

□

[Владимир Шпер](#), реферат выступления на Leap-форуме в Екатеринбурге, 2009 г.

-

Абрахам Маслоу: «Человек **должен** быть тем, чем он **может** быть»

-

Питер Друкер: "Многое из того, что называется менеджментом, придумано для того, чтобы затруднить людям работу".

-

Гэри Хэмел: "Происходящее вокруг можно назвать апокалипсисом менеджмента...Менеджменту нужна революция...".

-

Менеджмент придумали..., чтобы сделать из ремесленников и фермеров управляемых сотрудников, способных точно выполнять приказы. Но новые вызовы лежат **за пределами системы**

старой менеджерской

-

Э.У. Деминг "...мы живем в условиях тирании господствующего в настоящее время стиля управления. Большинству людей кажется, что этот стиль управления существовал всегда и что он не меняется. Но на самом деле это современное изобретение, ловушка, приведшая нас к упадку. Требуются изменения. Это касается не только промышленности, но и сфер образования и государственного управления".

Кое-что о системном мышлении

- сегодняшние проблемы есть порождение вчерашних "решений";
- легкий выход обычно приводит нас назад;
- причины и следствия разъединены во времени и пространстве
- винить некого

Анализ кризиса Г. Греф: «Кредитная накачка потребительского спроса в США при отрицательном сальдо платежного баланса, ежегодные заимствования капитала извне и размещение этого капитала на внутреннем рынке привели к искусственному росту... Благодаря повышенным экспортным доходам росло потребление, складывался избыток капитала... Механизм понятен».

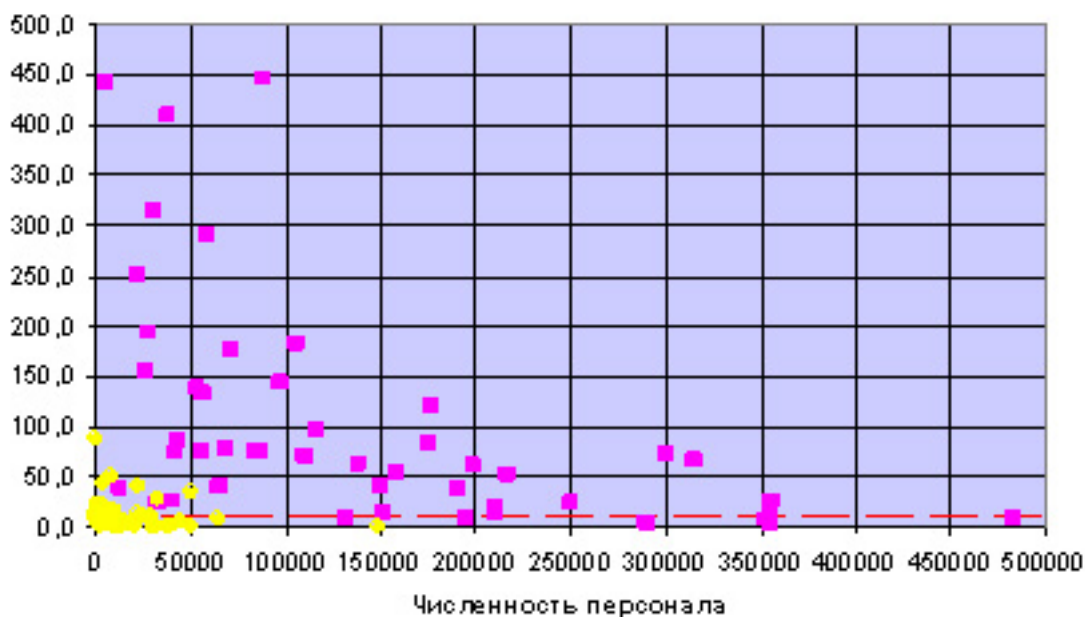
– Это можно назвать описанием механизма, но никак не анализом причин кризиса (В.Ш.)

Первопричины мирового кризиса

Действующая система оценки эффективности компаний на основе их финансовых показателей (доход, прибыль, капитализация, доход на акцию и т.д.)

