

стандарт и творчество

*традиционный и креативный менеджмент:
правомерно ли разделение?*

Аннотация

В статье доказывается актуальность разделения современного менеджмента на традиционный и креативный, а также обосновывается необходимость этого разделения.

Ключевые слова: традиционный и креативный менеджмент, принципы построения организации.

В последние годы в научной литературе все чаще звучат такие характеристики менеджмента, как креативный, творческий, нестандартный. Что это? Желание подчеркнуть новые свойства существующего явления или попытка выделить что-то новое, отличное от предыдущего? Попытаемся обоснованно ответить на этот вопрос. На протяжении прошлого столетия новые теории выступали в качестве своеобразного двигателя развития организаций, а возникающие «болезни роста» содействовали появлению новых концепций, позволяющих практикам добиваться эффективных результатов.

На первом этапе становления менеджмента научные теории позволили упорядочить организацию процесса управления бизнесом, организовать массовое производство, использующее детальное разделение труда и низводящее работника до уровня специалиста по движению.

Успех изложенного подхода привел к насыщению традиционных рынков и появлению проблем со сбытом товаров. Теория управления предлагает новые решения.

Теории и концепции

Системный подход объясняет важность влияния на успех организации внешней среды. Активно развивается концепция маркетинга. В 70-е гг. получает признание концепция стратегического планирования.

Горшкова

Людмила Алексеевна
д-р экон. наук,
профессор
факультета экономики
gorla@mail.ru

Горбунова

**Маргарита
Васильевна**
канд. экон. наук, доцент
gmv49@mail.ru

Нижегородский
государственный
университет
им. Н.И.Лобачевского

вания, объясняющая практикам как можно более эффективно достигать цели, используя имеющиеся ресурсы организации (цель/средства). Активное внимание к потребителю делает необходимым элементом процесса производства управление качеством, первоначально стремящееся к простому обеспечению технических параметров, а позднее – к обеспечению удобства и экономичности потребления. Производители осознают важность сферы услуг. Научно-техническая революция коренным образом изменяет требования к работникам. Из придатка к машине они становятся создателями производственных процессов, что невозможно без роста образовательного уровня и изменения самосознания. В ответ на эти изменения теория управления предлагает концепцию управления персоналом. Используемые ранее преимущественно административные методы заменяются экономическими, зарождаются теории лидерства.

Концепция успеха в управлении усложняется. Необходимо не только произвести с минимальными затратами (что теперь требует не только передовой техники, но и квалифицированного персонала), но и угодить клиенту, продать с минимальными издержками (концепция логистики).

Овладение приемами «давления» на рынок усилило конкурентную борьбу, которая при активном использовании информационных технологий приобретает все более выраженный глобальный характер. В условиях быстрых и непредсказуемых технико-технологических изменений агрессивность внешней среды возрастает. Признание этого факта приводит к изменению концепции стратегического планирования. Вводится понятие стратегического потенциала, развитие которого и может помочь организации выстоять. Получает признание теория управления изменениями (инновационный менеджмент). Насыщение рынков приводит к смене рыночной власти, которая уходит от продавца к покупателю. Расширяется активность работы общественных организаций (обществ по защите прав потребителей, движения зеленых, местных сообществ). В теории управления появляется новое понятие – «стейкхолдеры», которое позволяет более детально рассматривать хозяйственные субъекты, взаимодействующие с органи-

**системный
подход объясняет
важность влияния
на успех организации
внешней среды**

зацией, с тем, чтобы учитывать в процессе управления их интересы.

В ответ на эти изменения теория менеджмента предлагает концепцию управления человеческим капиталом. Ставится задача не лучшего использования человеческих ресурсов, а превращения персонала в соратников по бизнесу (концепции участия в прибылях и расширения прав команд).

Психология управления

При работе с персоналом все шире используются психологические методы, активно развивается концепция организационной культуры, позволяющей осуществлять мягкое воздействие на личность с целью мобилизации её творческого потенциала. Управление работниками, имеющими часто два высших образования, может носить только творческий характер. Принципиальное значение для успеха организации приобретает такой ресурс, как знания, управлять которыми можно только через людей.

Выполненный анализ убедительно показывает, что только на начальном этапе своего развития менеджмент как теория и как практика носил механистический характер. Важнейшим достижением последующих теорий следует считать признание креативности менеджмента. Управлять правильно – это ни в коем случае не по правилам! Современная теория управления – это не набор правил, а набор концепций, дающий ориентиры для принятия целого ряда творческих решений, не поддающихся формализации.

Сделанный вывод убедительно доказан исследованиями Дж. Коллинза, который на примере ряда американских компаний, добившихся устойчиво высоких долговременных результатов, показывает, насколько сложны (причем не только технически, но и психологически) решения, обеспечивающие такой результат. Требуется, с одной стороны, активное изучение внешней среды, а с другой – понимание организации как целого, живого организма, развивающегося индивидуально. Именно поэтому теория говорит о некоей особенной, присущей только конкретной организации данности, что непременно должен понимать и учитывать руководитель. Ни по каким формальным правилам нельзя гармонизировать это соотношение внутреннего и быстро меняющегося внешнего. Необходимо использовать выводы тео-

***ставится задача
не лучшего
использования
человеческих
ресурсов,
а превращения
персонала
в соратников по
бизнесу (концепции
участия в прибылях и
расширения
прав команд)***

при с учетом реального набора действующих факторов, позволяющих по одной проблеме принимать принципиально разные решения. Такое возможно только при признании персонала в качестве самого важного фактора.

