

Тема 11. Развитие системы менеджмента

- 1. Перспективные направления развития организаций**
- 2. Основные свойства организаций будущего.**
- 3. Самообучающиеся организации**
- 4. Реорганизация предприятия: этапы и методы**
- 5. Особенности японского, американского и западноевропейского менеджмента**

1. Перспективные направления развития организаций

Постоянная необходимость преодоления экономического и управленческого кризиса в условиях нестабильной рыночной экономики предъявляет к менеджменту новые требования и делает его важнейшим организационным ресурсом.

Назначение менеджмента в новых условиях – постановка задач и организация антикризисного управления предприятием.

Эволюция систем управления организацией

Классическая
промышленная
фаза (1900-1950)

Неоклассическая
промышленная
фаза (1950-1980)

Информационная
фаза (с 1980 по
настоящее время)

Иерархическая
структура



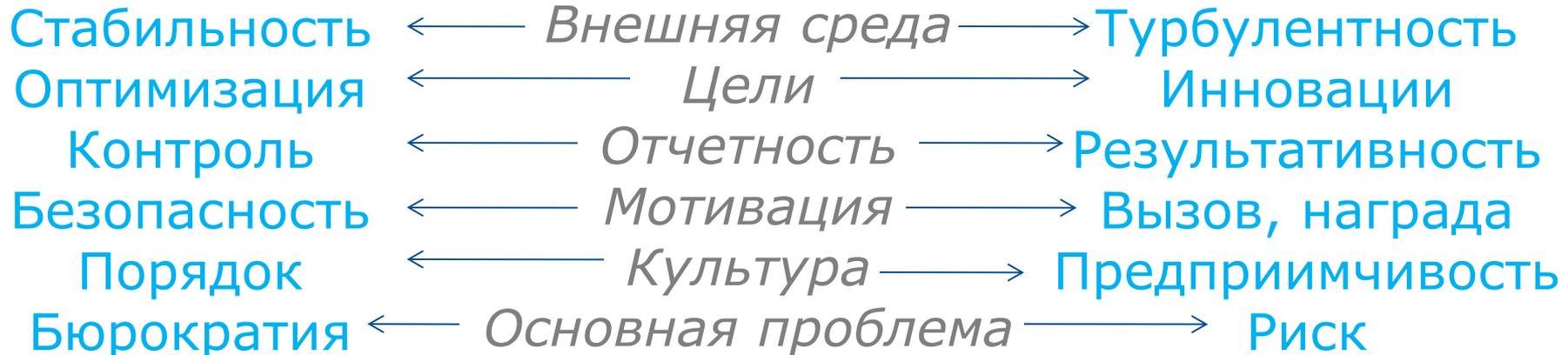
Матричная
структура



Внутренний
рынок (сеть)

Механистическое _____ Органическое построение

Основания изменений:



В переходный период предприятия находятся в постоянно меняющейся экономической ситуации и нестабильных институциональных условиях (изменения законодательства). Зарубежный опыт и подходы в управлении (децентрализация, управление ценными бумагами, торговой маркой, участие персонала в управлении и др.) требуют адаптации к особенностям отечественного бизнеса. При этом особое значение приобретает использование руководителями совершенных информационных систем для проведения системного анализа и обоснования стратегии.

В новых условиях человеческие ресурсы (интеллектуальный капитал) становятся важным фактором обеспечения устойчивого экономического роста и управленческой эффективности. Это обосновывает формирование в будущем предприятий нового типа (самообучающиеся организации).

Совершенствование кадрового менеджмента:

- децентрализация работы производственных и сбытовых подразделений (партнерство);
- диверсификация операций и инноваций;
- дебюрократизация и рост отдачи персонала;
- интеграция партнеров по бизнесу.

Тенденции развития менеджмента



Принципы управления организациями в современных условиях нестабильности:

- ориентация на предвидение;
- интеграция и перекрестные функции;
- глобальная локализация;
- развитие информационных технологий;
- клиентоориентированность;
- гибкость и адаптивность (разнообразие);
- рост ценности товара, марки (ДС);
- ускорение выхода продукции (задержка на 6 мес. – потеря 1/3 объема товара в рамках ЖЦ);
- предприимчивость и инновационность;
- участие в собственности.

В настоящее время развитие систем менеджмента вступает в третью фазу: переход от административно-командных организаций с функциональной специализацией к вертикально интегрированным организациям, объединенным информационной сетью (стратегические альянсы, союзы) – см. табл.

Считается, что в будущем такие организации будут иметь вдвое меньше уровней управления и на $2/3$ меньше численности руководителей по сравнению с современными организациями.

