

МЕНЕДЖЕР В ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОБЛЕМЫ В ЕГО ПОДГОТОВКЕ

В современном мире большинство продукции создается на крупных предприятиях, которыми руководят менеджеры. Профессия менеджера имеет особое значение благодаря той роли, какую он играет в организации. Она возникла в момент создания больших промышленных предприятий, где управление стало обязательным условием для их эффективного функционирования.

Из-за усложнения задач, стоящих перед хозяйствующими субъектами появилась потребность выработки общих, научных принципов управления организацией. Это привело к систематизации управленческих задач, а теория управления развивалась как отдельная ветвь науки, которую можно было изучать в экономических школах, в университетах, а потом на специальных курсах.

В науке об управлении разграничиваются понятия управления „институционального” и „функционального”. Когда говорят об *управлении институциональном*, то имеют в виду группу людей, которые имеют полномочия в организации отдавать распоряжения. К менеджерам относятся все работники фирмы, которые занимают места начальников, начиная от мастера и заканчивая первым руководителем предприятия.

Так, термин „управление”, применяемый в англосаксонской языковой среде, значительно выходит за верхние ступеньки руководства, для которого в немецкой языковой среде резервируется термин „менеджер”. Так, понятие „управление” охватывает также Предпринимателя-владельца и игнорирует тем самым применяемое в исследованиях экономики промышленности различие между менеджерами, то есть чиновниками, лишёнными капитала и призываемых его владельцами к управлению предприятием и владельцами, как руководителями предприятия, имеющим капиталовложение. (Pog. G Schreyögg, H. Steinmann, Zur Trennung van Eigentum und: (Zeitschrift für Betriebswirtschaft; 1981:533-558).

Функциональное управление рассматривает действия, которые реализуют собственно процесс управления. При таком подходе не рассматривается группа людей или конкретная ступень в организационной структуре предприятия, а внимание концентрируется, прежде всего, на задачах, которые необходимо решать для достижения системой своих целей.

Разные авторы предлагают различный перечень функций управления, но их классический состав, который описан в стандартном учебнике Н. Коонтца и С. О’Donella имеет следующий вид:

- планирование (planning);
- организация (organizing);
- обеспечение кадров (staffing);
- управление в узком понимании (directing);
- контроль (controlling) (Н. Коонтц, С. О’Donell 1993).

Перечисленные функции по Коонтца-О’Donella представлены в конкретной последовательности, и их совместная реализация собственно и является процессом управления. Классический процесс управления в разрезе функций представлен на рисунке 1.

Руководящие менеджерские кадры являются важной группой работников, независимо от ступеньки руководства. Это она устанавливает политику и стратегию развития, объём и структуру деятельности фирмы на ближайшие годы, планирование и баланс продукции, организационные работы, исследование и анализ рынка (прогнозирование), популяриза-

цию изделий, определяет систему оплаты труда, кадровую и ценовую политики, вырабатывает принципы функционирования экономическо-финансовой системы фирмы, взаимодействие ее с общественными и профессиональными организациями, и т.д. Руководящие кадры исполняют в рамках своих компетенций роль главных организаторов рабочего процесса. Их функции охватывают, прежде всего:

- планирование и распределение задач для конкретных исполнителей;
- инструктирование, касающееся исполнения полученных заданий;
- обеспечение правильного обслуживания, эксплуатации машин и оборудования;
- контроль за безопасностью работы;
- контроль за исполнением заданий, имея в виду количество, качество и сроки;
- стимулирующая деятельность;
- выработка необходимых межличностных отношений и рабочей атмосферы;
- исполнительные и дисциплинарные действия (Zarządanie pracą 1999: 24).

Менеджеры играют роль руководящих центров, занимают главное место в своих коллективах, представляют их и отвечают за их работу и результаты. Результаты их работы зависят от их личности, квалификаций, умений, поведения и ведения себя в разных профессиональных ситуациях. Хорошая работа руководителя-менеджера - это умение решать проблемы и принимать эффективные управленческие решения. В то же время, неэффективное управление может создавать значительные проблемы на предприятии.

