

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА – УСПЕХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Статья посвящена проблеме формирования целостной системы организации личного труда менеджера, от эффективности которого зависит успех в деятельности предприятия.

Ключевые слова: личная эффективность менеджера, управленческий труд, профессионально важные качества менеджера, успешный руководитель, эффективный руководитель, самоанализ, самоменеджмент, критерии эффективного управления.

Экономика и общество России переживают период глубоких преобразований. Непрерывная перестройка организационных структур, децентрализация управления, обновление технологий, стиля и методов руководства усиливают значение деятельности менеджера, развивая в нём качества творца и лидера инноваций. Активность и успех деятельности любого предприятия, организации прежде всего зависит от работы руководителя. Эффективный труд руководителя – это органический сплав науки и искусства, тесное сочетание мастерства, которому можно и нужно научить, и таланта организатора, с которым нужно родиться и который нужно развивать и совершенствовать.

Руководитель – это лицо, официально наделенное полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять их выполнение. Менеджер – это профессионально подготовленный руководитель. При этом понятия «менеджер» и «руководитель», по сути, синонимы, поскольку они выполняют одну и ту же функцию: обозначение работы по организации и управлению деятельностью коллектива.

Личность руководителя: его знания, профессиональный и житейский опыт, деловые и личностные качества – это центральное понятие организационной структуры предприятия. Однако по результативности своего управления не все менеджеры одинаковы.

Ни одно предприятие не может существовать без менеджера. Как только появляется предприятие, сразу же появляется потребность в управлении его деятельностью. Поэтому сегодня менеджер – одна из самых основных и наиболее востребованных профессий.

В настоящее время менеджмент как вид профессиональной деятельности и такая про-

фессия, как менеджер – объективная необходимость современного этапа развития общества и производственной сферы [7].

Но это должен быть не просто менеджер, а эффективный руководитель. Понятие «эффективный руководитель» используется сегодня очень широко и применяется обычно в точном смысле этого слова: эффективно то, что приводит к положительному результату, который определён целью, задачей; «эффективный» значит действенный. Когда говорят об эффективности конкретного менеджера, то фактически речь идёт о его внутреннем потенциале как человека, о его личностном и профессиональном росте. Под эффективность конкретного менеджера подразумевается целый комплекс знаний, умений, навыков, необходимых для успешного выполнения управленческих функций. Также эффективность конкретного менеджера предполагает раскрытие своих сильных личностных качеств и дальнейшее их использование с выгодой для себя и предприятия, в котором он работает.

Следовательно, предпосылкой эффективной профессиональной управленческой деятельности в современных экономических и социально-психологических условиях является соответствие профессионального уровня управленческих кадров потребностям времени.

Под управленческой деятельностью понимают взаимодействие между членами организации, направленное на реализацию функции управления ею. Сущность любой управленческой деятельности – это установление и поддержание согласованности взаимодействия людей, участвующих в едином процессе. Специфика управленческой деятельности заключается в воздействии, и основная задача руководителя – воздействуя на подчинённых, обеспечивать выполнение ими необходимых действий. То есть в

процессе управления человек целенаправленно воздействует на кого-то для достижения желаемого результата.

Управление включает функции планирования, организации, мотивации и контроля, необходимых для того, чтобы сформировать и достичь целей предприятия.

Особенности управленческого труда заключаются в следующем [3]:

Во-первых, это умственный труд работников аппарата управления состоящий из трёх видов деятельности:

- организационно-административной и воспитательной (приём и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения);

- аналитической и конструктивной (восприятие информации и подготовка соответствующих решений);

- информационно-технической (документационные, учебные, вычислительных и формально-логические операции).

Во-вторых, предполагает участие в создании материальных благ не прямо, а опосредованно (косвенно через труд других лиц).

В-третьих, предметом труда любого руководителя является информация, а основным результатом деятельности управленческих кадров – принятие и реализация управленческих решений.

Л.Э. Носович [5] в своём исследовании пришёл к выводам о том, что деятельность современного менеджера можно охарактеризовать как:

- многоплановую, многоаспектную, имеющую институциональную, процессуальную и инструментальную компоненты;

- протекающую в условиях постоянно изменяющейся среды, неожиданно возникающих обстоятельств;

- насыщенную взаимодействием с другими людьми.

