МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, ПРОИЗВОДСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ОРГАНИЗАЦИИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА

ВНУТРИВУЗОВСКАЯ СТУДЕНЧЕСКАЯ ОЛИМПИАДА ПО МЕНЕДЖМЕНТУ

Выполнила:студентка ИЭФ группы ЭК-991

Голяндина Т.А.

Научный руководитель: Шарыкина А.Л.

ВОРОНЕЖ 2002

Далеко позади для России остались времена плановой экономики. Мы вошли в 21 век страной, которая в условиях рынка должна занять место, достойное великой державы. Что же должно обеспечить России устойчивое развитие экономики? Это зависит от многих факторов, важнейшим среди которых является уровень современных управленческих кадров.

Необходимо отметить, что, несмотря на научные исследования в области управления, которые ведутся более века, понятие «эффективного управления» до конца не определено.

И представления о методах управления, как правило, носят субъективный характер в каждой отдельно взятой фирме. К сожалению, не все управленцы являются специально подготовленными менеджерами, поэтому многие из них не знакомы с научными работами в области управления и вынуждены основываться только на собственном опыте и сложившихся традициях в организации.

Часто управление трактуется как искусство. Исходя из этого, можно сделать вывод, что залогом эффективного управления является талант руководителя. «Сплошь и рядом можно встретить людей, правильно мыслящих, но вовсе не знающих логики. Точно также на каждом шагу мы видим людей, которые никогда не изучали ни теории управления, ни научной организации труда, однако, являются, тем не менее, прекрасными администраторами, руководящими сложнейшими учреждениями». \*Конечно, управленцы «от природы» встречаются, но достаточно редко. Кроме того, управление, основанное на интуиции, может стать не эффективным при определённых изменениях в организации или внешней среде. Я считаю, что кроме таланта необходимым условиям является специальное образование менеджера, так как оно даёт возможность изучить уже существующие теории и результаты долговременных исследований и сделать на их основе необходимые выводы.

Итак, я бы выделила следующие составляющие успешного управления:

1.Менеджер должен правильно организовать работу предприятия. Для чего необходимо подобрать квалифицированный персонал, знать технологию производства, установить связи между подразделениями и работниками. «Важнейшее качество - глубокое знание руководимого объекта. Разумеется, если производство разнообразно, то руководитель не может, да и не должен быть специалистом «по всем частям». Но общие технические знания в данной отрасли и широкий кругозор руководителю необходимы, так как иначе ему трудно будет следить за ходом дела и судить о нём.»\*\*

2. Одним из аспектов успешного управления необходимо назвать быстрое принятие решения. Это особенно важно в условиях рыночной экономики, когда внешняя среда изменяется с огромной скоростью и нужно вовремя реагировать на эти изменения и адаптировать деятельность организации к ним. «Очень важно, чтобы руководитель обладал «быстрым умом», хорошей реакцией, позволяющей скоро решать вопрос, так как нередко быстрота решения бывает важнее, чем нахождение идеального из нескольких возможных решений после продолжительных исканий. Конечно, бывают чрезвычайно серьёзные вопросы, требующие продолжительного изучения и тщательного обследования. Но текущие проблемы будничной жизни обычно должны решаться оперативно. »\*\*

\*Улицкий Л.С. Логика управления. Очерк по теории управления административными коллективами. Киев,1924.

\*\*Каннегисер И.С. Практическое руководство по административно – хозяйственной организации производственных предприятий,1923-1924.

3.Управляющий должен организовать эффективную систему мотивации на предприятии. Ещё Тейлор выделил мотивацию как один из принципов научного управления. Он считал, что личная заинтересованность является движущей силой для большинства людей: «Для рабочего должно быть ясно, что любой элемент труда имеет свою цену и его оплата зависит от установленного выпуска готовой продукции, в случае же достижения большей продуктивности рабочему выплачиваются премиальные».\*

Конечно, на сегодняшний день выработан гораздо более сложный взгляд на систему мотивации и стимулирования труда. Так, кроме материального стимулирования, широко используется стимулирование ответственности (делегирование полномочий, карьерный рост), стимулирование конкуренции между подчинёнными (использование рейтингов), стимулирование повышения профессионализма (сотрудники регулярно за счёт компании направляются на обучение в вузы, на курсы повышения профессионального мастерства, различные тренинги, в том числе за рубеж), различные льготы. «Неплохо зарекомендовали себя такие льготы, как предоставление дополнительного отпуска (обычно не в «пиковый» сезон) и отгулов, свободный график работы, обслуживание транспортом фирмы частных поездок сотрудников, выше всяких похвал работают неожиданные подарки, даже небольшие. Стимулирующий эффект достигается при полной ясности для персонала, за какие именно заслуги предусмотрена данная привилегия».\*\*

Итак, для рационального использования вышеперечисленных методов стимулирования, менеджеру необходимо изучить потребности работников своего предприятия и выявить наиболее значимые из них.

