постоянство в развитии

выбор эффективного менеджмент-инструментария на основе компетентностного подхода

Аннотация

В статье анализируются вопросы профессиональной компетентности российских управленцев; акцентируется внимание на проблеме выбора инструментов и методов менеджмента для повышения эффективности развития отечественных предприятий в условиях модернизации управленческой парадигмы; приводится авторская модель выбора эффективного менеджмент-инструментария для промышленного предприятия и в данном аспекте подвергается обоснованию необходимость предварительной оценки уровня компетентности его руководства.

Ключевые слова: эффективность предприятия, компетентность руководителей, новая менеджмент-парадигма, инструменты и методы менеджмента, синергетическая модель выбора эффективного менеджмент-инструментария, функциональная модель оценки менеджмента

Сахарова Е.М.
магистрантка факультета экономики и менеджмента, Курский государственный университет, маркетолог ОАО «Электроаппарат»
esakharova@mail.ru

Первоисточником кризиса организации всегда является кризис управления. Поэтому базовой причиной отставания российских предприятий от развитых иностранных следует определить уровень развития их систем менеджмента, а именно недостаточно высокую компетентность руководителей, которые ещё не в полной мере осознали тренды новой менеджмент-парадигмы, адекватной для нынешней трансцендетно-глобальной среды хозяйствования.

Барьерами, которые препятствуют модернизации менеджмента на отечественных предприятиях в соответствии с современными тенденциями эффективного управления и которые в основном связаны с компетентностным уровнем менеджеров, можно назвать:

- нехватку профессиональных знаний у многих руководителей;

● нежелание постоянно пополнять и развивать свои управленческие знания и навыки;
● фундаментальную ориентированность руководителей исключительно на свой производственный опыт и интуицию;
● рассмотрение менеджмента как «книжной мудрости», содержащей мало полезных рекомендаций для практической деятельности;
● приверженность примитивным методикам авторитарного стиля управления, не позволяющим раскрыться творческому потенциалу работников, а значит, и сдерживающим инновационное развитие предприятия.

Можно смело утверждать, что такие управленцы не способны профессионально оперировать следующими категориями: клиентоориентированность, инновационная экономика, управление знаниями, процессный подход, социальная ответственность, прозрачность и открытость. Им трудно, а зачастую невозможно адекватно воспринимать и применять предлагаемые менеджментом методы и инструменты.

Эффективность предприятия обычно воспринимается такими руководителями не как долгосрочная цель, а как текущий показатель, достигаемый не столько совершенствованием качественных характеристик производства, а на базе ряда методов оперативного управления: всемерного снижения издержек производства, экономии на заработной плате работников, минимизации затрат на улучшение условий труда, применения известных технологий, имитация товаров отечественных и иностранных конкурентов. Именно этот недостаток имел в виду американский специалист в области менеджмента Р. Акофф, когда говорил, что «менеджеры больше стараются управлять ситуацией правильно, нежели пытаются управлять правильной ситуацией».

В то же время нельзя категорично утверждать то, что абсолютно все руководители российских предприятий столь некомпетентны и радикально не готовы к смене управленческого менталитета. Большинство из них на аналитическом или же интуитивном уров-

нельзя категорично утверждать то, что абсолютно все руководители российских предприятий столь некомпетентны и радикально не готовы к смене управленческого менталитета

не уже пришли к пониманию необходимости пересмотра своих систем менеджмента, а именно того, что для достижения устойчивых конкурентных позиций и формирования позитивного имиджа предприятия в глазах иностранных инвесторов и партнёров необходимо соответствовать последним мировым веяниям менеджмента как науки, то есть оперировать его прогрессивными инструментами и методами.

Усложняют ситуацию модернизации отечественного менеджмента не только вопросы компетентности руководства предприятий, но и тесно связанный с ними ряд теоретико-методологических аспектов адаптации популярных менеджмент-разработок ведущих иностранных ученых к российским реалиям, что многократно увеличивает риск ситуационно необоснованного выбора руководителями менеджмент-инструментария, который не удовлетворяет специфике предприятий и может даже усугубить проблемную ситуацию.

