

СУЧАСНІ ВИМОГИ ДО МЕНЕДЖМЕНТУ

В.П. Галушко, доктор економічних наук
О.В. Данілочкіна, кандидат економічних наук

Розглянуто сучасні вимоги до менеджменту в умовах глобалізації світової економіки та інформаційного забезпечення.

Менеджмент, глобалізація, інформаційне забезпечення

Управління є специфічною сферою людської діяльності. Ефективність її залежить не стільки від особистих особливостей людини, скільки від знань та розуміння управлінських завдань, способів стимулювання та об'єднання зусиль усіх членів організації у напрямі реалізації цілей організації. Це все – царина прикладної науки, а отже, оволодіння засадами цієї науки є шляхом формування якісного управлінця.

Діяльність керівника спрямована на управління підпорядкованою йому системою загалом, на керівництво процесом діяльності цієї системи та на створення її внутрішньої функціональної структури. Проте навчитися керувати, стати справжнім керівником можна тільки тоді, коли людина здатна не тільки ухвалювати відповідні рішення, але й перебирати на себе відповідальність за всі результати та наслідки, що неможливо без вивчення сучасних методів менеджменту та використання передових інформаційних технологій.

Мета дослідження – узагальнення прогресивних систем менеджменту та систематизація вимог до створення передових методів управління організаціями та підприємствами.

Дослідженню даного питання присвячені роботи Д. Карнегі, Н.Н. Тимченко, Т. Санталайне, Й.С. Завадського, М.С. Кагана. Варто зазначити, що, не зменшуючи вартість попередніх досліджень, це питання на сьогодні є досить актуальним та потребує детального дослідження.

У будь-якій організації управління здійснюється на кількох рівнях. Як правило, більшість управлінців не приймають рішень стосовно стратегічних цілей розвитку та зміни організації. Саме цих людей звичайно називають *менеджерами*.

По-перше менеджер діє у певній ситуації. Це означає, що до нього завжди висувають певні *вимоги*, він повинен діяти за умов *обмежень* і стосовно нього є певні *альтернативи* діяльності.

По-друге менеджер повинен виконувати певні специфічні робочі функції:

1. Прогнозувати та планувати.

Робота вимагає від менеджерів уміння заглядати наперед. Вони повинні “оцінювати майбутнє й готуватися до нього”.

2. Організовувати.

Менеджери повинні вміти створювати формальну систему взаємовідносин (тобто структуру), яка змогла б найкращим чином відповідати цілям організації. Зокрема, ця структура має полегшувати складання та реалізацію планів.

3. Керувати (розпоряджатися).

Менеджери мають бути прикладом для своїх підлеглих. Вони повинні надихати тих, хто працює під їх керівництвом. Ефективний менеджер доносить до підлеглих сенс місії організації.

4. Координувати.

Один з обов'язків менеджера – стежити за тим, щоб те, що роблять його підлегли, узгоджувалося із загальним планом організації. Доречно, у зв'язку з цим, підкреслити життєву важливість обміну інформацією всередині організації.

5. Контролювати.

Менеджер (як і вся організація загалом) повинен уміти зіставляти, наскільки те, що відбувається, відповідає тому, що повинно відбуватися.

По-третє менеджер займає певні позиції і відіграє певні ролі в організації та серед співробітників. Це позиції:

- голови (керівника);
- лідера.

Дослідники менеджменту дедалі більше схиляються до думки, що у XXI столітті відбудуться серйозні зміни у змісті та формах управління. Тому вже зараз при підготовці менеджерів необхідно враховувати майбутні зміни. Так, "Відкритий університет" (Англія) при підготовці менеджерів виходить з дванадцяти передбачуваних змін у загальному контексті управління:

1. Авторитарний стиль управління ставатиме дедалі менше вживаним.

