

Эволюция моделей менеджмента: от традиционного менеджмента к менеджменту 3.0

Evolution of management models: from traditional management to management 3.0



DOI 10.24411/2658-3569-2019-14062

Семина К.С.,

Финансовый университет при Правительстве РФ

Semina K.S.,

Financial University under the Government of the RF

Аннотация. Методы и инструменты менеджмента, применяемые в организациях, трансформируются одновременно с общественным укладом. Современное общество характеризуется множественностью связей и зависимостей, в связи с чем меняется представление о концепции управления, становится понятной необходимость гибкого подхода к управлению группами людей. В статье автор рассматривает три основных этапа трансформации менеджмента: Менеджмент 1.0, Менеджмент 2.0 и Менеджмент 3.0.

Summary. Management methods and tools that are used in organizations are being transformed simultaneously with the social structure. Modern society is characterized by a multiplicity of relationships, that is why today the concept of management is changing significantly, it becomes clear the need for a flexible approach to managing groups of people. In the article, the author studies three main stages of management transformation: Management 1.0, Management 2.0 and Management 3.0.

Ключевые слова: модели менеджмента, традиционный менеджмент, менеджмент 2.0, менеджмент 3.0, аджаил.

Keywords: management models, traditional management, management 2.0, management 3.0, agile.

При современном подходе к научному анализу эволюции менеджмента за последние сто лет становится ясным, что история становления управленческой мысли двигалась по классической кривой технологического разрыва, именуемой «логистическая кривая»[\[1\]](#). Почти сто лет между трудами Ф. Тейлора о необходимости научной организации труда, систематизации и анализа, накопленного человечеством управленческого опыта, развитием научно-технической революции и работой К. Шваба «Четвертая промышленная революция». За этот временной период человечество сумело сделать колоссальной

«прорыв» в научно-техническом и информационно-коммуникационном развитии. Сегодня «логистическая кривая» приводит к осознанной необходимости внедрения инновационных технологий в практику управления бизнесом и экономикой.

На первых этапах становления совершенно новой модели менеджмента появляется много инновационных методов и инструментов, формируется новый образ мышления, затем темпы развития нововведений значительно замедляются. [1] Такая форма кривой обусловлена, в том числе сопротивлением изменениям на ранних стадиях внедрения инноваций: предосторожность финансирования со стороны инвесторов, непринятие новшеств различными категориями общества и т.д.



Рисунок 1 – Кривая технологического развития

Составлено По Э. Мэнсфилду (Мэнсфилд Э. 1970. Экономика научно-технического прогресса. М.: Прогресс)

Для того, чтобы осознать причины сопротивления изменениям к новой модели менеджмента, важно понять, как поэтапно развивался менеджмент и его основные подходы, через какие ключевые стадии проходил этот процесс. Необходимо также понимать недостатки каждой исторической модели менеджмента для того, чтобы использовать лучшие практики сегодня и вносить конструктивные идеи в процессы компании.

Рассмотрим первый этап развития менеджмента в XX веке. Традиционный менеджмент, Менеджмент 1.0, научные методы управления, оперативное управление, – все это различные названия базовых методов управления, стоящих у истоков зарождения корпоративного управления как такового. Он зарождается на рубеже XIX-XX веков как результат поиска путей повышения эффективности и конкурентоспособности фирмы на рынке. Уже в это время мировое сообщество осознавала степень влияния менеджмента на состояние экономики. Его основа – жёсткая иерархия, при которой вся власть в фирме сконцентрирована в руках узкого круга людей, с наиболее значительными заработными платами. Менеджмент компании выполняет ряд функций, включая планирование,

контроль, координацию и мотивацию и ориентируется в своей деятельности больше на количественные показатели деятельности сотрудников.

В традиционный менеджмент входят: персонал менеджеров, включающий кадры высшего руководства организации (президент, генеральный директор, вице-президенты компании, заместители директора), менеджеров нижестоящих уровней, включающих менеджеров среднего звена (руководителей функциональных отделов, групп, подразделений) и менеджеров нижнего звена или линейных менеджеров, которые непосредственно руководят работниками, производящими продукцию или создающими услуги; непосредственно процесс управления; теория, наука и искусство управления; особый вид профессиональной деятельности, обеспечивающий деятельность организации как единого целого.

