Горбунова Маргарита Васильевна

канд. экон. наук, доцент, экономический факультет
gmv49@mail.ru

Горшкова Людмила Алексеевна

д-р экон. наук, профессор

Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского

НЕИЗБЕЖНОСТЬ ТВОРЧЕСТВА

КОГДА И КАК УЧИТЬ КРЕАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ?

Аннотация

Поставлен вопрос о необходимости разработки нового курса для подготовки магистров креативного менеджмента. Выделено пять его характерных черт, предопределяющих особенности подачи материала и используемых подходов к обучению.

Ключевые слова: традиционный и креативный менеджмент, вариантность, творческий подход

В одиннадцатом номере журнала «Креативная экономика» за прошлый год была опубликована статья «Традиционный и креативный менеджмент: правомочно ли разделение?» (1). В ней доказывалось, что объективно сложилась ситуация, характерная для переходного периода, когда продолжает активно использоваться традиционная организация и соответствующая ей теория – традиционный менеджмент (ТМ), и в то же время зародились и все шире применяются новые виды организаций, построенные на иных принципах. Для этих новых организаций формируется иная теория управления – креативный менеджмент (КМ).

И снова смена вех

В экономике развитых стран происходит смена эпох, о которой при-

знанный американский теоретик в области менеджмента П. Друкер сказал: «Сегодня мы переживаем еще один критический момент – переход от промышленной экономики к экономике, ориентированной на знания...» (6). Аналогичные процессы предстоит пройти и нам в России. В условиях перехода на двухуровневую систему обучения и формирования новых программ актуально обсуждение вопроса, вынесенного в заголовок статьи. Важность его обсуждения возрастает в условиях, когда правительство страны ставит задачу перехода на инновационный путь развития экономики. Без подго-

в экономике развитых стран

происходит смена эпох

товки специалистов нового профиля поставленную задачу не решить.

Когда учить?

Ответ на этот вопрос достаточно прост. Традиционный менеджмент должны изучать бакалавры, а креативный – будущие магистры. Бакалавры будут исполнителями. Для осуществления работы оперативного и тактического характера им необходимо и достаточно знание на уровне норм и правил, позволяющих понимать происходящее и отвечать на вопрос «как и почему?». Для магистров как будущих руководителей высшего звена, этого явно недостаточно. Отвечая за будущее организации, за стратегические решения, они должны уметь оценить текущее состояние, выделить приоритеты и «увидеть» будущее. Большинство принимаемых решений подобного рода носят творческий характер. Без знания креативного менеджмента такие решения могут привести к негативным последствиям для организации.

В чем состоят проблемы обучения креативному менеджменту?

Центральная проблема связана с тем, что все имеющиеся учебники излагают теорию традиционного менеджмента. Креативный менеджмент только формируется. Его элементы содержатся в различных работах теоретиков и практиков управления. Есть новая терминология, новые научные теории, а дисциплину нужно разработать. Главный

гибкость модели является

не менее важным

требованием,

чем экономичность

вопрос для педагогов – «на что надо сделать акцент, какие особенности нового курса необходимо учитывать?».

1. *Меняется объект изучения.* В традиционном менеджменте – это организация, имеющая четкие границы. В сетевых организациях возникающая конфигурация бизнеса включает ряд юридически самостоятельных организаций, но границы существуют. Все участники новой организации объединены общим экономическим интересом, возникающим при создании ценности для потребителя наиболее экономичным и гибким способом. В условиях бережливого производства границы управления также раздвигаются. Компания Toyota добровольно предложила своим поставщикам изменить систему управления, распространив свою управленческую модель за пределы собственного производства.

Считаем, что в КМ объектом изучения становится процесс создания ценности для конкретной группы потребителей (проживающих на данной территории и имеющих определенные культурные особенности) наиболее экономичным и гибким способом. Это и позволяет выжить в условиях глобальной экономики. Причем гибкость модели является не менее важным требованием, чем экономичность. Это требование лежит в основе создания как сетевых организаций, так и бережливого производства. Характерная для бережливого производства система «канбан» позволяет не только исключить запасы, но и делать именно те модели, которые сейчас нужны потребителю.

При подходе, использованном в ТМ, построение бизнеса – это создание организации по известным правилам, причем такая работа носит разовый характер. В КМ построение бизнеса – творческий процесс. Это не только

выбор организационной структуры, но одновременно и выбор конфигурации бизнеса, принятие целого ряда важных решений: что делаем сами и почему, что отдаем и каким партнерам? В дальнейшем такая работа выполняется с определенной периодичностью в рамках стратегического планирования. Как обоснованно ответить на эти вопросы и подсчитать экономичность столь важных решений – еще предстоит решить.

2. *В ТМ акцент делается на части системы управления.* Рассматривая закономерности их устройства, будущий руководитель учится правильному управлению. Организация как управляемая целостность рассматривается только при стратегическом подходе, при этом элементы системы управления, рассмотренные ранее, уходят в тень. В неявной форме предполагается, что правильная отладка каждого элемента даст положительный результат в виде устойчивого развития и прибыли.

В КМ на первый план выходит именно целое. Понимание особенностей данной организации (ее ключевых компетенций) и ее места во внешней среде служит отправной точкой для принятия всех ключевых решений. Без понимания того, какой должна стать организация в новой среде, нельзя гармонизировать части, то есть невозможно «правильное» управление. Это основа основ креативного менеджмента, убедительно доказанная в исследованиях Дж. Коллинза (4, 5).

Получается, что традиционный менеджмент – это своего рода микроэкономика, а креативный менеджмент – макроэкономика, и потому подача материала должна учитывать эту особенность.