В данном аспекте важно выделить практически полное отсутствие научно обоснованных базовых методических рекомендаций, алгоритмов и моделей по корректному выбору эффективных инструментов и методов менеджмента. Отдельно следует подчеркнуть отсутствие системного взгляда в целом на менеджмент-инструментарий у отечественных менеджеров не только в связи с уровнем их профессиональной компетентности, но и за неимением соответствующих научных разработок, например, в виде электронной системно упорядоченной научно-практической базы эффективных инструментов и методов менеджмента для промышленных предприятий, являющейся сосредоточением всего накопленного российского опыта в области управления и инновационных зарубежных методик, уже апробированных с учётом национальной специфики.

важно выделить практически полное отсутствие научно обоснованных базовых методических рекомендаций, алгоритмов и моделей по корректному выбору эффективных инструментов и методов менеджмента

Целесообразно отметить то, что даже при наличии такой единой систематизированной базы, предложить однозначный алгоритм действий по корректному выбору инструментов и методов менеджмента для отдельного

предприятия не представляется возможным, так как необходимо в каждом конкретном случае учитывать специфику объекта воздействия управленческих методик, то есть оперировать ситуационным подходом.

На основании этого можно утверждать, что для рационального выбора инструментов и методов менеджмента промышленного предприятия не имеет логического зерна разработка жёстко детерминированного алгоритма с пошаговыми действиями. В данном случае необходима интегрированная модель синергетического эффекта, позволяющая выбрать наиболее адекватную для исследуемой ситуации систему инструментов и методов менеджмента с целью положительного воздействия на повышение эффективности предприятия.

для формирования методики оценки уровня компетентности руководителей предприятия автором использованы элементы функциональной модели оценки менеджмента (ФМОМ)

Автором предпринята попытка разработать такую модель (*рисунок 1*). Эта синергетическая модель, позволяющая рационально выбирать оптимальные инструменты и методы менеджмента для повышения общей эффективности, может использоваться на любом промышленном предприятии.

Модель стратегически ориентирована и математически обоснованна; она вполне проста, но её использование целесообразно лишь на основе предварительного глубокого многостороннего анализа деятельности компании, требующего соответствующего высокого уровня компетентности со стороны менеджеров, ответственных за выработку эффективных решений.

Соответственно, в данной модели оценка уровня компетентности руководителей предприятия является фундаментом для выбора эффективных инструментов и методов менеджмента, что позволяет установить факт возможности самостоятельной реализации данного выбора или же необходимости привлечения сторонних бизнес-консультантов, которые смогут оказать помощь в модернизации системы менеджмента на предприятии и подборе рационального менеджмент-инструментария.