Ю.Ю. Кушнеровой [4] был проведён анализ профессиональных аспектов работы менеджеров, который показал, что, несмотря на большой разброс в непосредственном содержании их деятельности, специфики решаемых задач, можно выделить несколько слоёв работы, общих для всех менеджеров:

- организационно-регулятивный (цели, задачи, нормы профессиональной деятельности, планирование стратегии и т. д.);

- коммуникативный (лидерство, конфликтность, стиль работы, управления, особенности межличностных взаимоотношений и т. д.);

- личностно-мотивационный (личностно-профессиональные качества, интересы, мотивы, цели, установки и т. д.);

- предметно-интеллектуальный (обусловлен содержанием и спецификой деятельности менеджера);

- кооперативный (способы, средства, технологии организации взаимодействия, передача полномочий и ответственности).

Понятно, что специфика управленческого труда, сложность и многообразие управленческих функций обуславливают требования, предъявляемые к личности менеджера. В зарубежной и отечественной литературе по проблемам управления в многочисленных социологических и психологических исследованиях приводятся различные наборы качеств, необходимых управляющим, их называют профессионально-важными.

Под профессионально-важными качествами человека понимают качества, влияющие на эффективность осуществления труда по его основным характеристикам производительности и надёжности [8]. Это весьма сложные в психологическом плане образования, зависящие от множества факторов: особенностей характера, структуры личности, её направленности, опыта, способностей, условий деятельности. Таким образом, профессиональные качества менеджера – это обобщённые, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывают решающее влияние на управленческую деятельность, которая даёт возможность достичь целей с положительными результатами.

Анализ специальной литературы различных авторов показал, что к профессиональным качествам менеджера, обеспечивающим наибольший вклад в обеспечение продуктивности всей его управленческой деятельности, они относят: профессиональную и управленческую компетентность; способность эффективно действовать в условиях рынка; умение стратегически и аналитически мыслить, предвидеть последствия решений; умение осуществлять всесторонний анализ ситуации; способность принимать решения в условиях риска и неопределённости; умение работать в команде; стрессоустойчивость и самообладание; организаторские и коммуникативные способности; уверен-

ность в себе и организации на достижение успеха; нравственно-этические качества; креативность, творческие способности (М. Вудкок и Д. Френсис, Р. Стродилл, Б. Миллер, Ю.Н. Белокопытов, Г.В. Панасенко, Р.Л. Кричевский, Э.А. Уткин, Р.Х. Шакуров, Т.Б. Шрамченко и др.).

Особо можно отметить роль коммуникативного качества в работе менеджера, так как любой руководитель значительную часть своего рабочего времени тратит на деловое общение с партнёрами, клиентами, сотрудниками, с вышестоящим руководством. Г.Х. Бакировой [1], в процессе анализа выполняемых менеджером функций, ролей, видов активности, было доказано, что руководителям особенно необходима социально-психологическая компетентность, которая рассматривается как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в деловом взаимодействии. Социально-психологическая компетентность включает следующие способности:

– способность понимать самого себя (что предполагает осознание собственных мотивов, возможностей в сфере общения, поведенческих паттернов);

– способность понимать других людей (что предполагает понимание потребностей, мотивов других людей, их особенностей поведения, используемых психологических защит);

– способность понимать взаимоотношения людей (что означает способность адекватно воспринимать ситуацию общения, складывающуюся в процессе отношения, осознавать собственное влияние на процесс общения, понимать причины возникающих трудностей);

– способность прогнозировать межличностные ситуации.

Следовательно, эффективность конкретного руководителя в деловых коммуникациях становится залогом его эффективной работы. Поэтому формирование в себе качеств, которые являются необходимыми для успешной деятельности, является одним из обязательных условий работы менеджера над собой.

Во многом требования к эффективности конкретного менеджера обусловлены ещё и тем, что современная парадигма управления основывается на принципах гуманизма и демократизма. Утверждение субъект-субъектных отношений, переход от монолога к диалогу в деловом взаимодействии – это конкретные формы

проявления процесса гуманизации. Чтобы руководителю успешно внедрять эти принципы в свою профессиональную деятельность ему необходимо умело использовать функции управления, принимать эффективные решения, грамотно строить взаимоотношения с подчинёнными, рационально использовать время, формировать привлекательный деловой имидж.