Эффективность российских компаний. – журнал "Деловое совершенство" 2008 г. ,№2.

Рис.2. Прибыль /чел. (тыс.\$) в зависимости от численности



Системные причины кризиса и каким должен стать менеджмент будущего

Written by Владимир Шпер

Tuesday, 29 September 2009 00:00

ExxonMobil

447,3

Freddie Mac

442,2

ConocoPhillips

409,2

Goldman Sachs

314,8

Chevron

Системные причины кризиса и каким должен стать менеджмент будущего

Written by Владимир Шпер

Tuesday, 29 September 2009 00:00

290,5

Valero Energy

250,2

Marathon Oil

193,8

Pfizer

182,4

"Microsoft"

177,0

Системные причины кризиса и каким должен стать менеджмент будущего

Written by Владимир Шпер
Tuesday, 29 September 2009 00:00

Lehman Brothers Holdings

154,1

American Int. Group

144,8

Morgan Stanley

138,7

Merril Lynch

133,2

Bank of America

119,6

Из 14 компаний, имевших чистую прибыль на человека в год больше 100 тыс. долларов,

-

Половина – нефтянка,

-

Половина – финансовые компании – активисты нынешнего кризиса

Лучшие по Питерсу, Коллинзу и др.

Действующая система оценки эффективности работы высших менеджеров, основанная, прежде всего, на финансовых показателях компаний.

Зарплаты топ-менеджеров

В 1970 г . типичный топ-менеджер большой компании получал в 25 раз больше средней зарплаты – близко к значению 20, которое рекомендовал сто лет назад американский финансист П. Морган, к 2006 году эта цифра выросла до 475 (The Puritan Gift, p.227)

Глава Merrill Lynch получил по итогам 2007 года 78,5 млн. долларов.

Разрыв в оплате труда между CEO's и их подчиненными настолько велик, что устраняет любой вид отношений между ними. www.cig-bc.ru/library/112/?i_9432=98503

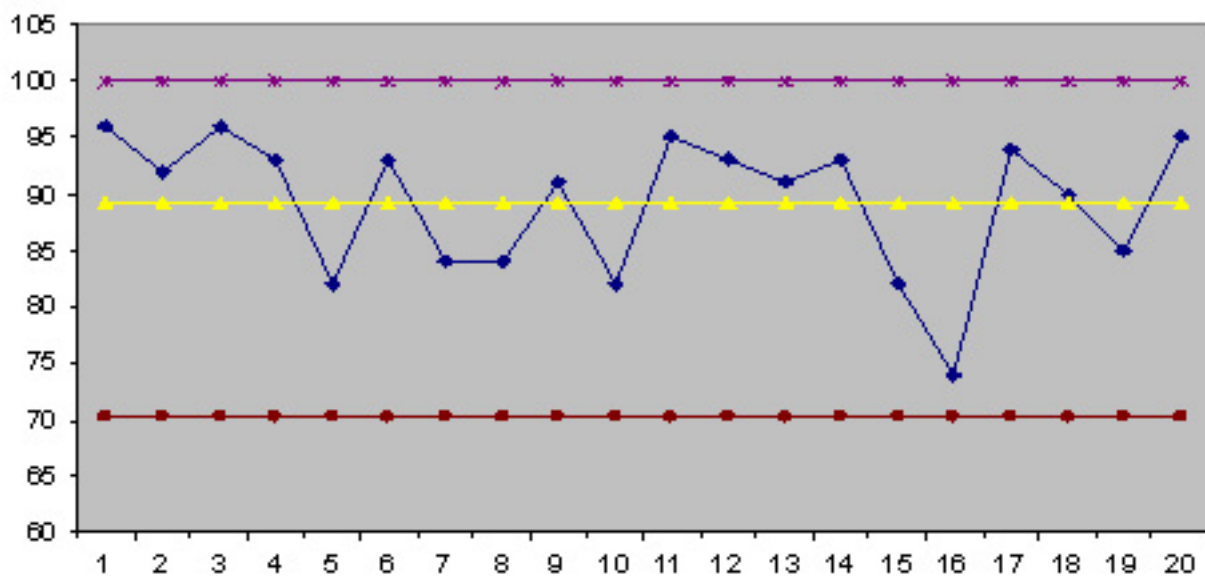
Действующая система определения целевых показателей и их значений, а также система контроля за достижением этих целей

Если ваша система стабильна – то в долговременной перспективе вы получите среднее независимо от призывов, лозунгов, системы мотивации и проч.

