


## Тема № 26

Менеджмент XXI века.  
Роль и место в нем HR-  
менеджера



# Современные концепции менеджмента

К современным концепциям менеджмента относятся: КТМ – «команда топ-менеджеров», ВЭ – «концепция высших эшелонов», «концепция доминирующей коалиции» и ОИ – «концепция обратных связей».

Все эти концепции активно критикуются в работах Р. Сайерта, Г.Марча, Д.Хэмбрика, П.Мэйсона, М. Карпентера, М.Гелетканича, В.Сандерса.

Основы **теории КТМ** в форме понятийного аппарата представляют собой:

- взаимоотношения между конфликтующими топ-менеджерами;
- команды топ-менеджеров с различными характеристиками опыта, стажа, образования и т.д. для работы в стабильных условиях;
- изменения результативности;
- консенсус в отношении стратегических решений;

## Современные концепции менеджмента

- перемещение топов из фирмы в фирму как фактор влияния на изменения;
- сетевые связи как проявление стратегических решений;
- неоднородность команды для работы в нестабильной среде;
- взаимосвязь между прошлым опытом и конфликтом;
- взаимосвязи между неоднородностью команды, процессами внутри команды, процессами внутри команды и стратегическим консенсусом;
- текучность в команде топ-менеджеров;
- наличие элитного образования;
- взаимосвязь между неоднородностью команды и конечным результатом;
- широта и сила сетевых связей;
- влияние на конкурентов и т.д.

## Современные концепции менеджмента

Важнейшим положением концепции КТМ служит гипотеза о том, что организация и ее производительность являются отражением топ-менеджмента (игнорируя при этом феномен самоорганизации по горизонтали на всех уровнях иерархии).

Большинство понятий концепции КТМ используют либо на корпоративном уровне, либо на отраслевом с плановыми организационными изменениями, что не обеспечивает серьезной научной и функциональной новизны. При этом методология базируется а дедукции и статистическом анализе данных.

**Концепция ВЭ** существенно ускорила свое относительное развитие команд топ-менеджеров без учета других участников, так как это позволяет снижать неопределенность изменений. Под командой топ-менеджеров подразумевается общность руководителей-администраторов, не учитывая особо роль HR (специалистов по управлению персоналом).

# Современные концепции менеджмента

Концептуализация «обратных инноваций» (ОИ) включает:

- 📌 «обратные инновации» учитываются по отношению к традиционным принципам, т.е. переход к новым концепциям и их принципам;
- 📌 ее модель авторы понятийно назвали «глокализацией» (от сочетания слов «глобализация» и «локализация»);
- 📌 понятие «глокализация» интерпретируется в аспекте: разработка и наука – в одном месте, реализация продукта – в другом;
- 📌 Полномочия труда передаются туда, где происходит рост, создавая местные команды или группы с нуля.

# Современные концепции менеджмента

При такой концепции трудовой ресурс (персонал) и другие ресурсы как бы перемещаются ближе к потребителям.

- Важными при концептуализации считаются следующие ограничения, или допущения:
1. признается эволюция развития новых экономик и рынков, идущих по одинаковым траекториям;
  2. товары, предназначенные для развивающихся рынков, считаются явно неконкурентными для развитых;
  3. необходим учет «местного колорита»;
  4. на «местах» необходимы активное наблюдение и HR-эксперименты;
  5. Дж.Дайер в 2010 году написал: «думай не как все»

# Развитие сетевых систем и HR-менеджмент

Отличительной чертой современной «нью-экономики» является развитие сетей взаимоотношений с клиентами. HR- системы при этом становятся особо активными и значимыми.

Управленческие задачи с учетом HR:

1. Социально ориентированные цели (работа с персоналом и клиентами с позиций реализации компромисса);
2. Идея корпоративной ответственности топ-менеджмент должен через HR учитывать интересы всех участников бизнес-процесса) ;
3. Изменения философии менеджмента (использование идей и методов других наук);
4. Отказ от традиционной формальной иерархии (признание вертикального аспекта самоорганизации);

# Развитие сетевых систем и HR-менеджмент

5. Изменения принципов контроля (горизонтальный контроль при помощи HR- управления);
6. Укрепление доверия (HR-управление как минимизация недоверия);
7. Руководители как новаторы (передача вниз или бизнесам исполнения ряда ряда топ-функций);
8. Ставка на многообразие и стратегия стихийности (только сетевые структуры способны учитывать многообразие предмета HR- управления);
9. Изменения оргструктур (HR минимизирует топ-менеджмент);
10. Поощрение инноваций (HR при подборе кадров и клиентов снижает стереотипность);
11. Целеуказания на основе профессионализма (основой подбора топ-менеджеров должна стать их профессиональность);