4.Руководитель должен быть хорошим психологом, разбираться в людях, учитывать особенности своих подчинённых при общении с ними. Кроме того, коммуникабельность менеджера и умение общаться с людьми будут полезны при внешних контактах. Например, Каннегисер И.С. даёт следующие рекомендации по этому вопросу: «Руководитель должен соблюдать по отношению к подчинённым полную вежливость. Любое, пусть самое строгое замечание не должно быть грубым потому, что грубость раздражает человека и притупляет его самолюбие, и тогда он с меньшим рвением относится к делу. Точно также руководитель не может позволить себе насмешки в отношении подчинённых. Это, одной стороны, вызывает озлобление, а с другой – даёт право на фамильярность, подрывающую авторитет начальника». В соответствии с этим Каннегисер формулирует правило, которым не следует пренебрегать всем руководителям, не только настоящим, но и будущим: «Хладнокровное и вежливое замечание действует гораздо сильнее, чем постоянный окрик и брань, которые иные лица считают необходимыми эмблемами власти. У руководителей не должно быть «любимцев». В случае разногласия или споров между служащими решение со стороны начальника должно быть беспристрастным и проводится с полной последовательностью и настойчивостью. Только справедливость может внушить доверие подчинённым, тогда как пристрастие к «любимцам» неизбежно влечёт за собой неприязненное отношение и к руководителю, и к руководимому им делу.

Менеджер должен уделять внимание созданию положительного психологического климата в коллективе, что способствует более эффективной работе.

\*Тейлор Ф.У. Научная организация труда. С предисл. П.М. Керженцева. Изд. 2-е,-М. Транс. Печать, 1925

\*\* Андрианов В. Интеллектуальная модель управления в бизнесе (опыт компании)// Проблемы теории и практики управления,№3, 2001.

Кроме того, руководителю необходимо установить равновесие между формальными и неформальными отношениями в коллективе, наиболее рационально разделить

выполняемые функции, определить круг прав и обязанностей каждого члена организации, ввести необходимые нормы и в нужной степени регламентировать действия персонала.

В тоже время необходимо учитывать неформальные отношения, сложившиеся между людьми на основе их личных симпатий и антипатий. Менеджер должен поддерживать статус не просто формального начальника, но и умелого профессионального руководителя, которого ценят и уважают в коллективе. Управляющий должен с максимальной пользой использовать других неформальных лидеров, делать акцент на делегирование полномочий. Стрельбицкий С. Д. считает, что простого переложения ответственности недостаточно. Нужно создать атмосферу её принятия, что, конечно, не может быть достигнуто приказом. Такая атмосфера предполагает осознание своей роли и необходимости своего участия в процессе. Ни в коем случае руководитель не должен делать работу за других. «Помните, - предупреждает Стрельбицкий, - что последнее – смертный грех администратора, к сожалению, чрезвычайно часто встречающийся. У каждого члена трудового коллектива должен быть чётко очерчен круг его функций, за выполнение которых он и ответствен. Если же руководитель стремится сделать всё сам, если ему постоянно некогда, то у него неизбежно плохо организованно дело».\*

5. Руководитель должен стимулировать инициативность работников, принимать во внимание новые идеи и мысли по рационализации, уметь слушать критику в свой адрес. В этой связи весьма полезен опыт американских директоров, которые среди утренних часов работы специально выделяют час, посвящённый совещанию со своими верхушечными сотрудниками. Чаще всего такие совещания проходят в виде докладов по отделу, делаемых в присутствии заведующими отделами. Так, глава General Electric Джек Уелч в 80-ых годах поручил вице – президенту Паоло Фреско создать «Совет по услугам», в рамках которого управляющие высшего звена могли бы обмениваться новыми идеями. А управляющий компанией Kodak Джордж Фишер установил на своём предприятии для этих целей систему общения со своими подчинёнными по электронной почте. В компании «Русский мир» в конце 90-ых стали регулярно проводить «внутренний совет менеджеров», работающий по принципу совета директоров компании и имеющий целью расширить и углубить понимание проблем и задач управления. Главная задача – не контроль, а совет и наставление. Обсуждение вопросов на заседаниях внутренних советов вырабатывает у руководителей важные для организации умения – способность создавать и излагать собственное понимание сложных вопросов, усваивать другие точки зрения и быть при этом настойчивым, убедительным и открытым. Опыт работы во внутренних советах улучшает стиль управления подразделениями компании.