Системные причины кризиса и каким должен стать менеджмент будущего

Written by Владимир Шпер

Tuesday, 29 September 2009 00:00



Действующая система подготовки высших менеджеров, ориентирована на тех, кому все равно, чем управлять

Джеф Иммельт, CEO of GE: «Я испытываю абсолютное отвращение к концепции профессионального менеджмента».

Действующая система принятия решений:

- Ориентирована на краткосрочные финансовые результаты;
- Ориентирована на поиск виноватых;
- Не отличает системных проблем от локальных;
- Не интегрирована с работой

Действующая в большинстве компаний культура авторитарного менеджмента, основанная на поиске виновных, оценивании людей и мотивации по принципу кнута и пряника.

Финансовое правило №1 Тойоты: «Не существует более ужасного врага, нежели деньги, равно как и друга, заслуживающего большего доверия. Деньги других – заемные деньги – быстро превращаются во врага. Деньги заслуживают доверия только когда они ваши собственные; только когда вы их сами заработали».

Первопричины кризиса и TPS:

- Система принятия решений по методу «ринги»

- Система выращивания талантов

- Отсутствие директивных планов

- Менеджмент на основе доверия

Является ли TPS панацеей от кризиса? НЕТ!

Рыба портится с головы

Большинство начальников в России, Украине, Беларуси, Молдове, Эстонии, Латвии, Словении и Польше – авторитарные лидеры. (По данным опроса 29 европейских стран, проведенного службой Гэллапа)

Кетс де Врис (школа Insead) Честно признаюсь: мне трудно работать с русскими управленческими командами. Уровень паранойи в них, как правило, зашкаливает.

А. Маслоу:... цинизм, авторитаризм, ангедония, утрата жизненных ценностей, предвзятость, ненависть, жадность, эгоизм и т.п. – это серьезные заболевания с точки зрения их общественной значимости. Можно с уверенностью сказать, что просвещенный менеджмент совершенно невозможен в современном авторитарном обществе

Что делать?

1. Надо перейти от одержимости прибылью к одержимости качеством.
2. Надо перейти от контроля и манипуляции людьми к пониманию человека.
3. Надо перейти от погони за цифрами и показателями к пониманию систем и вариабельности.

4. Изменить действующую систему оценки эффективности компаний и их руководителей;

- Отказаться от погони за цифрами и от управления по результатам;

- Отказаться от авторитарного стиля менеджмента и перейти к гуманистическому менеджменту, основанному на доверии и консенсусе.

5. Изменить действующую систему обучения и подготовки менеджеров;

- Ввести обучение системному и статистическому мышлению в программы начальной, средней и высшей школы.

Каким должен стать менеджмент будущего?

-

гуманистическим

-

СИСТЕМНЫМ

-

статистическим в понимании Шухарта-Деминга

Литература

1. А. Маслоу. Мотивация и личность. – М.: Питер, 2006.
2. Э. Деминг. Выход из кризиса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
3. П. Сенге. Пятая дисциплина. – М.: Олимп-бизнес, 1999.
4. Ф. Розенцвейг. Эффект ореола. – М.: Best Business Books, 2008.

5. Ст. Левит, Ст. Дабнер. Фрикономика. – М.:Вильямс, 2007.

6. К.Hopper, W.Hopper. The Puritan Gift. – N.Y., I.B.Taurus & Co Ltd., 2007.

7. П.Ф. Друкер. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: "Вильямс", 2000. – 272с.

9. Д. Уилер, Д. Чамберс. Статистическое управление процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009 г.

10. Вумек Дж., Джонс Д., Рус Д. Машина, которая изменила мир. – Мн., "Попурри", 2007. – 384с.

11. Фукуяма Ф. Доверие. Социальные добродетели и путь к процветанию. – М.: АСТ, 2004. – 730с.