Как установил в исследованиях Е. Deming, руководители отвечают за 94 % проблем, которые появляются в фирме, а проведённые автором наблюдения рабочего дня - исследования использования сменного фонда рабочего времени рабочих на государственных предприятиях - показали, что в потери рабочего времени из-за некачественных управленческих решений составляют свыше 50 % от общих потерь (W. Woźniakowski; 1991:25-26).

Польша нуждается в эффективных менеджерах, потому что от их знаний, умений, международных отношений зависит хозяйственное развитие страны. Необходимо ответить на следующие вопросы. Каков профиль польского менеджера XXI века? Каким он был и каким он будет? Каждый ли польский менеджер станет лидером в этом веке? Как влияют идущие перемены, связанные с Европейским Союзом на развивающегося менеджера?

Профиль это „разрез, объём, характер чего-то”. (М. Szymczak; 1989:930). Профиль польского менеджера меняется благодаря „процессам профессионализации этого профессионального слоя”. Польские менеджерские кадры имеют слишком малое число эффективных менеджеров среднего уровня управления. Вавжиняк Б., известный специалист по организации и управлению, о польских менеджерах говорит так.

- Облик польского менеджера изменяется к лучшему, в большой степени, благодаря процессам профессионализации этого профессионального слоя. По сравнению с началом девяностых годов, в настоящее время отмечается удлинение периода исполнения менеджерских функций в среднем с 3 до 5 лет (раньше 3-6 месяцев).

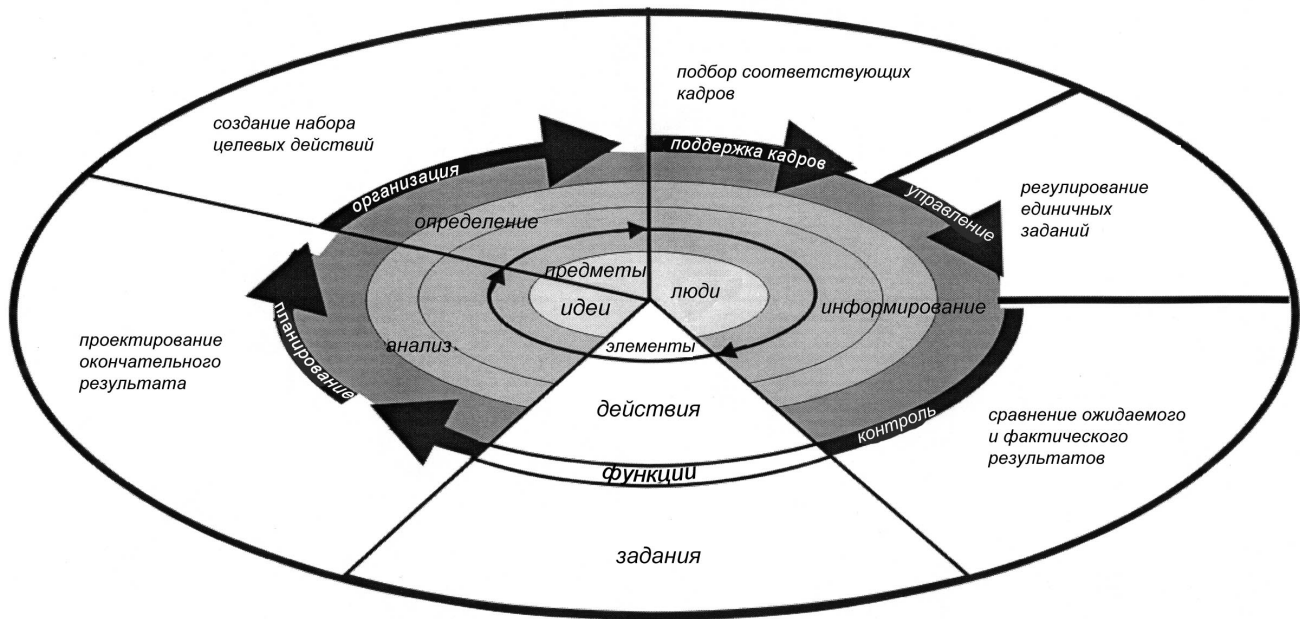


Рис. 1. Процесс управления в разрезе функций.