Переважна більшість менеджерів вважає, що менеджмент майбутнього меншою мірою використовуватиме традиційні процедури передавання команд і контролю й перетвориться на менеджмент, побудований на принципах загальної участі, співробітництва та залучення працівників до управління організацією. У ряді випадків, особливо в організаціях, що налічують менш ніж 100 осіб, такі зміни вже відбуваються.

2. Кількість рівнів управління скорочуватиметься.

Кількість рівнів управління постійно зменшується, переважно за рахунок ліквідації деяких посад і постійних переміщень на рівні середнього менеджменту. Ця тенденція спостерігається, наприклад, в ієрархічних структурах холдингів, а також у деяких великих приватних організаціях.

3. Розшириться практика делегування повноважень підлеглим.

Ця тенденція відображує сучасні уявлення про розвиток персоналу, згідно з яким слід відмовитися від характерної для бюрократичних організацій суворої підзвітності на користь "надання людям значно більшої свободи". За висловом одного менеджера, людям необхідно дати простір для маневрування замість того, щоб за допомогою докладних інструкцій

командувати ними й контролювати їх. Проте це не виключає повністю потреби у підзвітності.

4. Оплата буде тісніше пов'язана з кваліфікацією та (або результатами).

Незважаючи на те, що питання про оплату за результатами праці залишається дискусійним, менеджери визнають, що відбувається зрушення від оплати за посаду до оплати за кваліфікацію і результати праці. Однією з причин формування цієї тенденції є підвищення попиту на менеджерів з різнобічними навичками й помітне зростання витрат часу на завдання, які виходять за межі традиційних обов'язків менеджера. Оплата за результати праці, а не за посаду дозволяє винагородити менеджерів, здатних розв'язувати такі завдання.

5. Більшість робіт виконуватиметься міжфункціональними командами.

Багато менеджерів надають дедалі більшого значення роботі в командах як усередині організації, так і поза нею. Всередині організацій це виражається у створенні команд зі спеціалістів різного профілю для виконання окремих проектів (матрична система менеджменту), у розвитку робочих взаємовідносин без поділу людей на начальників та підлеглих і навіть у появі "віртуальних команд", не пов'язаних просторовими та часовими обмеженнями. Прикладами командної роботи поза організацією можуть бути стратегічні альянси, утворювані організаціями зі своїми поставальниками, споживачами й навіть конкурентами. Нині у розвинених країнах командна робота істотно більше спостерігається в малих організаціях. Можливо, це пояснюється тим, що у більших організаціях сильнішим є опір бюрократичних структур, або тим, що великі організації бажують попередньо вивчити досвід менших організацій.

6. Менеджери замість періодичного тренінгу навчатимуться безперервно.

Згідно з думкою респондентів, традиційні підходи до навчання менеджменту та тренінгу менеджерів поступово застарівають. Підвищення кваліфікації менеджерів не зводиться до окремих ізольованих заходів, таких як, наприклад, проходження молоді людиною курсу менеджменту в коледжі або програми тренінгу менеджерів після його закінчення з наступними епізодичними відрядженнями на курси підвищення кваліфікації. Замість цього, навчання менеджменту перетвориться на безперервний процес, скеровуваний постійно змінюваними запитами організації, що пристосовується до зовнішніх змін, і пов'язаними з цими змінами обов'язками менеджера.

7. Менеджери матимуть географічно розосереджений персонал, управління яким здійснюватиметься за допомоги нових інформаційних технологій.

Нині багато організацій намагаються реалізувати у себе концепцію "телероботи", яка дозволяє працівникам самим керувати своїм часом і визначати географічне розташування свого робочого місця. Робота "на домі" відома давно. Новим тут є створення мереж, які зв'язують за допомогою

інформаційних технологій, розосереджених по цілому світу, найманих працівників і контрактників з ядром організації. Проте в Європі частка організацій, які практикують “телероботу”, порівняно невелика. Це, мабуть, означає, що широке використання віддаленого або розсердженого персоналу за підтримки інформаційних технологій – справа майбутнього.

