

ПРОБЛЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДОЛЖНОГО УРОВНЯ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Бекетова Е.И.,

научный руководитель канд. экон. наук, доц. Гавриш В.В.

Сибирский федеральный университет

Одной из наиболее актуальных проблем современного менеджмента в России является отсутствие обеспечения должного уровня компетенции руководителей, что создает огромные барьеры на пути принятия верных управленческих решений на предприятиях. Своевременно не принятые или неверные управленческие решения ведут к снижению конкурентоспособности предприятия, а в дальнейшем, возможно, и к полному его разрушению.

По данным статистики количество закрывшихся предприятий малого бизнеса 2011 году приблизительно равно 19 770. Мы не найдем точных статистических данных о том, какое количество предприятий закрылось в результате неэффективного менеджмента, но можем предположить, что определенная доля таких предприятий есть.

Успешность деятельности фирмы зависит от многих факторов:

1. экономическая ситуация в стране и в конкретном регионе,
2. политическая ситуация,
3. демографическая ситуация,
4. уровень НТП,
5. экологическая ситуация,
6. менталитет,
7. религия и т.д.

Это факторы внешней макросреды, на которые ни руководство какой-либо отдельной компании, ни сотрудники этой компании повлиять не могут. Также существуют факторы, в формировании которых руководитель участвует, либо оказывает на них определенное воздействие.

Факторы внешней микросреды организации: конкуренты, подрядчики, потребители товаров либо услуг, партнеры, кредиторы, юридические агентства, консалтинговые агентства и т.д.

Факторы внутренней среды организации: сотрудники фирмы и уровень их компетентности и мотивированности, корпоративная культура организации, цели фирмы, ее структура, задачи и т.д.

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы: при прочих равных условиях (имеется ввиду, что все фирмы в России имеют одинаковую экономическую ситуацию в стране, политический климат, законодательство, систему налогообложения и т.д.) успешность деятельности фирмы прямым образом зависит от ее руководящего состава.

В настоящее время существует такая проблема обеспечения должного уровня компетенции руководителей. Суть проблемы заключается в следующем: так сложилось, что долгие десятилетия руководящий состав формировался большей частью из сотрудников организации, которые достигали наибольших успехов в своей трудовой деятельности на должности рядового специалиста, затем получивших повышение и поднявшихся по административной лестнице. Впоследствии такие «управленцы» занимали наивысшие должности.

Например, назначение врача терапевта на должность заведующего отделением и приобретение им новых обязанностей и задач, скорее всего вело к тому, что такой

человек, будучи замечательным специалистом в своем деле – лечить людей, оказывался неэффективным руководителем и не достигал нужных результатов в своем новом статусе, т.к. огромный багаж медицинских знаний и опыт врачебной практики оказывались практически бесполезными.

Есть несколько возможных вариантов развития событий в описанной ситуации.

Первый вариант, человеку становится скучно на новой должности, он теряет интерес к своей работе, начинает воспринимать ее как рутину. Если раньше тот врач любил свою работу, это было его призванием и способом самореализации, то теперь он теряет в огромном объеме административной и бумажной работы, у него пропадает интерес, эффективность работы падает.

Другой возможный вариант развития событий: возьмем для примера не врача, а маркетолога. Аналогично ситуации с врачом, мы имели отличного специалиста – маркетолога, заметив высокие показатели его трудовой деятельности, руководство принимает решение о повышении до должности руководителя отдела маркетинга. Человек, оказавшийся на новой должности, все также продолжает работать маркетологом, взваливая на себя большой объем работы по специальности в ущерб его основным административным обязанностям.

Целью моей работы является нахождение оптимального метода назначения персонала на руководящие должности.

Для достижения цели необходимо решение следующих задач:

- Выявить основные функции руководителя.
- Рассмотреть реальные примеры эффективных назначений на управляющие должности людей, которые не являются специалистами в области деятельности фирмы, или не являлись ими изначально.
- Сделать выводы о том, на что следует обращать внимание высшему руководству, при принятии решений о назначении сотрудников на руководящие должности.

Выделяется три основных функции руководителя:

1. Определение цели деятельности (построение дерева целей). Определение задач, вплоть до конкретных задач для каждого сотрудника в организации. Постановка этих задач сотрудникам таким образом, чтобы каждый работник четко понимал, какого результата ждет от него руководитель и в какой срок, а возможно и какими способами этот результат достигается.

2. Второй важный момент - это мотивация сотрудников на эффективную работу. Необходимо сделать так, чтобы у каждого работника сформировалось понимание: достижение его персональных целей (высокая заработная плата, получение премий, привилегии, общение с интересными людьми, самореализация) напрямую зависит от эффективности его работы. Так будет обеспечена успешная деятельность всей организации.