В традиционном менеджменте преобладают директивные методы управления. Исторически сложилось так, что роль менеджера никогда не определялась в «командных» терминах. Хорошие менеджеры были сильными, авторитетными и независимыми. Они могли планировать, организовывать, руководить и контролировать. Менеджмент компании в такой системе просто передает инструкции исполнителям в зависимости от планов компании. Основная масса сотрудников компании с выстроенным менеджментом 1.0, ее низшие слои, являются лишь винтиками в выстроенном механизме, не имеют веса в принятии решений, у них установлен достаточно уровень заработной платы и ощутимый разрыв в доходе с управленцами.

С точки зрения автора подобная ситуация приводит к снижению мотивации сотрудников, их заинтересованности в результатах труда, в росте показателей фирмы. Такой менеджмент препятствует как раскрытию потенциала каждого сотрудника, так и всей компании в целом. Средняя прослойка фирмы, как правило, приспосабливается к сложившимся условиям, при которых нет мотивации проявлять себя, и нет возможности влиять на процессы компании и становится, по сути, таким же низшим классом. Тем не менее, традиционный менеджмент является самой распространенной системой менеджмента в мире, не смотря на ряд недостатков. Более того, в наши дни во многих крупных российских бизнес-структурах, органах государственной власти управление персоналом все так же основывается на принципах Менеджмента 1.0.

Осознание несовершенства существующей системы менеджмента привело к поиску способов его преобразования. Автор самого понятия «Менеджмент 2.0», американский специалист в сфере управления Гэри Хэмелу, написал ряд книг, ставших классикой в теории менеджмента («Конкурируя за будущее», 1996 г. в соавторстве с К.К. Прахалад),

«Во главе революции» (2002), «Будущее менеджмента» (2007), «Манифест лидера. Что действительно важно сегодня» (2012). Г. Хэмелу в своих трудах утверждает, что компании, которые не перестроят свои системы управления, обречены на гибель. Человек в менеджменте 2.0 ставится уже важнее самой организации. Это утверждение легко рассмотреть на примере двух схем. (См. Схему 1 и Схему 2)

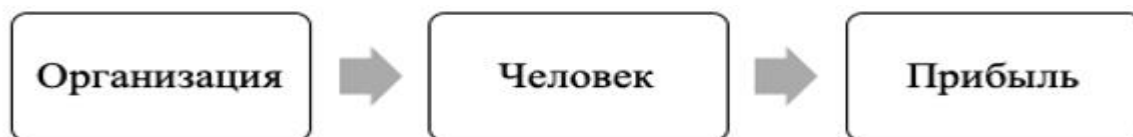


Схема 1 – Модель организации бизнеса в системе Менеджмент 1.0

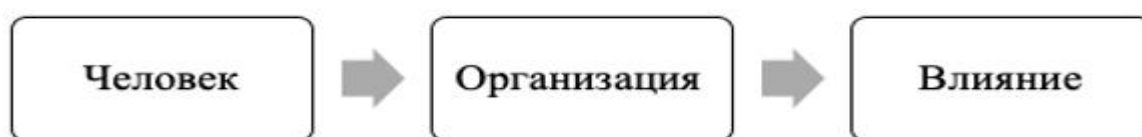


Схема 2 – Модель организации бизнеса в системе Менеджмент 2.0

Составлено автором на основе книги Г.Хэмела «Манифест лидера. Что действительно важно сейчас»

В первой модели человек представляет собой лишь один из факторов производства, необходимый для достижения целей организации, получения прибыли, распределяемой между акционерами. Вторая модель представляет собой концептуально иной подход. Влияние (от англ. “impact”) – это ускоренная динамика результатов новой модели, возникшая благодаря изменению подхода к управлению. Стоит уточнить, что “impact” не подразумевает количественного измерения (прибыль, доходность, дивиденды), это качественный показатель, оценивающий степень совершенствования бизнес-процессов внутри компании.

