Проблеми сучасного менеджменту

Сьогодні менеджери стикаються з багатьма проблемами, забезпечуючи успіх своїх компаній, а саме:

1. Скорочення працюючого персоналу.
2. Диверсифікація персоналу і нової робочої сили.
3. Інформаційні технології.
4. Нові методи керування.
5. Процеси глобалізації економіки.
6. Корпоративна соціальна відповідальність.
7. Керування якістю продукції послуг, що виробляються надаються.
8. Перехід від індустріальної економіки до інформаційної економіки.

Скорочення. Однією з головних проблем менеджменту, що дуже поширена сьогодні, є скорочення, яке трапляється, коли організація навмисно стає меншою, скорочуючи кількість робітників або цілі підрозділи чи закриваючи підприємства. Десь із середини 1980-х років і до сьогодні звичайним явищем для фірм стало оголошення про скорочення робочих місць. Разом із розвитком глобалізаційних тенденцій, збільшується і потреба скорочення витрат, а іноді — навіть звільнення частини персоналу компанії.

Після більш ніж десятирічного зростання керівники починають розуміти, що далеко не всі їхні підлеглі однаково корисні для компанії. Але проводячи скорочення, вони часто забувають про мотивацію тих людей, які залишаються у компанії і повинні продовжувати працювати на її благо. Як наслідок — від невдало проведеного скорочення компанія може втратити набагато більше, ніж набути.

Дослідження, проведене консалтинговою компанією Katzenbach Partners, виявило, що більшість проектів скорочень не приносять жодної користі для компанії, оскільки роботодавці забувають про мотивацію тих, хто залишається на робочих місцях.

Результати дослідження збігаються з даними фінського опитування, проведеного на початку року, яке виявило, що працівники, які зуміли «пережити» період скорочення, можуть страждати від психічного розладу та потерпати від надмірного рівня стресу.

Проте, останнє дослідження Katzenbach Partners переконливо доводить, що навіть під час економічного спаду та необхідності скорочення персоналу, працівники можуть ефективно виконувати свої обов’язки. Основне завдання полягає в тому, щоб у них була мотивація працювати на благо компанії, а також почуватися частиною корпоративної культури.

Диверсифікація і нова робоча сила. Іншою важливою проблемою сьогодні є менеджмент диверсифікації. Із точки зору еволюції лідерства диверсифікація сьогодні визначається не лише расою або статтю. Вона включає в себе весь людський досвід — вік, культуру, освіту, особистість, навички і навіть життєвий досвід. Якщо навчитися ефективно нею керувати ця культурна різноманітність може стати джерелом гнучкості та креативності, яка необхідна для відновлення після економічної кризи та здатна подолати більшість викликів сьогодення:

* економічні та соціальні проблеми;
* основні демографічні зміни;
* глобалізація;
* потужна потреба інновацій та відновлення економічного зростання;
* наростання вимог різноманітності від партнерів, клієнтів, споживачів тощо.

Мотивація працівників різних вікових категорій, від старших громадян до молодшої генерації - проблема, пов’язана з диверсифікацією.

Інформаційна технологія. Нова технологія, особливо, якщо вона стосується інформації, також зумовлює значні труднощі в менеджменті. Нові технології, засновані на комп’ютерній техніці, вимагають радикальних змін організаційних структур менеджменту, його регламенту, кадрового потенціалу, системи документації, фіксування і передачі інформації. Особливе значення має впровадження інформаційного менеджменту, значно розширювальної можливості використання компаніями інформаційних ресурсів. Самі інформаційні технології вимагають складної підготовки, великих первісних витрат і наукомісткої техніки. Їхнє введення повинне починатися зі створення математичного забезпечення, формування інформаційних потоків у системах підготовки фахівців.