Существуют такие понятия: «успешный руководитель» и «эффективный руководитель» – в чём разница или идентичность этих понятий? Ответ можно сформулировать, опираясь на исследования американского учёного Фреда Лютенса и его коллег. Во-первых, они определяют «успешного менеджера» как руководителя, быстро продвигающегося в своей карьере в пределах предприятия. «Эффективным менеджером» считается тот, кто со своей работой хорошо справляется в количественном и качественном плане, подчинённые таких менеджеров достаточно обязательны и удовлетворены своей работой. Во-вторых, учёные решили изучить, как работают «успешные» и «эффективные» менеджеры. Ф. Лютенс и его единомышленники определили, что все эти менеджеры вовлечены, как правило, в четыре вида деятельности:

1. Традиционное управление – принятие решений, планирование, координация, контроль.

2. Коммуникации – обмен рутинной информацией и бумажной работой в ходе осуществления различных процессов.

3. Управление человеческими ресурсами – мотивация, дисциплинарные меры, разрешения конфликтов, обеспечение кадрами и обучение.

4. Организационные сети – общение, осуществление политической активности, взаимодействие с людьми, находящимися за пределами предприятия.

Оказалось, что «успешные» и «эффективные» менеджеры по-разному распределяют своё рабочее время. Сравнительный анализ показал, что успешные менеджеры 39% своего времени и энергии тратят на коммуникацию и управление человеческими ресурсами, в то время как эффективные менеджеры тратят на них 70% своего времени. «Успешные» больше всего сосредоточены на четвёртом виде активности – организации сети, а «эффективные» уделяют этому меньше всего внимания. Таким образом, как установили учёные, в основе приоритетов

того или иного вида активности лежат собственные ценности и мотивы менеджеров. Успешные менеджеры в большей степени ориентированы на собственные интересы, а эффективные – на цели компании [1].

Следовательно, становится ясно, что эффективность конкретного менеджера должна способствовать реализации прежде всего целей предприятия.

Работа над собственной личной эффективностью есть сознательная и целенаправленная деятельность менеджера по совершенствованию своей личности и должна рассматриваться с точки зрения содержания того, что должно совершенствоваться.

Менеджер должен овладеть наукой и искусством управления самим собой, освоить приёмы персонального менеджмента. Это позволит руководителю [6]:

- эффективно организовывать свой личный труд и труд своих подчинённых;
- кратчайшим путём достигать профессиональных и жизненных целей;
- постоянно повышать квалификационный уровень;
- избегать стрессовых ситуаций, повышать и сохранять высокую работоспособность;
- достигать наилучших результатов труда;
- получать удовлетворение от выполняемой работы.

Все менеджеры имеют возможности развивать и повышать эффективность своей работы.

Однако первое, с чего начинается управленческая эффективность, – это изучение, осознание и преодоление своих ограничений. Ограничения, в данном контексте, – это факторы, которые сдерживают личностный потенциал и препятствуют успеху и личностному росту. Современный руководитель любого уровня управления, который сосредотачивает внимание на этих факторах, способен достигнуть прогресса в личностном развитии и поверить в собственные силы, а также реальность происходящих перемен в самом себе.

Консультанты по управлению Майк Вудкок и Дейв Френсис [2] выделяют 11 ограничений, препятствующих эффективной работе в роли руководителя:

1. Неумение управлять собой. Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой, как с уникальным и бесценным ресурсом,

так, чтобы постоянно поддерживать свою производительность.

2. Размытые личностные ценности. Если личные ценности недостаточно прояснены, менеджеру будет не хватать твёрдых оснований для суждений, которые могут восприниматься окружающими как необоснованные. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация потенциала работников и растущая готовность к нововведениям.

3. Смутные личные цели. Менеджер может быть неспособным определить цели или может стремиться к недостижимым, либо нежелательным целям, часто к целям, которые несовместимы с современностью.

4. Остановленное саморазвитие. Менеджеры способны добиться значительных успехов в саморазвитии, однако некоторые не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом. Они недостаточно динамичны. Они склонны избегать острых ситуаций, позволяют скрытым способностям так и остаться неразвитыми, теряют природную отзывчивость.

