина Е. Боссов больше нет / Е. Евлютина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/360753-bossov-bolshe-net-chem-opasno-otsutstvie-ierarhii-vnutri-kompanii>
3. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке: пер. с англ. / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2018. – 240 с.