6. Для того чтобы быть уважаемым в коллективе, руководитель должен обладать высокими моральными качествами: честность, неподкупность, трудолюбие, справедливость по отношению к подчинённым. К сожалению, уровень заработной платы в нашей стране не способствует борьбе с коррупцией. Однако необходимо помнить, что во многих странах мира неподкупность и объективность специалистов ценится очень высоко. Так, в Германии говорят, что по честности аудитор стоит на втором месте после священника. А в Китае сочетание высоких моральных качеств с профессионализмом является основой и традицией кадровой политики. Притом китайцы всегда ставят на

\*Стрельбицкий С. Д. Администратор. Харьков, 1923

первое место моральные качества: «Наш народ может снисходительно относиться к тем должностным лицам, которые имеют высокие моральные качества, но уступают по уму и таланту. Однако он не уважает тех, кто обладает профессионализмом, но морально не на высоте. А нечистоплотных и бездарных чиновников просто презирают, даже ненавидят. Любой подчинённый хочет быть избавлен от такого начальника».\*

7. В условиях кардинальных перемен, в том числе в технике и технологии, на первое место в области управления выдвигаются вопросы повышения уровня компетентности управленческого персонала. Недаром во время реформ в бывшей ГДР особое внимание было уделено отбору и переподготовке новых руководителей на всех предприятиях. Реформы в Китае также были направлены на повышение квалификации управленцев. Тотальная аттестация руководителей позволила освободить кадровый состав от некомпетентных сотрудников. Второе, что было сделано в Китае, - обеспечение всеобщего непрерывного повышения квалификации персонала управления.

В Великобритании также в последнее время уделяется большое внимание переподготовке менеджеров. Существует тип курсов, который включает в себя Т-группы или обучение чувствительности. В течении нескольких дней участники собираются в группу и исследуют отношения между членами этой группы. Основная идея курса – улучшить восприятие других людей и прийти к пониманию себя, тем самым пропагандируя более тонкий, чувствительный подход к руководству. Многие, однако, находят подобный опыт неприятным, поскольку он может привести к открытию фактов, о которых люди предпочли бы умолчать.

Частично из-за сомнений в эффективности лекционного подхода к развитию менеджеров в последние годы стало популярным ролевое обучение. Здесь руководители сталкиваются с реальными проблемами, которые возникли в какой-либо организации. Теоретически, концентрируясь на решении этих задач, можно улучшить свои способности по решению проблем.

Другой подход, популярный в настоящее время - наставничество. Здесь начинающий руководитель прикрепляется к опытному и добившемуся руководителю - наставнику, который служит для ученика образцом. Преимущество наставничества в том, что оно облегчает развитие личных качеств и управленческих навыков, которым нельзя научиться на лекциях. Для того, чтобы наставничество было успешным, необходимо установить хорошие отношения. Люди, которые отвечают за развитие менеджеров, должны полностью отдавать отчёт в том, какие качества необходимы для управления и какими качествами должен обладать руководитель.\*\*

Проведённые в 1997-1998 гг. экспертами ФРГ исследования позволили даать следующие обобщённые оценки требований к компетентности современного руководителя по 5-бальной шкале безотносительно к конкретной должности:

1 Стратегическая компетентность

глобальное мышление-4.5

системное мышление-4.3

способность видения-4.1

способность решать проблему-4.0

безопасность отношений-3.9

\*Слоцо У. Экономический рост Китая и главные принципы управленческой политики.//Проблемы теории и практики управления, №1,2000.

\*\* Пасс К.,Лоус Б., Пендлтон Э., Чедвиг Л. Большой толковый словарь бизнеса. Русско-английский,англо-русский – М.:Вече, АСТ,1998.-688 с.

2 Социальная компетентность

способность работать в международной команде-4.4

способность мотивировать и убеждать-4.3

способность к учёбе и нововведениям-4.3

личное обаяние-4.1

способность к разрешению конфликтов-4.0

3 Функциональная компетентность

умение принимать решения-4.4

инициатива-4.4

умения, связанные с работой-4.3

гибкость в работе-4.1

выносливость в работе-3.9

4 Управленческая компетентность

организационные способности-4.3

ответственность-4.3

сила убеждения-3.9

авторитет руководителя- 3.8

поведение руководителя-3.8

5 Профессиональная компетентность

университетское образование-4.1

опыт линейной и штабной работы-4.0

работа в большинстве функциональных областей-4.0

зарубежный опыт работы-3.4

минимум 2 иностранных языка-3.7

Таким образом, чтобы быть конкурентоспособным на современном рынке труда, каждый менеджер должен постоянно повышать свой профессиональный и интеллектуальный уровень, изучать достижения техники и новые методы управления и организации труда.