***ПЛАН***

***Вступ.***

***1. Етапи ефективного менеджменту. Необхідні умови ефективного менеджменту.***

***2. Реалізація ефективного менеджменту.***

***Література.***

***Вступ.***

До останнього часу в нашій країні про менеджмент знали дуже мало людей, а вже застосовували цю найцікавішу науку на практиці, при керуванні конкретними підприємствами хіба що одиночки-фанатики. Тим часом успіх будь-якого підприємства, досягнення ним прибутків або збитків, його ріст і процвітання або спад практично цілком залежить від того, наскільки ефективний керівник, що стоїть на чолі цього підприємства, тобто менеджер. З початком перебудови економіки, коли підприємства стали перетворюватися з державних, що належать усьому народу, а значить ні кому, у капіталістичні, із різноманітними формами власності, а отже маючи конкретних шгосподарів, інтерес до мистецтва керування різко підвищився, а відношення до нього змінилося. Тепер керівник повинний сам виявляти активність і нести повну відповідальність за свої управлінські рішення, а не очікувати склавши руки, поки зверху спустять плани і директиви. От до такого-то повороту подій і виявилися неготовими багато наших керівників, а навчальні заклади не відразу зуміли переорієнтуватися на нові умови, із якими зштовхується менеджер.

***1. Етапи ефективного менеджменту. Необхідні умови ефективного менеджменту.***

Для того, щоб одержати найкращі результати, процвітаючі бізнесмени знаходять правильні відповіді на такі питання:

1. Якого поводження я хочу домогтися від своїх підпорядкованих ?

2. Як я визначаю ефективне поводження ?

3. Як я зможу його винагородити ?

Взагалі говорячи, в ефективному менеджменті застосовуються принаймні 8 засобів винагороди :

1. ГРОШІ. Стимулююча роль грошей особливо ефективна, коли підприємства винагороджують своїх співробітників у залежності від виконання роботи й одержання конкретних результатів, а не за відсиджений на робочому місці час. Стимулююча роль грошей знижується, коли уряд вводить прогресивний податок на заробітну плату. Робітники не зацікавлені працювати надурочно і з більшою віддачею, якщо половина прибутку йде в кишеню не до них, а до держави.

2. СХВАЛЕННЯ. Схвалення є ще більш потужним засобом винагороди, чим гроші, що, звісно завжди будуть багато значити у світі праці. Майже всі люди позитивно реагують, якщо почувають, що їх цінують і шанують. На думку Мері Кэй Эш, власниця процвітаючої фірми "Мері Кэй Косметікс", є тільки дві речі, котрі люди хочуть більше, чим сексу і грошей - це схвалення і похвала. Система винагороди в її фірмі заснована на оплаті за виконання і на супер схваленні за надввиконання, що приносить їй величезний прибуток (у 1983 році $ 600 млн).

3. ДІЯ. Службовці, що придбають акції і стають співвласниками, поводяться як власники. Для того, що б використовувати цей засіб винагороди, підприємство повинно робити конкурентноспроможний товар, використовувати групове прийняття управлінського рішення замість авторитарного і консультативного і мати відкриті канали спілкування між вищим керівництвом і безпосередніми виконавцями. Дослідження Університету штату Мічиган показали, що використання цього засобу винагороди може в 1, 5 разу підвищити прибуток фірми.

4. ВИНАГОРОДА ВІЛЬНИМ ЧАСОМ. Це допоможе утримати співробітників від формування навички витрачати час попусту і дозволить співробітнику більше витрачати часу на себе і свою сім’ю, якщо він буде справлятися з роботою раніш відведеного терміну.

5. ПОРОЗУМІННЯ І ПРОЯВ ІНТЕРЕСУ ДО РОБІТНИКА. Цей засіб винагороди найбільш значимий для ефективних співробітників-професіоналів, і жадає від топ менеджерів гарного неформального контакту зі своїми підлеглими, а також знання того, що хвилює і цікавить підлеглих.

6. ПРОСУВАННЯ ПО СЛУЖБОВІЙ ДРАБИНІ І ОСОБИСТИЙ РІСТ. Цей засіб винагороди потребує серйозних фінансових витрат вищого керівництва, але саме він дозволяє в даний час таким компаніям, як "IBM", "Digital equipment corp.", "General Motors", зберігати лідируюче положення на ринку в США.

7. НАДАННЯ САМОСТІЙНОСТІ І УЛЮБЛЕНОЇ РОБОТИ. Цей засіб особливо вдалий тоді, коли робітники ппрагнуть стати ефективними співробітниками-професіоналами, але відчувають над собою прес контролю і регламентації або почувають, що іншу роботу вони виконували б набагато професійніше, із більшою віддачею і кращими результатами.

8. ПРИЗИ. Цей засіб винагороди залежить від уяви і комерційних спроможностей керівництва компанії й ефективний тоді, коли треба зміцнити згуртованість, "почуття плеча до плеча" на вашій фірмі, що співробітники вважали б своїм другим будинком, а також у ті періоди спаду в економіці, коли існує дефіцит яких-небудь товарів.

Для того, щоб домогтися найкращих результатів у менеджменті, необхідно чітко сформулювати основну ціль, визначити стратегію її досягнення, визначити і використовувати засоби винагороди для досягнення цілі. Визначення цілі, стратегії досягнення і засобу винагороди є трьома етапами ефективного менеджменту.