Вопросом трансформации моделей менеджмента занимался не только Г. Хэмелу. В начале XXI века этой проблемой были озадачены многие ученые, руководители крупных компаний, консультанты. В частности, в 2008 г. при поддержке “McKinsey & Company” была организована конференция «Лаборатория менеджмента (англ. «The Management Lab»), на которой собралась фокус-группа из 35 теоретиков и практиков менеджмента, заинтересованных в масштабных преобразованиях, они формулировали двадцать пять масштабных задач, стоящих во главе обновления. Очевидно, что среди этих идей нет взаимоисключающих и всеохватных тезисов, в то время как жизнеспособная модель преобразований должна представлять собой единое целое. Авторы свода правил сошлись на том, что самыми важными являются первые десять идей, и по кирпичикам они составляют единую модель, подразумевающую нацеленность менеджмента на социально-

значимые задачи, ориентацию на интересы различных групп общества, расширение кругозора высшего управленческого звена, приоритет в сторону естественных иерархий, плюрализм методов, мнений и идей, развитие внутреннего самоконтроля сотрудников, увеличение круга людей, задействованных в постановке стратегических целей и задач компании и т.д.[2] Очевидно, что не все представленные идеи новы даже по состоянию на 2008 год, однако, их основная цель – искоренение системных проблем, сложившихся в подавляющем большинстве крупных организаций. По моему мнению, данные задачи носят лишь тезисный характер, они не предлагают конкретных инструкций для компаний, не выстраивают понятный инструментарий для трансформации.

Анализ показывает, что Менеджмент 2.0 – лишь надстройка к Менеджменту 1.0, ведь она все так же предполагает управление сверху, хотя и с более гибкой структурой иерархии. Новые сервисы Менеджмента 2.0 нацелены на улучшение профессиональных навыков сотрудников, на совершенствование системы управления в организации. Здесь смягчается ряд социально-психологических проблем, например, у сотрудников появляется возможность высказывать свое мнение, предлагать идеи, однако, кардинально эти проблемы не решаются.

Значительная часть бизнес-сообщества отчетливо осознает, что сегодня методы и приемы, применяемые в традиционном менеджменте не способны решить реальных задач. Существует несколько специфических особенностей современных реалий, в которых действуют организации. Во-первых, невероятно быстрый, экспоненциальный рост модернизации во многих областях деятельности (число подключений к сети Интернет, количество хранимой в электронном виде информации, количество мобильных устройств, подключенных к Интернету, количество расшифрованных геномов и т.д.). Во-вторых, гиперконкуренция для большинства компаний по всему миру. Стремительный рост изменений, плюрализм предложения подталкивает компании становится адаптивными, креативными и изобретательными. В-третьих, быстрая скорость распространения знаний и информации, порождающая необходимость борьбы за сотрудников. Таким образом, для достижения успеха фирма должна быть способна меняться так же быстро, как окружающий мир, необходимо, чтобы инновации и изобретательность стали частью трудового процесса каждого сотрудника, а не только узкого привилегированного класса менеджеров. Сложившаяся ситуация порождает концептуальные изменения в подходах к менеджменту.[3]

Два важных открытия Менеджмента 3.0 состоят в следующих положениях: все компании представляют собой сети (вне зависимости от иерархичности структуры компании), и менеджмент в первую очередь затрагивает людей и их отношения, а не

финансовые показатели деятельности фирмы (хотя и их никто не отменяет). Менеджмент 3.0 называют также «запутанность», подчеркивая особенности мышления современных людей и особенности внутренней организации фирмы. [4]

Важно отметить, что Менеджмент 3.0 не отрицает ценность инструментов Менеджмента 1.0 и 2.0, не опровергает установленных в них тезисов, категорично он требует лишь замену исключительного представления об организации как об иерархии на концепцию множественных сетей взаимоотношений и взаимодействий внутри любой организации и ориентацию в управлении на эти сети.