Объект изменения	Современная модель	Будущая модель
Организация	Иерархия	Сеть
Структура	Самодостаточность	Взаимозависимость
Цели персонала	Потребности	Качественный рост
Руководство	Автократичность	Демократичность
Принятие решений	Индивидуальное	Групповое
Рынки	Внутренние	Глобальные
Выгоды	Стоимость	Время
Ориентация фирмы	Прибыль	Потребители
Ресурсы	Капитал	Информация
Управление	Совет директоров	Разные комбинации
Качество	Заданный уровень	Максимум возмож

2. Основные свойства организаций будущего

В последние десятилетия конкуренция усиливается и этот рост продолжится. Стабильность развития бизнеса в новых условиях будет определять способность менеджмента обеспечить постоянную реструктуризацию предприятия.

Главное свойство организации будущего – приспособление к динамично меняющейся внешней среде на основе развития интеллектуального потенциала компании.

Свойства организации будущего

Культ индивидуума (рост, навыки, ценность, участие)

Большая гибкость

Высокая конкурентоспособность

Адаптация к внешней среде

Управление командами

Разнообразие форм организации

Диверсификация (работников, поставщиков, потребителей)

Свойства организации будущего:

- приверженность индивидуумам – инвестирование средств в обучение, развитие интеллектуального потенциала фирмы;
- управление командой – ориентация на самоуправление при решении проблем и коллегиальную ответственность;
- разнообразие форм работы – кооперация и партнерство с клиентами, поставщиками и конкурентами;
- диверсификация рабочей силы и поставщиков – предоставление возможности внести личный вклад в изменения, обучение;

Свойства организации будущего:

- высокая конкурентоспособность –

накопление знаний, обмен передовым опытом, способность адаптироваться к потребностям покупателя и предоставлять инновационные продукты (организационные, технологические, структурные);

- большая гибкость – развитие особой организационной культуры поведения менеджеров, направленной на адаптацию к изменениям и отказ от консерватизма, вовлечение персонала в процесс управления компанией, стратегией, продуктом.

Управление знаниями – основа развития современной организации.

Расширение доступа к знаниям (в т.ч. и с помощью Интернет) меняет саму природу отношений между специалистом и непрофессионалом, организацией и покупателем.

Базовое и специальное образование, практическая подготовка и развитие новаторского мышления определяют НТП и формирование конкурентоспособной организации, основанной на знаниях.

Исследователи выделяют в будущем следующие революционные изменения в менеджменте:

- Технологии – корпоративные сети, умные машины, интернет коммерция, оптические компьютеры, дистанционное обучение;
- Организация – виртуальные предприятия, управление знаниями, самостоятельные подразделения, кооперация, внутренние рынки, корпоративное сообщество;
- Лидерство – планирование в условиях хаоса и кризиса, культ действий, повышенное внимание к альтернативным идеям, интеллектуальное лидерство.

3. Самообучающиеся организации

В конце XX и в начале XXI века в мире появились и наращивают свое развитие самообучающиеся организации – это автономно адаптирующиеся предприятия, реагирующие на любые изменения как внутренней, так и внешней среды, способные самостоятельно устанавливать проблемы и намечать правильные пути решения.

В таких условиях от менеджера требуется не узкая специализация, а широкие и глубокие знания в различных областях, НТП.

Именно менеджер должен постоянно обучаться и заставить учиться подчиненных. Ведь ему необходимо уметь выбрать правильное направление развития фирмы с учетом все усиливающейся конкуренции и интернационализации бизнеса.

На первое место в управлении выходит профессиональный авторитет, предвидение, коммуникабельность, ориентация в нестандартной ситуации.

Нужен «глобальный менеджер» способный приспособиться к любой стране, знающей языки и традиции разных народов.

XXI век ознаменуется отказом от традиционной многозвенной иерархической системы управления, затрудняющей своевременность принятия решений в непредсказуемой производственной и рыночной обстановке.

Значительное сокращение числа уровней управления многократно увеличит объемы обработки информации. Компьютеризация и развитие информационных технологий позволит справиться с этой проблемой, но вызовет более высокие требования к квалификации руководителя.

Горизонтальные сетевые структуры позволяют быстро и четко решать проблемы, но вызовут потребность в дипломатических способностях менеджера, умения вести переговоры с партнером на равных условиях, отказываться от неправильной концепции «загнать партнера в угол», установления прочных и длительных контактов, основанных на взаимном доверии. Шире станет использоваться компьютерная техника и для проведения переговоров. Появятся системы, которые независимо от запроса смогут предлагать оптимальные решения в режиме реального времени.

Принципы работы самообучающихся фирм:

- обучаться быстрее конкурентов;
- обучаться внутри организации (обмен передовым опытом, внутренние тренинги);
- обучаться за пределами организации (у поставщиков, потребителей);
- обучаться по вертикали и горизонтали структуры управления;
- применять «обучение в действии»;
- прогнозировать сценарии и обучаться на них;
- применять на практике результаты обучения;
- обучаться быстрее изменений среды;
- обучаться в областях, где не обучались.