Технологічну основу інформатизації менеджменту створюють комп’ютери останніх поколінь і сучасні засоби зв’язку до яких відносяться: персональні комп’ютери, об’єднані в мережі; електронні друкарські машинки; змістообробні системи ( проблемно-орієнтовані комп’ютерні системи, що мають великі функціональні можливості); копіювальні машини; комунікаційні засоби, телефонну техніку; засоби для автоматизації введення архівних документів і пошуку інформації (до них відносяться нетрадиційні носії інформації: магнітні диски і стрічки, мікрофільми, диски з оптичними записами); засоби для обміну інформацією – «електронна пошта»; відеоінформаційні системи; локальні комп’ютерні мережі; інтегровані мережі організацій. На базі цих технічних засобів формуються інформаційні технології - цілісні системи збору, переробки, передачі, використання інформації з метою управління. В основному мова йде про створення інформаційних технологій з використанням штучного інтелекту.

Таким чином, у сучасних умовах винятково важливе значення має перебудова технічної і технологічної баз управління, що забезпечує процеси інформатизації. Однак не слід переоцінювати роль інформаційно управлінської техніки. Вона виконує, насамперед, функцію забезпечення ефективності менеджменту.

Нові методи керування. Ще однією важливою проблемою в менеджменті сьогодні є цілий комплекс нових методів керування. Як зазначено вище, колись теоретики захищали «один найліпший метод» керування. Ці підходи головно спиралися на жорстко структуровану ієрархію з владою, яка контролювала зверху, і правилами, стратегією та методами, що керували більшістю видів діяльності. Однак тепер багато менеджерів спроможні гнучкіше і швидше реагувати на середовище. Тому організації сьогодні часто мають кілька рівнів менеджменту, широкі можливості та меншу кількість правил і регулювальних заходів.

У сучасних умовах перетерпіла істотні зміни мотивація керівництва персоналом: переважне значення придбали соціально-економічні і соціально-психологічні методи управління персоналом над адміністративними; керівництво тепер спрямоване на здійснення співробітництва персоналу й адміністрації для досягнення намічених цілей; одержав розвиток принцип колегіальності в керуванні.

Колегіальність у керуванні припускає, що професіонали-менеджери працюють у тісному контакті один з одним і зв’язані узами співробітництва і взаємозалежності, складаючи управлінський штат.

Важливе значення придбали наступні соціально-психологічні аспекти управління:

- стабільність службового становища - головний стимул у роботі;

- звільнення з ініціативи адміністрації порівняно рідко, тому що зв’язано з дотриманням безлічі різних правил;

- виховання в працівників почуття прихильності своїй фірмі ( видання фірмових інформаційних бюлетенів, журналів, у яких висвітлюються діяльність і події життя фірми; показ престижних відео - і кінофільмів; організація свят і днів відпочинку, на які витрачаються значні засоби).

Глобалізація. Глобалізація є ще однією із суттєвих проблем сучасного менеджменту. З кожним днем світова економіка стає усе більш глобальною. Ця тенденція не обійшла стороною і Україну. Багато вітчизняних компаній вже відчули на собі негативні наслідки цього процесу: конкуренція посилюється, ризики стають різноманітними у тому числі і з точки зору наслідків, вимоги до навиків і знань персоналу постійно зростають. Проте розглядати міжнародний характер комерційної діяльності виключно крізь призму негативних подій було б неправильно. Нові умови ведення бізнесу — це перш за все нові можливості досягнення успіху. Щоб використовувати їх повною мірою, компаніям потрібна ефективна стратегія розвитку.

Глобалізація економіки супроводжується цілим рядом змін. Розглянемо найбільш помітні з них.

1. Посилена фрагментація цінового ланцюга. В умовах глобалізації посилюється спеціалізація кожної ланки цінового ланцюга, чому сприяють збільшення кількості доступних ринків, поява нових транспортних засобів і видів співпраці, що дозволяють підтримувати стосунки на відстані. Одночасно з цим посилюється конкуренція, що викликає в компаній прагнення перевершити інших в своїй області. У таких умовах класична організаційна структура з чітким ієрархічним підпорядкуванням підрозділів нерідко виявляється недостатньо ефективною. Як альтернативу їй багато міжнародних компаній використовують структуру, засновану на взаємодії автономних ланок, що беруть участь в процесі виробництва продукту.
2. Поява на ринку гравців нового типа. Посилення спеціалізації відкриває дорогу для активних гравців нового типа. В умовах глобалізації переможцями стають не лише всесвітньо відомі марки. Економічними гігантами, деколи навіть рентабельнішими, ніж їх клієнти, можуть стати ще вчора нікому не відомі субпідрядники.
3. Підвищена складність. Умови просування радикально змінилися. Вже не йдеться про те, щоб виробити більше товарів кращої якості, як це було раніше. На сьогоднішній день необхідно освоювати нові чинники успіху. А це означає, наприклад, прораховувати ризики і т. ін.