Бережливое производство

На практике появились организации, построенные и управляемые принципиально на других принципах. Среди них наибольшее распространение получило *бережливое производство*, в основе которого лежит изменение понимания того, что производит организация. Различие принципов, лежащих в основе традиционной организации и бережливого производства, отражено в *табл. 1*.

необходимо использовать выводы теории с учетом реального набора действующих факторов, позволяющих по одной проблеме принимать принципиально разные решения

Таблица 1

Принципы построения организации

Принципы	Традиционная организация	Бережливое производство
Чего хотим от организации?	Максимальной прибыли при минимальных затратах	Производство ценности при минимальных затратах
Как это достигается?	Оптимизация загрузки техники за счет запасов и незавершенного производства	Организация потока без запасов и незавершенного производства
Требования к оборудованию и его расстановке	Специальное, высокопроизводительное. Группами и цепочкой	Универсальное, быстроперенастраиваемое. Технологические потоки
Требования к кадрам	Узкоспециализированный придаток к машине	Специалист широкого профиля, соратник по бизнесу
Направленность информационных потоков	Сверху вниз, на базе прогнозов	В любом направлении, по требованию потребителя
Основная задача системы управления	Неусыпный контроль	Постоянное совершенство
Основные термины теоретической модели	Товары/услуги, прибыль, издержки	Ценность, поток создания ценности, потери
Отношение к цене	Цена максимальная, которую может выдержать рынок	Цена, относительно низкая, чтобы расширить рынок

Переход к бережливому производству требует изменения всей концепции организации, что заставляет заново переосмыслить многие положения традиционной теории управления.

Другим направлением серьёзных изменений стало появление сетевых организаций, всё шире используемых при проведении международных операций. Сетевая организация опирается на разделение основных функций между работающими по контракту компаниями. Объединяющим началом служат общий выигрыш в виде экономии издержек и использования лучших качеств каждой организации-участника объединения. Использование сетевого подхода к построению организации заставляет заново переосмыслить ответ на вопрос: «Что есть организация?». Ответить на него в традиционных терминах не представляется возможным.

Третьим направлением отработки новых подходов стало зарождение концепции обучающейся организации, которая может быть определена как компания, где каждый сотрудник занимается выявлением и решением проблем, обеспечивающих её непрерывное усовершенствование и изменение.

Иные принципы, иное понимание

Новые организации не только устроены иначе, они требуют иных руководителей и иного понимания основополагающих принципов, лежащих в основе управления (табл. 2).

Анализ ситуации, сложившейся в теории менеджмента, показывает глубину происходящих изменений. Если на протяжении XX в. изменения носили характер дополнения и усложнения сложившихся взглядов на организацию без изменения базовых принципов ее устройства, то формирующаяся теория вынуждена критично отнестись к самому объекту исследования и заново переосмыслить его концептуальные основы.

Бурное развитие теории и практики менеджмента привело к возникновению своеобразной ситуации, которую можно назвать переходным периодом. Для этого периода характерно параллельное существование двух концепций менеджмента: имеющей массовое использование, и формирующейся пока в рамках отдельных организаций, но демонстрирующей огромный экономический потенциал.

***новая концепция
и практика
пока не имеют
общепринятого
названия,
но их главной
характерной
чертой является
именно творческая
составляющая***

Сопоставление двух видов менеджмента

Теоретические концепции, лежащие в основе управления организацией	Менеджмент	
	Традиционный	Креативный
Учит	Управлять научно, по правилам	Нестандартному, творческому подходу
Разрабатывает	Теории борьбы	Теории сотрудничества, гармонизации отношений (стейкхолдеры, альянсы, сети)
Понимает стратегию	Как траекторию движения к поставленной цели	Как комплекс решений по позиционированию организации в среде (стратегический потенциал, ключевые компетенции)
Считает основой построения организации	Фрагментацию действий	Выделение бизнес-процессов (ценность, поток создания ценности)
Задаёт направленность информационных потоков	Сверху вниз	В любом направлении
Определяет основного пользователя информации – это	Индивид, занимающий определенную должность и другие допущенные лица	Любой член организации и любая группа
Организует работу	Индивидуально и в группах	В командах
Осуществляет руководство, опираясь на	Власть и мотивацию	Доверие и сотрудничество (лидерство, культура)
Организует обучение персонала	Индивидуальное и дискретное	Групповое и постоянное (управление знаниями)
Исповедует концепцию продукта	Главное качество, которое дифференцирует товар и позволяет повышать цену	Главное снижение цены, качество должно быть по определению

Новая концепция и практика пока не имеют общепринятого названия, но их главной характерной чертой является именно творческая составляющая. Поэтому словосочетание «креативный менеджмент» хорошо отражает суть этого нового направления.

Выводы

Разделение менеджмента на традиционный и креативный имеет принципиальное значение, поскольку позволяет:

- понять логику изменений как теории, так и практики и не спешить копировать «новые методы» без учета реального состояния организации;
- учесть особенности сложившейся ситуации при подготовке будущих руководителей и изучать два разных курса;
- упорядочить информацию о новых достижениях, что дает возможность говорить на понятном языке представителям разных поколений руководителей.

Литература

1. Коллинз Джим. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет. – СПб.: Манн, Иванов и Фербер, 2008
2. Коллинз Джим, Поррас Джерри. Построенные навечно. Успех компаний обладающих видением. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.

КСЭ

Lyudmila A. Gorsbkova

Dr. of Econ. Sci., Professor, Faculty of Economics,

Margarita V. Gorbunova

Cand. of Econ. Sci., Associate Professor

Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod

Traditional and creative management: is such division rightful?

Abstract

The article proves the relevance of today's division of modern management into traditional and creative and the need for such division is also grounded in the paper.

Keywords: traditional and creative management, principles of departmentation