Современным организациям требуется гораздо более высокий уровень творческого планирования, полезные знания о новой продукции и технологиях, повышение степени согласования совместных действий в рамках реализации стратегии развития фирмы.

В этих целях и необходимы подготовленные работники, которые открыто высказывают свое мнение, ценят знания и наилучшие решения, стремятся объединить усилия для общей творческой работы.

4. Реорганизация предприятия: этапы и методы

В целях обеспечения стабильности фирмы, ее адаптационной способности к рыночным переменам руководство должно проводить целенаправленные организационные изменения. Благодаря этому преодолевается инертность и застой в структурах управления, системах связей и отношениях.

Организационные изменения могут быть:

- частичными (касаются отдельных служб);
- радикальными (кардинальные изменения).

Этапы реорганизации предприятия:

- *подготовительный этап* (формирование группы, оценка необходимости реорганизации, планирование действий);
- *сбор информации и определение проблем* (моделирование процессов, анализ поведения потребителей, анализ затрат и доходов);
- *выработка полного понимания проблемы* (анализ трудовых процессов, недостатков компании, концептуальное видение);
- *организационно-техническое проектирование* (стратегия, тактика, инструменты);
- *социальное проектирование* (мотивация).
- *преобразования* (календарное планирование).

5. Особенности японского, американского и западноевропейского менеджмента

Особенности японского менеджмента:

- максимальная ориентация на нововведения. В Европе и Америке много говорят о склонности японцев «копировать», но это доведено ими до искусства;
- учет социальных, культурных, исторических и национальных особенностей своей страны (особая групповая организация управления).
Здесь отсутствуют жесткие структуры управления, персональная ответственность, индивидуальный учет производительности;

- система пожизненного найма, а также планирование карьерного роста. Чтобы повысить статус и заработную плату руководителей, вводится система рангов и званий, позволяющая работнику расти по «горизонтали»;
- первостепенное значение придается контролю и управлению качеством самими рабочими. Японцы к услугам сторонних специалистов прибегают лишь в случаях, когда свои рабочие не могут решить проблему;
- инженерно-технический персонал часто комплектуется из бывших квалифицированных рабочих компании (мотивация инициативы).

В японских фирмах преобладает ориентация на долгосрочные планы, где обосновываются:

1. *Масштабы производства* (на 5 лет): новые заказы, сбыт, чистый доход, численность занятых; инвестиции в оборудование и связанные с этим показатели.

1.2. *Долгосрочная стратегия деловой активности* (на 5 лет): внешнее окружение; анализ номенклатуры; новые рынки; новые продукты; устаревшие продукты; методы увеличения сбытовых возможностей; стратегия и тактика зарубежной активности.

2. *Ситуационный план* (на 3 года).

3. *Выводы и план внедрения.*

К достижениям японского менеджмента также относят следующие технологии:

- поставка продукции точно вовремя (just-in-time), которая сегодня трансформировалась в концепцию бережливого производства;

- применение многофункционального оборудования с программным управлением, позволяющего быстро перенастраивать производство продукции;

- внедрение концепции нулевого брака (2-3 дефекта на миллион изделий), что избавляет компании от необходимости создания сети сервисного обслуживания.

Система управления в американских фирмах жестко организована . Это машинно-конвейерная, электронно-формализованная система управления.

В западноевропейских компаниях, так же как и в американских, управление значительно больше централизовано, чем у японцев.

Решения принимаются больше единолично, что ускоряет их реализацию, но снижает эффективность.

В крупных компаниях дочерние предприятия работают децентрализовано являясь центрами прибыли и центрами ответственности.

Американский стиль управления: четко определена ответственность каждого работника. Каждый руководитель лично отвечает за выполнение директивно установленных показателей.

Стратегическое планирование в американских фирмах сосредоточено на разработке конкурентных сегментов рынка (стратегические центры хозяйствования - СЦХ).

Главной заботой СЦХ является определение соотношения между старой и новой технологией и ее влияние на конкурентоспособность продукции.

Некоторые отличия от американского и западноевропейского управления в целом имеет управление фирмами в Финляндии. Здесь цели имеют количественные показатели.

Стратегия на достижение конечных целей носит название «управление по результатам».

Особенностью этого управления является то, что в определении целей наравне с высшим руководством участвуют исполнители и рабочие. Подчиненные сами выбирают пути и методы их достижения. В Швеции менеджмент считается наиболее неформальным, что поддерживается особыми отношениями в обществе (все обращаются к друг другу на «ты»).