В этот же пункт следует отнести следующее: любая организация заинтересована в квалифицированных кадрах. Поэтому важной функцией руководителя является способствование профессиональному росту его подчиненных. Здесь может быть дополнительное обучение сотрудников, участие сотрудников в различных профессиональных конференциях, способствование обмену опытом внутри рабочего коллектива, путем проведения презентаций и т.п.

3. Контроль. Не менее важной функцией руководителя является контроль. Какая бы высокая квалификация не была у работников, как бы они не были мотивированы, контроль всегда необходим. Именно контроль позволяет оценить были ли выполнены поставленные задачи, и оценить степень эффективности этих задач.

Руководитель должен хорошо ориентироваться в той сфере бизнеса, в которой функционирует его компания, но основным его функционалом является работа с людьми в организации, а не с предметом ее деятельности. Чтобы доказать то, что руководитель должен уметь грамотно организовать работу, а не выполнять ее самому. Рассмотрим пример менеджера, основателя одного из легендарных брендов в истории. До 52 лет этот гениальный человек сменил множество мест работы. Он успел попробовать себя в роли коммивояжера, продавал бумажные стаканчики, миксеры предприятиям сферы общественного питания. Сам изобрел миксер, на котором можно одновременно готовить 5 коктейлей, играл на фортепиано в джазовом ансамбле, продавал болотистые земли, организовал доставку воды на дом и т. д. Этот американский бизнесмен, ресторатор, основатель империи McDonalds Реймонд Альберт Крок (Рэй Крок). Он не был гениальным поваром, он был гениальным бизнесменом. Управленческий талант и стратегическое мышление Рея Урока превратили один придорожный ресторан братьев Макдональдов в гигантскую империю. Когда компания IBM несла колоссальные финансовые потери и положение после долгих лет лидерства на рынке компьютерной техники. Ее возглавляли гениальные специалисты в области компьютеростроения, но их управленческая деятельность не спасала положение. Тогда IBM было принято решение обратиться за помощью к Реймонду Кроку. Он сказал тогда: «Я не знаю как делаются компьютеры, но я знаю как делается бизнес». Позиционирование компании IBM было изменено, произошла реорганизация в сторону более перспективных и актуальных направлений. Что принесло большие плоды и компания до сих пор успешно функционирует.

Есть два наиболее эффективных способа найма персонала на руководящие должности:

Первый способ, «выращивать» управленческие кадры внутри организации. Суть в том, чтобы выявить среди специалистов компании сотрудников с выраженными лидерскими качествами, с организаторскими способностями, со стратегическим мышлением. И в дальнейшем способствовать развитию у этих сотрудников навыков управления. Финансовые вложения в обучение и подготовку персонала являются наиболее выгодными инвестициями на сегодняшний день, они характеризуются относительно быстрой и высокой отдачей. Один из плюсов такого метода: руководителю, который определенное время работал рядовым специалистом и впоследствии занял руководящую должность проще находить рычаги воздействия и влияния на подчиненных, т.к. он знает коллектив «изнутри», имеет некоторое представление о коллегах, знает их сильные, слабые стороны, ценности, темперамент, склад характера и т.д.

В результате из такого сотрудника вырастает настоящий профессионал, хороший специалист и одновременно руководитель, обладающий необходимым багажом знаний и умений организаторской деятельности. Скажем, в отделе маркетинга возникла необходимость в назначении кого-либо на должность руководителя. В это же время в отделе есть сотрудница маркетолог, которая демонстрирует хорошие результаты в своей трудовой деятельности, плюс ко всему у нее есть предпосылки к управлению. Тогда стоит вложить средства в обучение такой сотрудницы и подготовку её как руководителя. Если же ситуация остается прежней, но у специалиста нет выше перечисленных качеств, то стоит воспользоваться вторым способом назначения руководителей.

Второй способ предполагает то, что руководство приглашает занять место руководителя человека «со стороны». Т.е. того, кто не являлся сотрудником этой организации ранее, но имеет опыт администрирования.

Данная работа имеет практическую значимость для учредителей фирмы, генеральных директоров, для всех, от кого зависит назначение на руководящие должности в организации. Представленные тезисы направлены на формирование у выше перечисленной аудитории верных установок относительно того, кого назначать руководителями всей компании или ее подразделений, а кого следует оставить на должности рядового специалиста.

Общий вывод: человек, демонстрировавший блестящие результаты в работе по своей специальности, назначенный на руководящую должность и наделенный рядом авторитарных рычагов воздействия на подчиненных, имеющий формальную власть над ними, но не обладающий набором необходимых знаний и навыков в управлении, никогда не станет эффективным менеджером. Следовательно, и вся компания никогда не будет иметь необходимого уровня конкурентоспособности. В заключении, следует отметить еще один момент. Как специалисты нуждаются в постоянном обучении, обновлении и совершенствовании своих знаний и навыков, так и управленческий состав нуждается в постоянном повышении квалификации.