Корпоративна соціальна відповідальність. Інша проблема менеджменту, яка знову набула вагомості, - це етична і соціальна відповідальність. Соціальна відповідальність будь-якої компанії до особи. Сьогодні бути соціально відповідальною — значить, бути сучасною, елегантною і дуже стильною. Правда, за зовнішньою атрибутикою деколи втрачається суть. Тому сама ця ідея часто сприймається як модна фішка і викликає немало скептицизму.

Ну а якщо суспільство далеко не цивільне і зовсім не правове, то цілком очевидно, що тон позитивному розвитку (у великому і малому) повинен задавати бізнес, хоч би для того, щоб врешті-решт сформувати для себе нормальне «місце існування». Тому більш прагматичним здається визначення Філіпа Котлера: «Корпоративна соціальна відповідальність — це вільний вибір компанії на користь зобов’язання підвищувати добробут суспільства, реалізовуючи відповідні підходи до ведення бізнесу і виділяючи корпоративні ресурси». Тут ключовим є поняття «Вільний вибір» — важливе те, що компанія ініціює зміни, а під «добробутом суспільства» потрібно мати на увазі весь комплекс умов людського існування і всі аспекти охорони навколишнього середовища.

Повний потенціал працівників вивільнюється через спільний набір цінностей, створення культури довіри та надання їм повноважень. Створюється сприятливий фон для залучення усіх людей до активності та інформаційного обміну, який підтримується можливостями навчання та підвищенням кваліфікації.

Працівники розглядаються не як пасивні виконавці розпоряджень та інструкцій, а як творча сила, яка активно впливає на роботу підприємства. Підприємство розділяє зі своїми працівниками відповідальність за результати своєї роботи, за якість продукції (послуг), за економічний стан.

Надання працівникам широких повноважень підкріплюється розгалуженою системою їх навчання та інформування, що не обмежується тільки питанням виконання безпосередніх обов'язків, а включає питання, необхідні для розвитку підприємства в цілому.

Система стимулювання персоналу, як морального, так і матеріального, спрямована не тільки на виконання планів, але й на активну участь у процесах удосконалення.

Утворюється культура постійного вдосконалення. Постійне навчання є основою для того, щоб ставати кращими. Заохочуються оригінальні думки та нововведення. Чітко усвідомлюється, що найкращим стає той, хто шукає власні шляхи до успіху, а не обмежується виконанням загальноприйнятих стандартів.

Будь-що в організації (діяльність, процес, продукт, послуга тощо) є об'єктом систематичного аналізу та перегляду з метою з"ясувати чи не можемо ми зробити його кращим. Ніщо не робиться певним чином тільки тому, що воно робилося так протягом багатьох років.

Удосконалення аналізуються з погляду їх впливу на задоволеність потреб усіх зацікавлених сторін.

Впровадження удосконалень підтримується системою навчання та інформування персоналу.

Керування якістю. Якість також стає сьогодні важливою з кількох причин. По-перше, щораз більше організацій використовують якість як основу конкуренції. По-друге, підвищення якості знижує витрати. Зрозуміти, як працюють кращі, — це значить зробити крок до того, щоб самим стати кращими.

Основою Європейської моделі досконалості є концепції загального управління якістю (TQM). Як свідчить досвід провідних світових підприємств, тільки усвідомивши ці концепції та зробивши їх основою діяльності, підприємства можуть досягти високого рівня ділової досконалості.