8. Менеджмент буде зосереджений переважно на управлінні людьми.

Ця тенденція є явним підтвердженням слушності відомих тез про те, що “люди є головним ресурсом” і найважливішим джерелом доданої вартості та багатоманітної діяльності. Менеджери повинні вміти не тільки ефективно використовувати навички та здібності своїх підлеглих, але й допомагати їм розвивати нові навички та здібності на благо їх самих та організації загалом.

9. Збільшиться попит на універсальних менеджерів проти вузьких спеціалістів та спеціалістів, що володіють технічними навичками.

У результаті скорочення кількості рівнів управління та зростання кількості людей, що працюють понад бар'єрами між функціональними підрозділами, виникне потреба у доброму знанні менеджерами різновидів робіт, виконуваних організацією загалом. Це означає здатність менеджера бачити проблеми “з висоти пташиного лету”, тобто вміння піднятися над проблемами свого відділу й зрозуміти, як він вписується в організацію загалом. Уже зараз у низці невеликих організацій через обмежену кількість управлінських посад менеджерам доводиться оволодівати різноманітними навичками й виконувати одночасно безліч ролей.

10. У подальшому широко використовуватимуться позаштатні співробітники, які працюють на контрактних засадах, при збереженні в організації невеликого штату постійних працівників для ведення головного різновиду діяльності.

У багатьох розвинених країнах в бізнесових організаціях тільки 50% найманих працівників входили до постійного штату і працювали в режимі повної зайнятості, а зниження їх частки розглядається як усталена тенденція. Позаштатні працівники можуть постачати організації напівфабрикати або надавати послуги, перебравши на себе, наприклад, виконання деяких допоміжних функцій (бухгалтерський облік, маркетинг тощо). Звертання до позаштатних працівників супроводжується змінами в структурі організації і, зокрема, скороченням постійного штату та збільшенням частки працівників, зайнятих неповний робочий день, або тих, що працюють за тимчасовими контрактами. Останній варіант є найбільш обтяжливим для менеджерів, які повинні організувати взаємодію ядра організації з тимчасовими працівниками.

11. З часом організації у своїй діяльності приділятимуть підвищену увагу не тільки акціонерам, але й більш широкому колу власників ресурсів, наприклад, місцевим жителям.

У низці великих організацій вже здійснюються так звані програми корпоративної відповідальності, які відображують необхідність приділяти більшу, ніж раніше, увагу впливу діяльності організацій на зовнішнє сере-

довище. Ці програми включають у себе соціальну допомогу або допомогу у наданні комунальних послуг місцевому населенню, а також контроль за станом навколишнього середовища в районах розташування підприємств.

12. Діяльність організацій стане менш диверсифікованою.

Організації XXI століття будуть зосереджувати свою увагу на тих сферах бізнесу, які є головними джерелами доданої вартості, спеціалізуючись в тих галузях діяльності, де вони є найбільш компетентними.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Щоб запобігти можливим негативним наслідкам через невважені дії того чи іншого керівника соціальної системи на державному, громадському рівні чи в підприємстві, слід розробляти і втілювати в практику правила і вимоги, які прищеплюються майбутньому менеджеру як у процесі навчання, так і у його практичній роботі.

Список літератури

1. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги. – К. : Наукова думка, 1989. – 222 с.
2. Каган М.С. Мир общения. Проблемы межсубъектных отношений / М.С. Каган. – М. : Политиздат, 1988. – 223 с.
3. Тимченко Н.М. Искусство делового общения. Ч.1. – Х. : Оригинал, 1992. – 180 с.
4. Санталайнен Т. и др. Управление по результату. – М. : Прогресс, 1998. – 276 с.

Рассмотрены современные требования к менеджменту в условиях глобализации мировой экономики и информационного обеспечения.

Менеджмент, глобализация, информационное обеспечение

It is considering the modern requirements of management in a globalizing world economy and information support.

Management, globalization, information providing