Откуда же появилась концепция 3.0? Основоположником Менеджмента 3.0 стал гуру управленческой мысли Юрген Апелло. В 2010 г. он издал первую книгу по agile-менеджменту, а затем в 2016 г. выпустил труд «Менеджмент для счастья» (англ. «Managing for happiness»). Основная мысль работы заключается в том, что каждый член современной организации должен быть лидером и мыслить системно, однако, в мире не существует четкого руководства, как это сделать. «Managing for Happiness» предлагает управленческие игры, инновационные инструменты и простые практики, которые можно использовать, чтобы мотивировать команду, изменить корпоративную культуру, повысить производительность труда и развивать инновации внутри организации. «Потому что менеджмент слишком важен, чтобы оставлять его исключительно менеджерам!». Каждый заслуживает работы в более счастливой организации. [5] Обе книги со временем переросли в практические семинары, тренинги по лидерству в современной экономике. Это свидетельствует о том, что чисто умозрительных построений теории современный бизнес заинтересован более в приложении абстрактных моделей в практику управления. Отсюда одна из ключевых идей Менеджмента 3.0 состоит в том, что многие теории управления оказываются бесполезными, так как они не находят своего применения на практике, не предлагают конкретных действий руководителям организации. Менеджмент компании нуждается в конкретном руководстве к действиям, к некой модели поведения внутри команды для ее эффективной работы над проектом. [5] Символично выглядит модель Менеджмента 3.0 Юргена Апелло. Этот шестиглазый монстрик Марти, каждый из глаз которого наблюдает за определённой областью отношений: вовлечением, наделением властью и полномочиями, соблюдением границ, непрерывных улучшений, компетенциями, структурой (см. Рисунок 2).

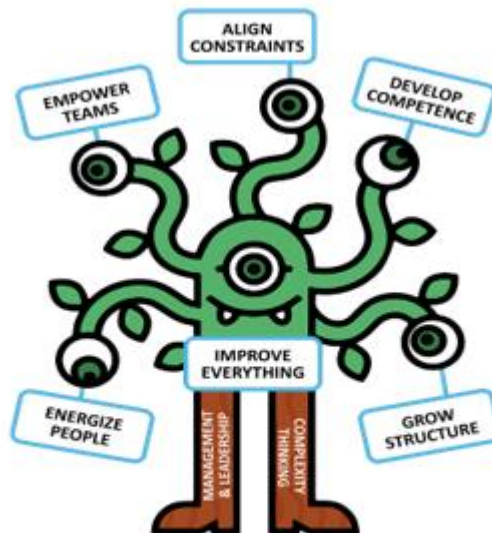


Рисунок 2 - Шестиглазый монстрик Марти

Модель Менеджмента 3.0, созданная Ю.Апелло

С точки зрения автора, подобный метафорический образ, указывает на то, что в современной ситуации в системе управления организацией, управленец не в состоянии справиться со всеми стратегическими задачами, не проявив сверхспособности «шестиглазого монстра». Отсюда как раз приходят на помощь так называемые «цифровые технологии».[6]

В работе с персоналом в организации важно обращать внимание на каждый из шести обозначенных Апелло пунктов. Тогда команда будет работать как единое целое и давать результат. В современном мире, характеризующемся большим количеством разносторонних взаимосвязей, не только конечный потребитель продукта зачастую не знает, что хочет получить в итоге. И руководитель в работе со своей командой не всегда знает, что получится в результате. Поэтому в основе концепции Менеджмент 3.0 лежит непрерывное совершенствование процессов. И, что не мало важно, эксперименты. Менеджмент 3.0 — постоянно меняющийся набор игр, инструментов и практик. Менеджерам необходимо перейти на новый способ «смотрения» шестью глазами на систему работы, изменить свой способ мышления и поведения.