Для формирования методики оценки уровня компетентности руководителей предпри-

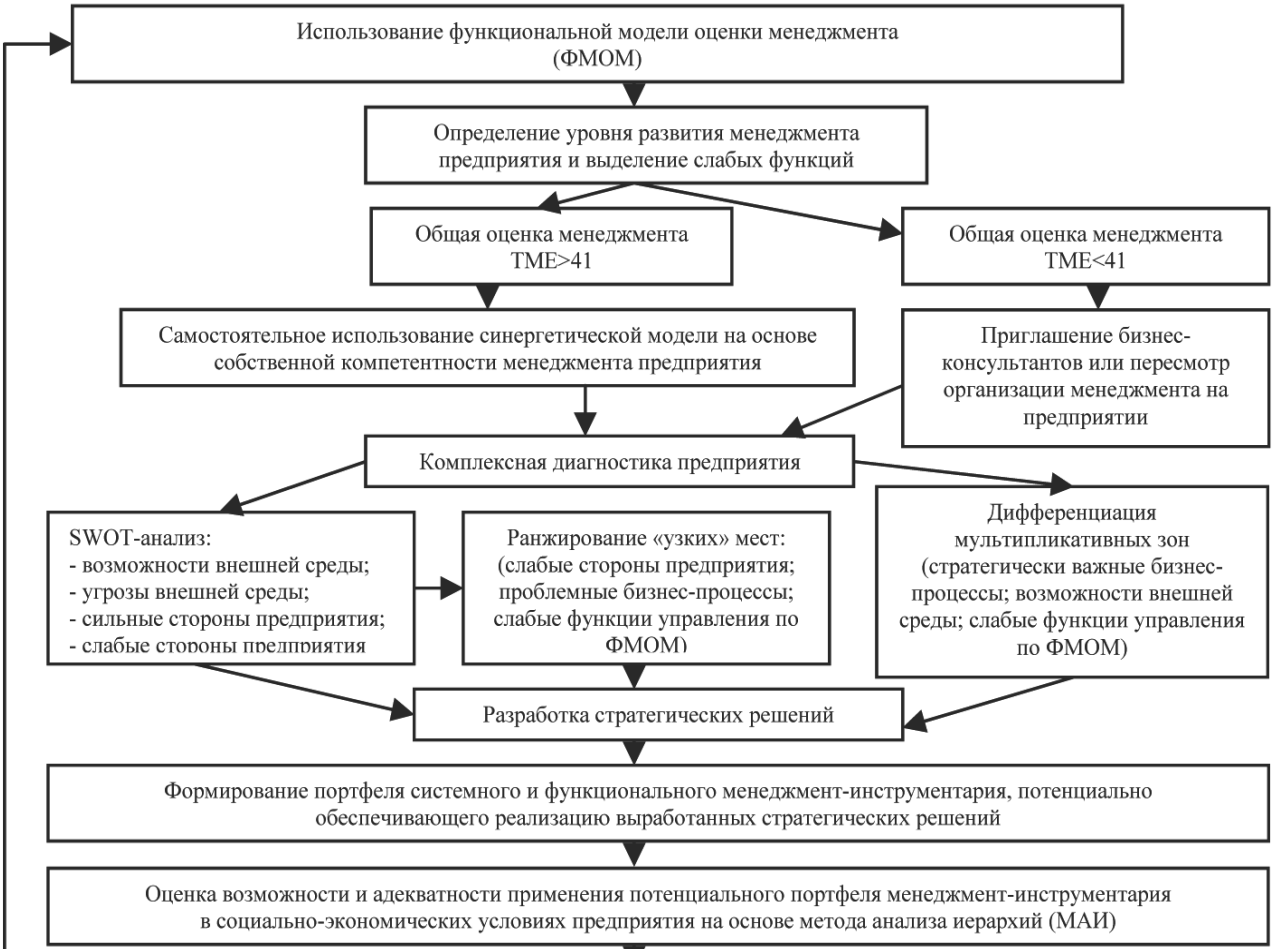

Использование функциональной модели оценки менеджмента (ФМОМ)
Определение уровня развития менеджмента предприятия и выделение слабых функций
Общая оценка менеджмента ТМЕ>41
Общая оценка менеджмента ТМЕ<41
Самостоятельное использование синергетической модели на основе собственной компетентности менеджмента предприятия
Приглашение бизнес-консультантов или пересмотр организации менеджмента на предприятии
Комплексная диагностика предприятия
SWOT-анализ:
- возможности внешней среды;
- угрозы внешней среды;
- сильные стороны предприятия;
- слабые стороны предприятия
Ранжирование «узких» мест: (слабые стороны предприятия; проблемные бизнес-процессы; слабые функции управления по ФМОМ)
Дифференциация мультипликативных зон (стратегически важные бизнес-процессы; возможности внешней среды; слабые функции управления по ФМОМ)
Разработка стратегических решений
Формирование портфеля системного и функционального менеджмент-инструментария, потенциально обеспечивающего реализацию выработанных стратегических решений
Оценка возможности и адекватности применения потенциального портфеля менеджмент-инструментария в социально-экономических условиях предприятия на основе метода анализа иерархий (МАИ)



Рис. 1. Синергетическая модель выбора эффективного менеджмент-инструментария

по каждому из 25 приведенных выше вопросов рассчитывается средний балл и далее полученные средние баллы суммируются

ятия автором использованы элементы функциональной модели оценки менеджмента (ФМОМ), разработанной российским исследователем Д. Масловым и его английскими коллегами П. Ватсоном и Н. Чилиши. Данная модель, по словам её авторов, несет идею непрерывного совершенствования системы управления и адаптирована к российской практике управления предприятиями.

В рамках указанной модели система менеджмента предприятия оценивается по пяти управленческим функциям (планирование, организация, мотивация, контроль, координация) методом балльной самооценки по шкале от 0 (деятельность не ведётся) до 4 (деятельность ведется максимально эффективно) на основе анкетирования руководителей и работников по следующим категориям вопросов.