- Несмотря на происходящие изменения к лучшему, такие факторы, как чувство безопасности и сильная нужда в стабилизации, занимают высокое место в рейтингах системы качества менеджерских кадров. Однако всё чаще польские менеджеры замечают необходимость профессионализации и направления к общественным ценностям.
 - Плохой спецификой польского хозяйства на переломе веков было отсутствие достаточного количества хороших менеджеров среднего уровня управления, которые обладали бы высоким уровнем профессионализма и предпринимательства, необходимым в условиях растущей конкуренции.
 - Организации, способные конкурировать быстрым и гибким приспособлением к требованиям рынка, требуют специфических квалификаций и менеджерских умений достаточно резко отличающихся от сегодняшних.
 - Вузы в Польше не готовят к профессии, а обучают новейшим знаниям по конкретным отраслям науки. Профессиональное обучение является таким же, как и магистерское, только в ограниченном объёме и на низшем уровне.
 - Менеджер в будущем должен характеризоваться умениями содействия с предприятиями и людьми с разным культурным, профессиональным профилем, а также с разнообразным образованием и т. д.
 - Высокая гибкость и международная подвижность менеджерских кадров требует, чтобы система образования стала международной. Это срочная задача, стоящая перед польскими вузами. (W. Wawrzyniak; 1999:9-28).
- Во многих польских организациях нет такой проблемы, руководство среднего уровня управления имеет нужные умения и черты личности, которые позволяют эффективно работать над обликом польского менеджера. Основными чертами личности менеджера признаны:
- быстрота;
 - ответственность за работников;
 - реализм;
 - независимость;
 - умение „глобального мышления” (B. Nogalski; 1998:279).
- Такие черты личности – это половина успеха, „Менеджер XXI” века должен:
- быть открытым, быть в состоянии принимать изменения;

- уметь и хотеть учиться у других и принимать новые решения;
 - иметь чувство предпринимательства;
 - уметь общаться, строить коллективы, руководить и при-способлять способ руководства к работникам. (S. Borkowska; 1998:141)
- J. Dietl считает, что в XXI веке менеджер должен обладать 4 основными умениями:
- руководить;
 - рисковать и обеспечивать экономический риск;
 - коллективное содействие;
 - управление разными функциями предприятия в условиях быстро меняющегося окружения, неуверенности и отсутствия непрерывности. (J. Dietl; 1994:66).
- По оценке консультативной фирмы Andersen Consulting, менеджер должен характеризоваться многими чертами, которые будут иметь большое значение в будущем, и одновременно держаться на известном расстоянии к прошлому. Итак:
- глобальное мышление;
 - оценивание должным образом разных культур в международном масштабе;
 - побуждение желания к конструктивным изменениям;
 - строение коллективной работы и партнёрских отношений;
 - самостоятельность;
 - творчество и новаторство;
 - самокритика;
 - умение справляться со стрессом;
 - умение справляться с неуверенностью;
 - высокая мотивация достижений;
 - умение пользования новыми техническими информационными средствами.
- Кажется, однако, что независимо от уже известных черт, умений, существует потребность непрерывного их дополнения и обогащения.
- Увы, не каждый польский менеджер является лидером XXI века. Всё зависит от польского менеджерского обучения. Перед польским менеджерским обучением стоят следующие принципы, по которым:
- ведущий занятия должен так их готовить, значит, подготовить условия, окружение и ситуации, в которых ока-

жуются учащиеся, чтобы они ощутили переживания, которых ожидали (подтверждённые на практике);

- участники дидактического процесса должны иметь возможность задуматься над собственными испытаниями (реакциями и наблюдениями), которые заметили во время учёбы и совместной дискуссии на эти темы;
- переносить результаты структуралистского опыта, полученного в процессе обучения, на неструктуралистский опыт повседневной жизни;
- систематичная, не только в форме планов занятий, помочь участника процесса обучения в планировании эффективного использования выученных знаний в ежедневной работе.

Если вызов польского образования исполнится, Польша получит высококвалифицированные руководящие кадры. Чтобы так получилось, эффективность польского образования должна исправиться. Поэтому „нужно приспособить польские образцы и системы обучения менеджеров к применяемым с многих лет и проверенным на международных рынках западным течениям” (В. Nogalski: 1998: 112-113).