# Развитие сетевых систем и HR-менеджмент

12. Эффективность на основе человеческого фактора (работоспособность и личностная зрелость должны учитываться HR-системами);
13. Мотивация для развития (HR должны обеспечивать невмешательство топ-менеджеров при решении задач персоналом и клиентами);
14. Информационная демократия (HR через топов способен обеспечивать доступ к информационным ресурсам всем);
15. Перераспределения власти управления против консерватизма (топ-менеджмент через HR должен реализоваться лояльными новаторами);
16. Большая самостоятельность на низших уровнях управления (учет самоорганизации по горизонтали на всех уровнях ее максимизирует внизу, что спонтанно обеспечивает определенную автономию);
17. HR-рынки как альтернатива жесткой структуризации (моделями рынков в условиях нестабильности являются плоские мягкие структуры);

# Развитие сетевых систем и HR-менеджмент

18. Отказ от формальной иерархии (развитие «коллективного разума») (HR формирует «коллективный разум» всех участников бизнес-сети);
19. Компромисс как признание многоцелевого состояния системы (топ-менеджмент не реализует компромисс по горизонтали без HR);
20. Новаторство (задача, не решаемая однозначно ни HR, ни топ-менеджерами);
21. Команда (задача HR, но во многом размытая сетевыми структурами);
22. Работа в «открытом мире» отношений (лишь HR-система способна работать в условиях глобализации);
23. Ориентация на справедливость (требуется отказ от этики административного тейлоризма);
24. Кроме дедукции, учет индукции (неравновесность и нестабильность даже в HR-деятельности требуют особого учета).

# Развитие сетевых систем и HR-менеджмент

На формирование и развитие сетей две группы сил: уровень неопределенности и слабая инфраструктура, а также рыночно-инвестиционные возможности, глобализация и т.д.

По мнению экспертов, вскоре HR- системы постепенно начнут реализовывать инновационное партнерство в условиях ускорений изменений.

Основной источник неприятностей «больших» систем заключается в их целостности. Любая инициатива, требующая внедрения инноваций, как правило, является большим проектом.

# Требования к HR-системам

Что ценят клиенты	Что хотят клиенты	Критерии при найме
Знание отрасли и бизнеса клиента	Знание вопроса и умение найти решение	Организаторские навыки и умение принимать решения
Знание вопроса и умение найти решение	Знание бизнеса клиента	Знание бизнеса и отрасли клиента
Социальные навыки и навыки общения	Организаторские навыки и умение принимать решения	
Умение дать консультацию, творческий подход		Умение дать консультацию, творческий подход

## Затраты времени на функции управления руководителями разного уровня

На первую группу функций – **концептуальных** (анализ, обобщение, прогнозирование, планирование, принятие решений, контроль, оценка и коррекция) – руководители высшего звена тратят 30 % ; начальники подразделений – 30 %; линейные руководители – 20 %; бригадиры – 5 % времени.

На вторую группу функций – **системообразующих** ( выявление и обеспечение отношений с ключевыми клиентами, учет самоорганизации участников бизнес-процессов) – руководители высшего звена тратят 30 %; начальники подразделений – 10 %; линейные руководители – 10 %; бригадиры - 5 % времени.

Третья группа функций – **технические** – выполняются менеджерами следующим образом: руководители тратят 2%, начальники подразделений – 30 %, линейные руководители – 50 %, бригадиры - 85 % времени.

## Затраты времени на функции управления руководителями разного уровня

На четвертую группу функций – **работу с людьми** (выбор оргтехнического направления; постановка и распределение задач; создание мотивации и стимулов к работе; налаживание отношений с персоналом; обучение и воспитание; поддержание порядка и дисциплины; создание нравственной атмосферы, оказание помощи) – руководители тратят 38 %; начальники подразделений – 30 %; линейные руководители – 20 %; бригадиры – 5 % времени.

Таким образом, топ-менеджер как важнейшая функция HR-управления до сих пор еще неоднозначен. Видно активное «вмешательство» самоорганизации в системообразующие процессы.

В современном менеджменте четко прослеживается тенденция «очеловечить организации»

# Приоритетные HR-функции

К приоритетным для организации HR- функциям относятся:

1. Ориентация персонала на достижение ключевых бизнес-целей;
2. Развитие компетенций (профессионального потенциала) сотрудников;
3. Снижение и управление издержками;
4. Найм и удержание ключевых сотрудников;
5. Ориентация персонала на нужды потребителей;
6. Реализация реструктуризации компании;
7. Гарантия выполнения трудового законодательства;
8. Повышение вовлеченности персонала;
9. Создание разносторонне компетентной рабочей силы.