Рассмотрим, как складывается адаптация Менеджмента 3.0 в российских реалиях. Ежегодное масштабное исследование «Agile» в российских организациях, проводимое агентством «ScruTrek», показало значительное проникновение аджайл-практик в различные отрасли экономики России. Участниками исследования были 1228 человек из более чем 80 городов и различных отраслей экономики, в топ-3 отраслей вошли: разработка программного обеспечения – 34%, финансы – 20%, телеком – 7%. Так, в 2018 году

количество участников исследования, производящих материальную продукцию, в 2018 г. выросло практически на 2%.

Таблица 1 – Agile- трансформации в России²

2017	2018	Качественные показатели исследования
81%	90%	Лучше управляют меняющимися приоритетами
73%	76%	Улучшилась прозрачность ведения проектов
65%	72%	Повысилась предсказуемость поставок

² Отчет агентства “ScruTrek” об исследовании Agile в России 2018

Из таблицы мы видим и рост качественных показателей исследуемого явления. Обычно от применения методик «Agile» бизнес ожидает скорость, точнее, ускорение поставок и выхода продуктов на рынок. Эта цель реализовалась у 66% участников исследования, сообщивших о том, что их организация уже внедрила техники Agile и ощущает их результативность. В том числе, они отмечают улучшение прозрачности ведения проектов, совершенствование управления меняющимися приоритетами, повышение мотивации сотрудников разных грейдов, обеспечение более согласованной работы бизнеса и IT департаментов, увеличение производительности и др.

По мнению автора, очевидно, что мир экономики в сегодняшнем состоянии уже не способен действовать эффективно, применяя методы традиционного менеджмента. Необходимость перемен обусловлена и технологическими изменениями, их скоростью, и трансформацией ментального состояния людей. Именно гибкость и адаптивность новых форм управления способна сделать проект в меняющихся условиях на высоком уровне. Более того, Менеджмент 3.0 ждет инициативы от каждого сотрудника, не оставляет возможности «отсидеться» на рабочем месте, что создает инновационный климат внутри организации, приводит к синергетическому эффекту генерации идей, ведь теперь это не исключительная прерогатива узкого класса менеджеров высшего звена. Поэтому постепенное внедрение методик и принципов Менеджмента 3.0 в практику управления современными российскими компаниями в условиях инновационных прорывов – цифровизации экономики, изменение способов социальных взаимодействий в трудовых коллективах, – способно стать адекватным «ответом» на современные вызовы революции 4.0.

Список использованной литературы

1. Adner R., Kapoor R. 2016. Innovation ecosystems and the pace of substitution: Reexamining technology S-curves. Strategic Management Journal 37: 625–648.

2. Гэри П. Хэмел: Менеджмент XXI века. Новые открытия/ Harvard Business Review Россия, Октябрь 2009/ Электронное периодическое издание «Harvard Business Review Россия»
 3. Клейнер Г.Б., Гуманистический менеджмент, социальный менеджмент, системный менеджмент — путь к менеджменту XXI века Российский журнал менеджмента 16 (2): 231–252 (2018)
 4. Adner R. 2017. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management* 43 (1): 39–58.
 5. Аппело Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2018
 6. Официальный сайт Менеджмент 3.0 URL: <https://management30.com> (дата обращения: 15.10.2019)
 7. Маленков Ю. А. Современный менеджмент. Учебник/ Серия «Учебники экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета» М.: ЗАО Изд. ”ЭКОНОМИКА”, 2010, -439 с.
 8. [Hamel G.](#), What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation. Jossey-Bass; 1 edition (February 1, 2012), — 304 с.
 9. Отчет об исследовании Agile в России 2018 URL: <https://scrumtrek.ru/userfiles/reports/AgileSurvey18.pdf> (дата обращения: 8.11.2019)
 10. 12th State of Agile report by VersionOne (2018) URL: <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-12th-annual-state-of-agile-report> (Дата обращения: 10.10.2019 г.)
- [1] Данным термином в 1971 г. Е. Роджерс описал модель распространения инноваций, в дальнейшем это понятие стало использоваться и в других областях знаний, применимо к процессам, развивающимся по определенному закон