

МЕНЕДЖЕРЫ ВЫСШЕГО ЗВЕНА – ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В.Г. Горшков, М.В. Зейберт

В современных условиях, когда масштабный кризис экономики страны, связанный с переходом к рыночной системе хозяйствования, отчасти преодолен и наблюдаются некоторые тенденции роста отечественного рынка в различных отраслях, проблемы, кажущиеся уже порядком надоевшими, остаются по-прежнему актуальными. Износ основных фондов, недостаток собственных средств, оборотного капитала, слабо прогнозируемые изменения внешней среды и недостаток квалифицированного персонала – все это проблемы, которые нуждаются скорее не в оперативном, а в стратегическом решении.

По нашему мнению, в основе успешного решения проблем стратегического характера особое место должно быть уделено рекрутированию высококлассных менеджеров – менеджеров высшего звена (рис. 1).

Менеджер – это член организации, осуществляющий руководство людьми, опреде-

ляющий цели работы, вырабатывающий и принимающий решения по эффективному взаимодействию людей для достижения намеченных целей.

Менеджер – это профессионально подготовленный управляющий, имеющий в подчинении группу работников, занимающий постоянную должность, наделенный полномочиями по принятию решений и распоряжению ресурсами, а также ответственностью за достижение конечных результатов деятельности предприятия.

Наличие у менеджера четких личных ценностей и разумных, достигаемых целей крайне важно для успеха в делах, карьере и личной жизни.

Менеджер высокого класса должен обладать определенными профессиональными и личностными качествами для того, чтобы эффективно выполнять те функции, которые на него будут возложены.

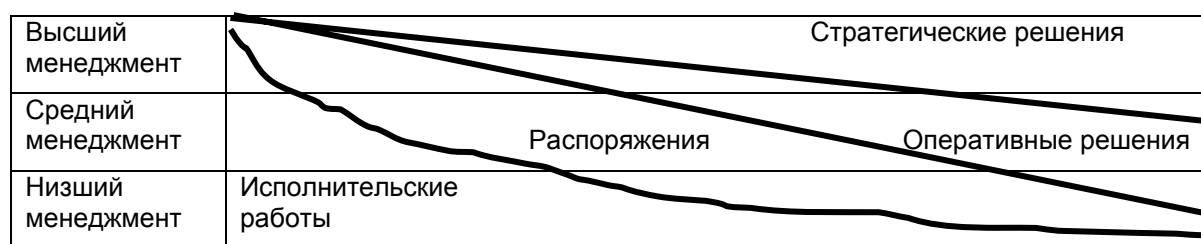


Рис. 1. Распределение видов деятельности по уровням менеджмента

Известно, что основной потребностью современного управления и главным фактором его эффективности является профессионализм, который, в свою очередь, определяется подготовкой специалистов, способных предвидеть, своевременно распознать и успешно решать все проблемы развития.

Профессионализм также предполагает не только наличие определенного объема научных знаний, профессионального образования, но и практическое освоение как регламентируемых методов деятельности, так и норм и правил корпоративной культуры. Одной из составляющих профессионализма менеджера высшего звена является то, что он достигает поставленной цели с помощью других людей, следовательно, в качестве главного объекта управления выступает персонал организации.

Современный менеджер использует персонал или проектирует отношения в управляемой им системе на основе знания инструментов воздействия с учетом материальной и организационной структуры. Задача менеджера – используя все факторы производства (и материальные, и финансовые, и живой труд), получить результат, а значит, для него все они равнозначны.

Однако решение проблем поведения людей и групп на производстве намного сложнее, чем манипуляции материальными и финансовыми факторами, вероятность получения нужного результата в силу сложности и уникальности таких систем, как человек, социальная группа, невелика, а определяющая роль живого труда доказана. Поэтому упрощенное представление об управлении персоналом чревато принятием неграмотных

решений и непредсказуемыми последствиями. Вопрос решается в пользу опоры на людей как наиболее перспективный, неограниченный по потенциалу, хотя и наиболее сложно управляемый элемент производства.

Одна английская пословица гласит: «Не может управлять другими тот, кто не в состоянии управлять самим собой». Значит, одной из основных черт эффективного менеджера должно быть умение управлять со-



Рис. 2. Качества, которыми должен обладать менеджер высшего звена

МЕНЕДЖЕРЫ ВЫСШЕГО ЗВЕНА – ВАЖНЕЙШИЙ ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

бой, а этому способствует не только умение организовать свое время, жизненное и рабочее пространство, не только ежедневная работа на собой, но и определенный тип личности (рис. 2).

Личностные характеристики мы предлагаем разделить на три группы.

Первая группа. Индивидуальные качества, обуславливающие умения, необходимые для реализации функций менеджера: демократичность, целеустремленность, быстрота принятия решений, компетентность, организованность, ответственность, требовательность, коммуникабельность, энергичность, перспективность (предусмотрительность), информированность.

Вторая группа. Индивидуальные качества, обуславливающие умения, связанные с реализацией педагогической функции: корректность, выдержанность, культурность, внимательность к собеседнику и его проблемам, порядочность, человечность, тактичность, справедливость, доброжелательность, интеллигентность и т.п.

Третья группа. Индивидуальные качества, позволяющие реализовать коммуникативную функцию: обаятельность, жизнерадостность, сдержанность, воспитанность, умелое владение речью, аккуратность, умение контролировать эмоции, выслушивать собеседника и т.п.

Новый стиль руководства предполагает наличие у менеджера специфических качеств:

1. Внимание к подчиненным. Сегодня в литературе по управлению мы читаем о гуманизации рабочего места, японской форме управления, качестве трудовой жизни и нова-

торских компенсационных системах. Все это является частью основной идеи, состоящей в том, что внимание к работникам, забота о них, так же, как и интерес к производству, играют решающую роль в эффективном и умелом управлении. Мотивация работников к труду, что является ключом к успеху, не может быть достигнута без создания у них убеждения в том, что руководство действительно заботится о них. Ориентация руководителя на человека, применение политики «открытых дверей», консультирование со своими подчиненными, побуждение их к лучшему труду, реагирование на их личные нужды – такие методы дают разительные результаты.

2. Чуткость к запросам потребителей и ориентация на их удовлетворение. Одна из основных задач менеджера – постоянное контролирование запросов и требований потребителей, способность строить планы и вводить инновации, чтобы реагировать на их прямые и косвенные запросы. Часто забывается, что и корпорации, и менеджеры существуют для того, чтобы удовлетворять определенные запросы потребителя.

3. Стремление к созданию и сохранению функциональной организационной культуры. Организационная культура может быть определена как система разделяемых всеми ценностей и убеждений, которой руководствуются члены организации. Считается, что эффективные культуры наделяют организацию особой компетентностью.

Современный менеджер высшего звена может быть эффективным и востребованным в любой организации в случае соответствия описанным выше параметрам.