5. Недостаточность навыка решать проблемы. Квалифицированное решение проблем само по себе является очевидным управленческим навыком. Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных решений. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают как размышлениям, так и действиям менеджера, ограниченного недостаточностью навыка решать проблемы.

6. Недостаток творческого подхода. Управленец с относительно низкой изобретательностью редко выдвигает новые идеи, неспособен заставить других быть творцами и использовать новые подходы в работе. Высокая изобретательность требует готовности бороться с препятствиями и неудачами в деятельности предприятия.

7. Неумение влиять на людей. Руководитель постоянно должен воздействовать на тех, кто прямо им подчинён. Однако некоторые менеджеры не способны получить требуемую поддержку и участие и в результате не могут обеспечить необходимые для успеха ресурсы. Руководитель, который недостаточно настойчив, не устанавливает взаимодействия с окружающими и у которого недостаточно развито умение

выражать себя и слушать других, ограничен неумением влиять на окружающих.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда. До тех пор, пока руководители серьёзно не оценят эффективность того, как они управляют другими, им не добиться высокой отдачи от них. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, не соответствует условиям, неэтичен и негуманен, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

9. Слабые навыки руководства. Для эффективного управления людьми требуется много навыков, которые и можно назвать способностью руководить. Растрата рабочего времени и неэффективность методов работы приводит к тому, что сотрудники чувствуют себя неудовлетворёнными и работают ниже своих возможностей. Менеджер, который не умеет добиваться практических результатов от своих подчинённых, ограничен недостатком способности руководить.

10. Неумение обучать. Почти каждый руководитель очень часто выступает в роли наставника, педагога, воспитателя. Не развивая этого умения, менеджер не может довести показатели работы своих подчинённых до требуемых и помочь им в саморазвитии.

11. Низкая способность формировать коллектив. Для того чтобы добиться высоких результатов, большинство менеджеров должно объединяться с другими, используя их умения. Когда руководителю не удаётся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, её работа обычно сопровождается трудностями или не даёт отдачи.

Опыт управленческой деятельности и многочисленные исследования показывают, что данная концепция ограничений чрезвычайно полезна и содержательна, так как она даёт широкий диапазон поиска реальных путей развития личностных и деловых качеств менеджеров. Осознав собственные ограничения, руководитель может определить способы корректировки и совершенствования тех параметров, которые ему кажутся недостаточно развитыми для его эффективной деятельности.

Анализ собственной эффективности менеджеров, современные требования к его личным качествам определяют следующие основные компоненты:

– эффективность целеполагания (умение определять приоритеты к работе, развитие навыки практических способов планирования, контроля достижения собственных целей);

– эффективность использования рабочего времени (владение навыками тайм-менеджмента);

– эффективное решение проблем (наличие личной готовности к разрешению проблемных ситуаций, владение различными способами и техниками принятия решений);

– развитая социально-психологическая компетентность (эффективная реализация руководителями коммуникативных ролей в организации, владение знаниями, умениями и навыками в области коммуникаций, развитый социальный интеллект);

– стрессоустойчивость, умение владеть собой и ситуацией (освоение технологий стресс-менеджмента);

– эффективность собственного имиджа (формирование собственного имиджа и развитие навыков управления им).

В плане можно выделить следующие направления в работе по повышению личной эффективности руководителя:

1. Формирование умений и качеств, которых у менеджера нет, но которые ему необходимы.

2. Развитие имеющихся положительных умений и качеств, которые можно усилить, их совершенствование целенаправленно.

3. Устранение недостатков и ограничений, снижающих эффективность деятельности менеджера и мешающих профессиональному росту.

Действенную помощь в реализации предлагаемых направлений способны оказать технологии самоменеджмента, так как это ключевая техника, способствующая повышению собственной эффективности. Самоменеджмент – это прежде всего самоорганизация: умение ограничивать себя (выбирать точки приложения усилий) и мобилизовать себя (сконцентрировать усилия и сосредоточить внимание на том, что хотелось бы достичь). Руководитель должен так уметь организовать свой труд, чтобы эффективность была максимальной. Самоменеджмент так же предполагает и умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова – во времени, в пространстве, общении, деловом мире.