***2. Реалізація ефективного менеджменту***.

I ЕТАП : Постановка цілей, що:

-орієнтовані на досягнення результатів;

-сумісне досягнення однієї цілі, не перешкоджаючи досягненню іншій;

-виміруються і мають свої критерії оцінки;

-потребують зусиль, але досяжних;

II ЕТАП: Визначення стратегії досягнення:

-стратегія обгрунтованих рішень;

-стратегія ризику;

-стратегія ідей менеджменту;

-стратегія дієвості;

-стратегія ефективних співробітників-професіоналів;

-стратегія спрощення;

-стратегія якості;

-стратегія лояльності і відданості;

-стратегія співробітництва ;

III ЕТАП: Визначення і реалізація системи винагороди по результатах:

-грошей;

-схвалення;

-дія;

-вільний час і самостійність;

-порозуміння й особистий інтерес;

-просування по службовій драбині й особистий ріст;

-самостійність ;

-призи;

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЯГНУТІ ?

Якщо результат не досягнутий, необхідно розібратися разом із підпорядкованими в чому помилка, але не шукати винуватих, як це частіше усього робить вище керівництво наших фірм. Дуже може бути, що були допущені помилки при постановці цілі, виборі стратегії досягнення або засобів винагороди. Такі питання допомогли б у цьому розібратися: Вірні і чи значимі поставлені цілі ? Чи розуміє їх відповідальний за виконання ? Чи вірне поводження винагороджувалося ? Чи була винагорода відповідною і значимою ? Чи є сторонні обставини, що унеможливили досягнення цілей ? Що потрібно змінити, щоб домогтися успіху ?

Які ж необхідні умови сучасного ефективного менеджменту і які складові його успіху ?

1. Єдине цілісне сприйняття аналогової інформації (A). Менеджер і підлеглий повинні мати єдине аналогове сприйняття (тобто в одній і тій же модальності) цілі, стратегії досягнення і засобів винагороди. Також дуже важливо, щоб це сприйняття було цілісним, а не частковим, як у випадку зі сліпими старцями з американського фольклору:" Сліпі старці обмацували слона. Один намацав бік і підтверджував, що слон схожий на стіну. Інший обмацував ногу і говорив, що слон схожий на дерево. Третій схопився за вухо і запевняв, що слон схожий на листок і т.д. Старці сперечалися довго і голосно, і, хоча кожний був частково правий, усі вони помилялися."

2.Відкритий кінестетичний канал (K). Люди, що почувають добро навколо себе, одержують гарні результати. Відкритий кінестетичний канал дозволяє підпорядкованим точніше вибрати вірне поводження для досягнення результату і швидше перейти в категорію ефективних співробітників.

3.Умова досягнення або формування ресурсу успіху (R). Щоб допомогти співробітнику фірми повніше розкрити свій внутрішній потенціал, необхідно відзначати кожне його навіть саме невеличке досягнення, формуючи в нього тим самим ресурс успіху. Умовно співробітників можна розділити на трьох групи:

I група - ефективні співробітники-професіонали, що володіють необхідним ресурсом успіху для самостійного виконання поставлених цілей;

II група - спеціалісти, із якими менеджер після підписання контракту повинний періодично зустрічатися (2-4 рази на місяць) для того, щоб коректувати їхні дії і робити додаткову підтримку;

III група - спеціалісти, не спроможні працювати самостійно. Ця група потребує постійного зворотного зв'язоку із керівництвом, інакше робота не буде виконана. При цьому доцільно значну ціль розбити на декілька етапів і винагороджувати за виконання кожного з них, формуючи тим самим ресурс успіху в робітників.

Ресурс успіху має 2 взаємодоповнюючі складові: стратегічну і ситуаційну. Кожній фірмі необхідні спеціалісти яких із стратегічним, так і із ситуаційним ресурсом успіху. Спеціалісти з розвитим стратегічним ресурсом успіху спроможні визначати стратегічний розвиток підприємства, здійснювати "погляд із майбутнього", мотивувати співробітників на досягнення стратегічних цілей. Стратегічний ресурс успіху повинно мати насамперед вище керівництво фірми. Спеціалісти з розвитим ситуаційним ресурсом успіху забезпечують зворотний зв'язок для підприємства при будь-яких зовнішніх впливах таким чином, що результативність не погіршується. Розвитим ситуаційним ресурсом успіху повинні володіти спеціалісти брокерських фірм, постачальники, маркетологи, бухгалтери, чи керівники середньої ланки управління. Ефективному менеджеру необхідно пам'ятати, що система покарань швидко витрачає ресурс успіху.

4.Високий рівень управлінської культури (M). Складового рівня управлінської культури:

-стратегічне мислення і стратегічний ресурс успіху;

-спроможність визначити соціальну відповідальність підприємства перед товариством;

-спроможність організувати взаємодію;

-ризик із розумом, постійне прагнення до відновлення, спроможність постійно діяти;

-реалізація системи винагороди по результаті;

-прагнення до самовдосконалення і гармонічного розвитку особистостіі, самовдосконалення повинно призводити до самоствердження, а не до самого репрезентації;

-використання психофізичних технологій;

Все це - чотири необхідних умови вітчизняного ефективного менеджменту, що є складового його успіху (S):

S = A + K + R + M .

***Література.***

1. Берн Э. Ігри, в які грають люди. Психологія людських взаємовідносин. Люди, що грають в ігри. Психологія людської долі.- Москва: "Прогрес", 1988.

2. Тарасов В. Персонал - технологія : добір і підготовка менеджерів.- Ленінград: "Машинобудування", 1989.

3. Уотермен Р. Фактор відновлення : як зберігають конкурентноздатність кращі компанії.- Москва: "Прогрес", 1988.