1. Оценка уровня реализации менеджерами функции планирования:

1) Установлена ли цель организации, ясно ли определены стратегические и текущие задачи?

2) Производится ли сбор и анализ данных о потребителях?

3) Отчетливо ли разделены сферы деятельности на предприятии?

4) Анализируется ли на предприятии информация о конкурентах и опыт других компаний?

5) Рационально ли распределяются ресурсы предприятия: материальные, людские, финансовые, информационные?

2. Оценка уровня реализации менеджерами функции организации:

1) Понятна ли организационная структура предприятия?

2) Существуют ли документы и стандарты предприятия, регламентирующие должностные обязанности и рамки ответственности для отдельных подразделений и каждого работника?

3) Создаются ли условия для совершенствования и развития предприятия?

4) Эффективно ли организован процесс производства продуктов?

5) Привлекательны ли для потребителя производимые продукты?

стоянство развития

3. Оценка уровня реализации менеджерами функции мотивации:
1) Высок ли уровень лидерских качеств руководителя?
2) Создаются ли на предприятии условия для обучения и развития работников?
3) Удовлетворены ли личные потребности работников предприятия?
4) Участвуют ли работники в деятельности по развитию предприятия?
5) Удовлетворены ли работники результатами своего труда?
4. Оценка уровня реализации менеджерами функции контроля:
1) Существует ли на предприятии система оценки качества процесса производства?
2) Существует ли на предприятии система оценки полученных результатов?
3) Учитываются ли мнения и пожелания клиентов в работе предприятия?
4) Оценивается ли эффективность использования ресурсов на предприятии?
5) Соответствуют ли полученные результаты поставленным целям организации?
5. Оценка уровня реализации менеджерами функции координации:
1) Существует ли на предприятии эффективная система управления?
2) Установлены ли внутренние связи между подразделениями организации?
3) Проводится ли работа по урегулированию и предотвращению конфликтных ситуаций на предприятии?
4) Производится ли корректировка и уточнение планов и задач организации?
5) Применяются ли новые информационные и телекоммуникационные технологии в работе предприятия?

По каждому из 25 приведенных выше вопросов рассчитывается средний балл и далее полученные средние баллы суммируются. В результате определяется уровень зрелости менеджмента на предприятии или так называемая общая оценка менеджмента ТМЕ. Согласно методологии ФМОМ, если ТМЕ > 41, то систему менеджмента на предприятии можно считать

предварительная оценка компетентности менеджеров предприятия является гарантом для рационального выбора эффективных инструментов и методов менеджмента

Литература

1. Винокуров В.А. Качество менеджмента – основа современной управленческой парадигмы // Менеджмент в России и за рубежом, 2006. – №6.
2. Маслов Д., Ватсон П., Чилиши Н. Применение функциональной модели оценки менеджмента для достижения устойчивых конкурентных преимуществ // Менеджмент в России и за рубежом, 2007. – №3.

сформировавшейся и нуждающейся лишь в дальнейшем совершенствовании, что свидетельствует о достаточном уровне компетентности руководителей и сообщает, соответственно, о возможностях дальнейшего выбора менеджмент-инструментария.

Таким образом, хочется в очередной раз резюмировать то, что именно предварительная оценка компетентности менеджеров предприятия является гарантом для рационального выбора эффективных инструментов и методов менеджмента, которые обеспечат формирование у предприятия весомых конкурентных преимуществ, обусловливающих успех в условиях глобализации современной экономики. Поэтому со стороны государства, науки и самих хозяйствующих субъектов столь важно предпринимать меры, способствующие повышению уровня компетентности руководства российских предприятий.

КЭ

Sakharova E.M.
Undergraduate, Faculty of Economics and Management,
Kursk State University,
Marketeer at «Elektroapparat» JSC

Choosing an effective management tool on the base of competence approach

Abstract

The article examines issues of professional competence of Russian managers; focuses on the problem of selection of tools and management methods to enhance the development of domestic enterprises in the modernization of the management paradigm; gives is the author's model of choice-effective management tool for industrial enterprises and in this aspect, the rationale being the need for preliminary assessment level of competence of its leadership.

Keywords: enterprise performance, competence management, management of new-paradigm, tools and methods of management, synergetic model for the choice of effective management-tool, functional model of management assessment