Впровадження принципів TQM вимагає зміни психології працівників підприємства, які повинні відчути себе не просто виконавцями, а членами єдиного колективу і бути готовими разом працювати для його успіху. Можна сказати, що TQM це передовсім люди, які готові постійно шукати можливість вдосконалення як власної діяльності, так і діяльності підприємства в цілому, а також — керівники, які завжди готові вислухати та підтримати пропозиції, спрямовані на вдосконалення. Працівники підприємства повинні відмовитися від філософії: "Я тільки працюю на своєму робочому місці, виконую розпорядження, а інше мене не цікавить", а лідери підприємства — від авторитарного стилю керівництва: "Я тут головний, а справа усіх інших — тільки виконувати мої розпорядження". Така зміна психології не досягається одним наказом, вона вимагає тривалої та кропіткої роботи з переконання персоналу, пояснення йому нових підходів, але тільки вона дозволяє підприємству досягти високого рівня ділової досконалості.

Трансформація - перехід від індустріальної економіки до інформаційної. Перехід до економіки сфери послуг теж створює проблеми. Традиційно більшість компаній були виробниками - вони використовували матеріальні ресурси, такі як природні, а також устаткування для виробництва реальних продуктів, таких як автомобілі та сталь. Однак останніми роками сфера послуг в економіці стала значно важливішою.

Таким чином, починати потрібно з розуміння процесів, що відбуваються навколо. Сьогодні, у час глобалізації ринків, ресурсів і інтелекту, стабільна тенденція до збільшення зайнятості персоналу в інформаційній сфері висуває кардинально нові вимоги до управління бізнесом. До того ж, сьогодні вже говорять не про конкуренцію товарів, а про конкуренцію принципів управління бізнесом.

Першорядне завдання керівників, що прийняли рішення про трансформацію, полягає у визнанні факту інертності в організації і здійсненні активних дій, спрямованих на усунення причин "ведення бізнесу як звичайно". До них відносяться і відсутність просування до конкурентоспроможних організаційних форм, і небажання персоналу саморозвиватись запалювати" себе, це можуть бути й інформаційні технології, що гальмують розвиток компанії через конфлікт між існуючою організаційною структурою і закладеною в ІТ-системі.

Феномен полягає в тому, що інертність рано або пізно призводить до створення в організації імунітету до всякого роду змін, бізнес перестає розвиватися і бути керованим. Як звичайно в таких ситуаціях поводяться керівники? Іноді – дроблять підприємство на підрозділи для подолання інертності (стратегічні бізнес-одиниці, центри витрат і т.д.). Наслідки таких рішень, як правило,є сумнішими: цінність одного з підрозділів стає вищою ніж інших, "валиться" команда ключових лідерів, губиться цілісність і самодостатність бізнесу. У деяких компаніях, що «пройшли» через поділ, сьогодні вже прийнято рішення про консолідацію.

Як свідчить практика, трансформація найчастіше починається за існуючої організаційної структури. Більшість компаній утримує свої позиції на ринку, безупинно реалізуючи зміни. Для прискорення змін і зниження негативного впливу функціональної ієрархії частина компаній впроваджує управлінські інформаційні системи. Впровадження елементів реінжинірингу бізнес-процесів, управління витратами в бізнес - процесах, створення системи партнерства (стратегічних альянсів) — вже не рідкість в Україні. Орієнтування менеджерів на "популярні" базові елементи трансформації, такі як поліпшення якості, скорочення часу виконання операцій, орієнтація на споживача, — усього лише епізодичні зміни. Вони затінюють розуміння необхідності глибшого підходу до процесу змін, перешкоджають переходові до конкурентоспроможної практики управління в "інформаційній економіці".

В інформаційній економіці, що базується на системах управління, прийнятих у компаніях — світових лідерах, принципи ієрархії і функцій цілком себе зжили. Всі інші принципи зазнали змін. Перший висновок, що напрошується, – поки що немає альтернативи побудові процесної або мережевої системи управління. Керівники повинні створити нову організаційну структуру, орієнтовану на революційні зміни, і управляти процесом змін для побудови в майбутньому "мережевої" організаційної структури, використовуючи вже зараз кращу практику, а не нарікаючи на менталітет.