# Обобщения современного видения менеджмента

Общая констатация современной ситуации в менеджменте:

- 📌 Появились принципиально новые задачи в области организационно-сетевоего развития организаций, формирования и управления корпоративно-региональной культурой, управления изменениями;
- 📌 «перегрузка» участников, инновационность персонала, его мотивация и т.д.

От работы HR- систем часто зависит успешность всей организации в условиях ее глобализации. Подбор топ-менеджеров, их команд и ключевых клиентов объективно становится важнейшей «предфункцией» HR.



## Российские топ-менеджеры в HR-системах

По мнению экспертов, в России знание менеджмента часто оказывается более востребованным, чем знание корпоративно-отраслевой специфики. Отечественные топ-менеджеры очень активно учатся, что снижает долю иностранных специалистов, однако сохраняется до 7-8 уровней иерархии управления.

Следствием старения поколения «хозяев бизнес-процессов» становится усиленная формализация их отношений с наемными топ-менеджерами.

Обобщая требования «хозяев бизнес-процессов» к топ-менеджерам, следует выделить наиболее значимые: опыт и необязательное понимание специфики работы; стратегическое видение и понимание; учет мнения других; отказ от местоимения «я» в пользу «мы», возможная харизма.

# Российские топ-менеджеры в HR-системах

Важнейшим направлением в профессиональном развитии менеджеров является мотивация. Западные эксперты отмечают отсутствие на российских предприятиях адекватных систем мотивации труда топ-менеджеров.

Причем факторы их лояльности обычно распределяются следующим образом: справедливость зарплаты – 23 %; обратная связь по качеству работы – 20 %; гордость за работу в конкретной организации – 14 %; реальность внедрения своих идей – 11 %; карьерный рост – 17 % и т.д.

Организация экономического и социального развития (ОЭСР) выявила следующее: российские топ-менеджеры работают 60 часов в неделю, корейцы – в среднем 45, европейские топ-менеджеры работают не более 35 часов в неделю. При этом из 10 баллов россиянам присваивают 6,7 балла, мексиканским топам – 7,6 баллов, американским – 7,3 балла, шведским менеджерам – 6,1 балл.

## Российские топ-менеджеры в HR-системах

В.Трейдер обосновал целесообразность смены стратегии от функциональной к процессной.

Он считает, что функциональная структура организации во главе с топ-менеджером свои возможности уже исчерпала.

Методология процессного менеджмента закрепились, например, в системах всеобщего управления качеством (TQM), системах управления потоками работ (WFMS) и др. Топ-менеджер при этом возглавляет ряд функциональных подразделений конкретного бизнес-процесса.

Традиционный взгляд на топ-менеджера как на центральную фигуру организации по ведению бизнес-процессов заметно корректируется в пользу HR-деятельности.

# Российские топ-менеджеры в HR-системах

М.Розин предлагает 30 рекомендаций тем, кто собирается прийти на топ-позицию в новую организацию, среди них:

- 📁 обойти всех ключевых людей в организации;
- 📁 общаться на чужой территории;
- 📁 открыть «глаза и уши»;
- 📁 браться за небольшие проекты;
- 📁 «разбавить» существующую команду;
- 📁 не начинать знакомство с неформальных встреч;
- 📁 выделить «лидеров мнений» и т.д.

Считается, что стойкость – одно из самых полезных менеджерских качеств, т.е. необходимо выдерживать стресс, позитивно реагировать на критику и т.д.

## Российские топ-менеджеры в HR-системах

Р.Каплан и Р.Кейзера предложили измерять две группы навыков, каждая из которых должна составлять сбалансированное целое: склонность к стратегическому или оперативному топ-менеджменту; силовой или поощряющий стиль лидерства.

Авторы составили свой ИРР – индекс разносторонности руководителя, который состоит из четырех статистически обоснованных шкал (силовое, поощряющее, стратегическое, оперативное лидерство).

М.Завадский и Ст.Дэвидсон утверждают, что 80 % менеджеров постоянно ждут серьезных изменений. Речь идет о трех типах инноваций: на уровне предприятия, дохода и отрасли. Рынок, навыки и технологии являются определяющими.

По мнению многих авторов, в настоящее время существует серьезная проблема корпоративного топ-менеджмента (столкновение интересов разных поколений менеджеров, тенденция к узкой специализации).

В Японии подсчитали, что топ-менеджеры тратят на совершенствование 50-70 % своего рабочего времени, а в России – только 10 %.