В XXI веке возрос интерес к руководящим местам среди женщин. Сегодня „красивый пол” повышает своё образование. Всё чаще женщины „хотят получить профессиональную позицию, которая даст им возможность быть самостоятельными и независимыми. Общественные и хозяйственные изменения, происходящие в мире, позволяют в хороших условиях содействовать мужчинам и женщинам в процессе управления (S. Borkowska, 2000:139). Увы, на практике женщины имеют меньше шансов найти хорошую работу. Потому что сами создают собственную хозяйственную деятельность и занимают должность руководителя или владельца.

Польский менеджер должен приспособиться к новой ситуации, связанной с входом страны в Европейский Союз. Одним из аспектов новых принципов является сравнение шансов женщин и мужчин на рабочем рынке. Европейский Союз мобилизует к обучению иностранным языкам. Английский язык открывает дверь польским менеджерам в будущее.

Польский менеджер должен знать, как менять физическое самочувствие людей. „По-настоящему эффективные лидеры будущего будут людьми, которые опираются на сильном чувстве ценности и вере в возможности индивидуального развития. Перед собой они должны видеть образ такого общества, какое хотят для себя и своих организаций. Должны быть фанатами, крепко верующими в свою возможность и миссию строения будущего, подчинять все свои действия своим убеждениям” (F. Hesselbein Beckhard; 1997: 142).

По Яновской З., опираясь на проведённые исследования среди польских менеджерских кадров, идут полезные перемены в её системе ценностей. Касается это группы молодых, очень хорошо образованных менеджеров. Увы, в большинстве случаев польские менеджерские кадры ещё не соответ-

ствуют европейским стандартам. В этом аспекте самыми важными проблемами являются:

- недооценка и неиспользование в развитии фирмы компетенций подчинённых;
- отсутствие желания привлечения подчинённых к процессу принятия решений и предпочтение индивидуального способа руководства;
- отсутствие желания передавать власть на уровень рабочих коллективов;
- недооценка участия рабочих в сфере управления предприятием и в процессе внедрения изменений в организации;
- выделение слишком малого внимания мотивации и понимание, что зарплата является главным элементом мотивировки (Z. Janowska; 2002: 245).

С точки зрения развития мировой экономики и её глобализации, в будущем ранг менеджеров будет оцениваться, прежде всего, по его профессиональной квалификации, широко понимаемой компетенции и умению в международной коммуникабельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Borkowska S., (red.), Bohdziewicz P., Menedrzer u progu XXI wieku, Łódź 1988. – 201 s.
2. Borkowska S., Główne wyzwania wobec problemów pracy na przełomie wieków, w: Praca i polityka społeczna w perspektywie XXI wieku, Wyd. Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2000. – 50 s.
3. Dietel J., Edukacja menedżerska w Polsce – fakty i oceny, Warszawa 1994. – 66 s.
4. Hasselbein F. (red.), Goldschmith M., Beckhard R., Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody na nadchodzącą erę, Warszawa 1997. – 303 s.
5. Koontz H., O’Donell C., Principles of management: An analysis of managerial functions, New York (Wyd. 10, 1993: Koontz H., Wehrich H., Management).
6. Janowska Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Warszawa 2002.- 267 s.
7. Mackenzie R.A., The management #D // Harvard Business Review – nr 47 – 1997.
8. Nogalski B., Śniadecki J., Kształtowanie umiejętności menedżerskich, Wyd. Twarzystwo Nauk Organizacji i Kierowania (TNOiK), Bydgoszcz 1998 279 s.
9. Steinmann H., Schreyogg G., Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady, Wrocław 1998. – 523 s.
10. Szymczak M., Słownik języka polskiego, Warszawa 1989. – 1003 s.
11. Woźniakowski W., Problemy kierowania zespołem // Przegląd Organizacji – 1991 nr 4. – S. 25-26.
12. Wawrzyniak B., Eurozarządzanie – Wyzwanie dla polskiego systemu edukacji, w: Internacjonalizacja studiów zarządzania. Doświadczenia, dylematy i perspektywy, Łódź 1995. – 396 s.