Критериями оценки динамики изменений в процессе повышения личной эффективности будут являться: самоорганизация, результатив-

ность управленческой деятельности, удовлетворённость менеджера собой и своей работой.

14.12.2011

Список литературы:

1. Бакирова, Г.Х. Тренинг управления персоналом / Г.Х. Бакирова. – СПб.: Речь, 2004. – 400 с.
2. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощённый менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис. – М.: Дело 1991. – 320 с.
3. Кабушкин, Н.Л. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Н.Л. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2004. – 336 с.
4. Кушнерова, Ю.Ю. Развитие кооперативной рефлексии в процессе обучения менеджеров [Электронный ресурс] / Ю.Ю. Кушнерова // Пути становления субъекта в информационном обществе. Материалы Всероссийской научно интернет конференции. – Ставрополь: Ставропольский государственный университет – 2004. – Режим доступа: <http://conf.stavsu.ru/conf.asp?ReportId=232>, свободный.
5. Носович, Л.Э. Концептуальные основы оценки профессионализма менеджера в системе управления персоналом предприятия: автореф. дисс. канд. социол. наук / Л.Э. Носович. – Москва, 2006. – 130 с.
6. Персональный менеджмент: учебник / С.Д. Резник, С.Н. Соколов, Ф.Е. Удалов, В.В. Бондаренко: под общ. ред. С.Д. Резника; Министерство образования РФ, Пенза Гос. Архитектур.-строит. акад. и др. – М.: ИНФРА-М., 2004. – 662 с.
7. Практический менеджмент: Учеб. пособие / Под общ. ред. Э.М. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 310 с.
8. Пряжников, Н.С. Психология труда / Н.С. Пряжников, Е.Ю. Пряжникова. – М.: Академия, 2009. – 480 с.

Сведения об авторе:

Конышев Виктор Алексеевич, заведующий кафедрой менеджмента Московского областного гуманитарного института, доктор экономических наук, доцент
142100, г. Подольск, ул. Комсомольская, 1, тел. (4967) 555941, e-mail: iuh_podolsk@mail.ru

UDC 65

Konichev V.A.

Moscow Regional Institute of Humanitarian Studies

E-mail: iuh_podolsk@mail.ru

THE EFFECTIVENESS OF THE MANAGER - THE SUCCESS OF THE ENTERPRISE

Current problem is considered in this paper concerns the formation of an integrated system of labor organization personnel manager on the effectiveness of which curled success of any enterprise.

Key words: personal effectiveness of managers and managerial work, professionally important qualities of a manager, a successful leader, an effective leader, self-awareness, Self-management, the criteria for effective management.

Bibliography:

1. Bakirova, G.H. Training of personnel management / G.H. Bakirov. – Saint-Petersburg: Speech, 2004. – 400 p.
2. Woodcock M., Francis D. Liberated Manager. For head-practice / M. Woodcock, D. Francis. – М.: The Case, 1991. – 320 p.
3. Kabushkin, N.L. Fundamentals of Management: Textbook. manual for schools / N.L. Kabushkin. – Мн.: New Knowledge, 2004. – 336 p.
4. Kushnerova, Yu.Yu. The development of cooperative reflection in the learning process management [Electronic resource] / Yu.Yu Kushnerova // Ways of becoming the subject of the information society. All-Russian Scientific Conference of the Internet. – Stavropol: Stavropol State University, 2004. - Mode of access: <http://conf.stavsu.ru/conf.asp?ReportId=232>.
5. Nosovich, L.E. The conceptual framework for the assessment of professionalism of the manager in the management personnel of the enterprise: Abstract. thesis. Candidate. Sociology. Science / L.E. Nosovich. – Moscow, 2006. – 130 p.
6. Personal management: a textbook / S.D. Reznik, S.N. Sokolov, F.E. Udalov, V. Bondarenko: under Society. ed. S.D. Reznik, the Ministry of Education of Russia, Penza State. Arhiterktur.-building. Acad. and others. – Moscow: INFRA-M, 2004. – 662 p.
7. Pratical management: Textbook. manual / Ed. E.M. Korotkov. –Moscow: INFRA-M, 2010. – 310 p.
8. Pryazhnikov, N.S. Work Psychology / N.S. Pryazhnikov, E.Y. Pryazhnikova. – Moscow: The Academy, 2009. – 480 p.