3. *В КМ настройка любой подсистемы управления переменна, ее созда-*

ние – процесс творческий. Поэтому нужно учить другому и по-другому.

Учим другому. Возьмем для примера тему: «мотивация». При изучении ТМ она практически в любом учебнике подается стандартно: общая характеристика мотивации, содержательные теории и процессуальные. Знание этих теорий позволяет ответить на следующие вопросы практиков: «почему надо делать так, а не иначе, и как в процессе мотивации действовать правильно?». При креативном подходе этого недостаточно.

В книге (6) автор приводит следующие слова П. Друкера: «Согласно традиционному определению менеджером является тот, у кого есть подчиненные. Мой вклад – это определение менеджера как человека, который достигает результатов. Это совсем другое. И, как правило, этого не понимают». Человек, который достигает результатов, уже в процессе обучения должен понять, что в его руках есть система мотивации, которую можно и нужно настроить на требуемый результат. В таблице приведен перечень мер стимулирования и поддержки инновационных процессов, используемых в компании «ЗМ». (5).

Такой системный подход существенно отличается от принятых в нашей стране «Положений о премировании» и обеспечивает качественно иной результат.

4. *Учим по-другому.* В новом курсе наша задача состоит в том, чтобы не только показать варианты решений, но и объяснить, в каких условиях каждый из них работает и почему постоянно меняется.

В ТМ основной акцент сделан на стратегическое планирование, излагается логика процесса и используемые методы. Между тем признанный авторитет в данной области – И. Ансофф

Механизмы стимулирования прогресса в корпорации «ЗМ»

№	Вид стимула	Цель его использования
1	Правило 15% – столько рабочего времени можно тратить на свои инициативные проекты	Для стимулирования незапланированного экспериментирования
2	Правило 25% – каждое подразделение должно генерировать не менее четверти объема продаж за счет товаров и услуг, запущенных в производство за последние 5 лет	Для стимулирования непрерывного процесса разработки новых продуктов
3	Награда «Золотой шаг» – создателям новых успешных бизнес-направлений	Для стимулирования риска
4	Гранты на новые разработки (50 тыс. долларов) отдельным исследователям	Для проверки новых идей рынком
...		
7	Карьерный принцип «двойной лестницы», позволяющий техническим сотрудникам делать карьеру не принося в жертву свои исследования	Позволяет «продвигаться» не переходя на административную работу
8	Форумы новой продукции	Для передачи опыта между подразделениями
...		
11	«Программа первоочередных задач»	Для ускорения выпуска на рынок новых изделий
12	Программа раннего участия в прибылях для всех сотрудников	Для стимулирования ощущения личного вклада в общий успех

(2) – материал подает иначе. Он рассматривает этапы развития американской экономики и показывает, что данная функция управления постоянно менялась. В условиях растущих рынков зарождается и развивается система бюджетирования, позволяющая контролировать внутренние издержки. Насыщение рынков заставляет фирмы искать новые методы планирования, и к «внутреннему» планированию добавляется «внешнее». Сначала в форме долгосрочного планирования, потом и стратегического.

Историзм подачи материала, привязка к конкретике позволяют не только видеть варианты, но и понимать, почему в одной сфере деятельности стра-

тегическое планирование необходимо, а в другой – это непозволительная роскошь. У П. Друкера историзм подачи материала присутствует постоянно. Он подчеркивает данную особенность менеджмента как сферы знаний, а в работе (3) пишет: «...реальность, на которую опираются естественные науки, ... неизменна. А в социальном мире... предмет изучения меняется непрерывно. Это означает, что представления, которые были справедливы вчера, в один момент становятся несостоятельными и, более того, ложными сегодня».

При разработке нового курса желательно учесть это обстоятельство и при подаче важнейших тем раскрывать логику изменений.

Вывод

Переход к изучению КМ должен сопровождаться пересмотром содержания узкопрофильных курсов, таких как «Управление качеством», «Стратегический менеджмент», «Управление персоналом». Последний курс приобретает особое значение. Люди как носители знаний, опыта и творческого начала становятся основным ресурсом бизнеса. Это не дань моде, отражающая гуманизацию экономики, а жесткая реальность, доказанная в исследовании Дж. Коллинза (4). Реальность, приобретающая силу закона. Не случайно одну из глав своего исследования он назвал «Сначала кто...затем что».

Понятно, что учебники по курсу «Креативный менеджмент» не могут быть созданы уже к предстоящему учебному году, но работа в этом направлении необходима, поскольку

позволяет осмыслить будущее и подготовиться к тому, чтобы его принять.

Литература

1. Горшкова Л.А., Горбунова М.В. Традиционный и креативный менеджмент: правомочно ли разделение? (Текст) // Креативная экономика, 2010. – №11.
2. Ансофф И. Стратегическое управление (Текст). – М.: Экономика, 1989.
3. Друкер П. Энциклопедия менеджмента (Текст). – М.: Вильямс, 2004.
4. Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет (Текст). – СПб: Манн, Иванов и Фербер, 2008.
5. Коллинз Дж, Поррас Дж. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением (Текст). – СПб: Стокгольмская школа экономики, 2005.
6. Эдерсхейм Э. Лучшие идеи Питера Друкера (Текст). – СПб: Питер, 2011.

КЭ

Margarita V. Gorbunova

Cand. of Econ. Sci., Associate Professor, Economic Faculty

Lyudmila A. Gorshkova

Dr. of Econ. Sci.,

Nuzhni Novgorod State University n.a. N.I. Lobachevsky

When and how to teach creative management?

Abstract

The author puts a question of the need for new course of master training development – creative management. She outlines its five characteristic features, which predetermine peculiarities and ways of teaching.

Keywords: traditional and creative management, variance, creative approach