Річард Ноллан і Давид Кроссон виділяють 20 принципів конкурентоспроможної практики управління бізнесом в інформаційній економіці. Ці принципи можуть бути взяті за основу в процесі трансформації компанії:

1. Принцип лідерства. Топ-менеджер формулює і координує "бачення" компанії і грає ключову роль у визначенні цілей і стратегії.
2. Принцип можливого контролю. Кількість підлеглих визначається не фізичною спроможністю контролюючої особи спостерігати за підлеглими, а наявністю ресурсів.
3. Принцип нагляду. Непрямий контроль. Контролюються тільки кінцеві результати, "наскрізне спостереження" за діяльністю співробітників відсутніх.
4. Принцип заохочення (винагороди). Винагорода залежить від якості виконання, а не від займаної посади.
5. Принцип класифікації персоналу. Всі співробітники працюють як єдиний колектив "знаючих спеціалістів".
6. Принцип створення доданої вартості. Діяльність усіх співробітників і всі операції в компанії повинні бути cпрямовані на створення додаткової вартості споживачу.
7. Принцип управління інформацією. Всі співробітники мають відкритий доступ до інформації.
8. Принцип координації. Координація досягається завдяки постійному й ефективному обміну інформацією. Співробітники працюють у постійно оновленому інформаційному просторі, який дозволяє передбачити проблему і запобігти її наслідкам.
9. Принцип динамічного балансу. Надлишки в компанії відслідковуються в реальному часі і пропорційно розподіляються. Підтримується баланс інтересів акціонерів, споживачів, персоналу.
10. Принцип виконання завдань. Робота організовується через процеси (проекти) і виконується членами команди, призначення яких визначається їхнім досвідом, необхідним для досягнення цілей проекту.
11. Принцип архітектора. Топ-менеджер формує таку структуру, яка б сприяла створенню самостійних команд.
12. Принцип орієнтації на стратегію. Споживач управляє компанією. Підпорядкування споживачу.
13. Принцип команд. Команди формуються лідерами, які мотивують членів команди "компенсаційними пакетами" із метою задіяти знаючих співробітників для досягнення мети проекту.
14. Принцип комунікацій. Замість "доповідних записок", "планерок" і т.п. — спонтанні швидкі і конкретні комунікації. Мінімум формальних зустрічей.
15. Принцип влади. Повноваження з розподілу ресурсів постійно переглядаються і передаються тим, хто приймає найефективніші рішення.
16. Принцип часу циклу. Прийняття рішень про розподіл ресурсів відбувається в реальному часі (маркетинговий рік) замість прив'язки до фіскального року.
17. Принцип контролю. Контроль здійснюється через систему зворотного зв'язку і системи заохочення, які забезпечують високу результативність персоналу.
18. Принцип управління конфліктами. Конфлікти компанії зі споживачами, персоналом, власниками, постачальниками вирішує вище керівництво компанії. Залучення третьої сторони — виняток.
19. Принцип управління можливостями. Операції орієнтовані на можливості, які на глобальному ринку швидко змінюються , а меншою мірою на подолання інертності в організації.
20. Принцип рамок. Рамки організації органічні (не штучні), що постійно змінюються,– мережа взаємозв'язків у компанії розширюється і звужується (галузеві кластери, стратегічні альянси і т.д.).

Практика свідчить, що точкове поліпшення або часткове впровадження одного з принципів управління дає як мінімум 10%- ий ефект. Впровадження всієї системи принципів управління інформаційною економікою у практику ведення бізнесу дає 10-кратне поліпшення. Приміром, система, що відслідковує досягнення цільового поліпшення споживчих властивостей товару, забезпечує компанії мінімум 10%-е збільшення прибутку. Повне ж упровадження принципу створення додаткової вартості — 10-кратне збільшення прибутку.

Йде не про миттєву зміну принципів управління. Це можуть бути еволюційні, але радикальні зміни, що забезпечать перехід від існуючої практики управління бізнесом до конкурентоспроможного і якісно нового рівня управління підприємством – адаптація до змін.