

Мастерство есть призвание

*менеджер низшего звена управления
в системе мотивации и стимулирования*

Аннотация

Большинство проблем российских предприятий связаны с неэффективной системой мотивации и стимулирования. Мастер – это тот менеджер, который замкнут на производство. Но он работает в системе координат, исходящей от высшего руководства. Автор характеризует неотъемлемые черты эффективного управленца через описание соответствующих задач. Сопоставив модель реального и идеального менеджера, которые будут иметь в своем содержании все составляющие портрета управленца, можно увидеть недочеты в работе, которые необходимо устранить для создания действенной системы мотивации и стимулирования персонала.

Ключевые слова: менеджмент, группы менеджеров, система мотивации и стимулирования, линейный уровень управления, мастер, роль мастера, модель менеджера, портрет идеального управленца, теория управления, производство

Менеджмент, являясь разновидностью научно-практического управления, создает все необходимые условия для реализации теории и практики руководства предприятиями, организациями, фирмами, функционирующими в условиях рыночной экономики [5]. Существует много разнообразных толкований понятия «менеджмент». Удачно сформулировал его профессор А.К. Семенов: «Менеджмент – это управление фирмой в условиях рыночной экономики, в котором участвуют ее собственники, предприниматели, профессиональные менеджеры, работники» [6].

**Нацентовна
Екатерина
Евгеньевна**
аспирантка,
факультет
экономической теории,
Челябинский
государственный
университет
natsentova_katia@mail.ru

менеджеры играют огромную роль в управлении персоналом предприятия, способствуют его мотивации

Распределение по рангам – от низшего к высшему

Менеджеры играют огромную роль в управлении персоналом предприятия, способствуют его мотивации. Выделяются три группы менеджеров:

1. *Руководители первого ранга* – это первичное звено менеджеров. Они представляют низшее звено управления, в их подчинении находится небольшое, вполне обозримое число работников, составляющих первичный производственный коллектив. Это может быть бригада, отдел, лаборатория и т.д., важно только, что по численности малая группа составляет от двух-трех до 10-20 человек. На этом уровне размеры власти очень малы, руководитель первичного звена – один среди «своих», поэтому не существует пропасти между руководителем и подчиненными, а отчуждение и негативизм, враждебность и подавление возникают только в случае полной неспособности бригадира к руководящей работе.

2. *Руководители второго ранга* (среднее звено менеджеров) имеет в подчинении не одну, а несколько малых групп. Общее число подчиненных можно считать в пределах ста человек, или около того, это, например, начальник цеха, управляющий отделением в колхозе и т.д. Важно отметить, что здесь возникает некоторая дистанция между руководителем и подчиненными. По мере повышения рангов возникает тенденция возрастания важности, напыщенности, а затем и пренебрежения к людям, но на втором уровне она только еле заметно обозначается и установлению отношений с подчиненными не мешает.

3. *Руководители третьего ранга* – топ-менеджеры (директор совхоза и все прочие «первые руководители»). Становятся начальниками в полном смысле этого слова, психологическая идентификация с подчиненными затруднена, а чувство «мы» подвергается разрушению во все большей степени. Персональный кабинет с секретарем, автомобиль с водителем, прибавление количества телефонных аппаратов и прочее становятся обязательными атрибутами власти, а число подчиненных возрастает до такого количества, когда запомнить людей по фамилиям становится невозможно, не говоря уж про имена.

Некоторые авторы выделяют *руководителей четвертого ранга*. У них растет штат прислуги, появля-

ются отдельная автомобильная стоянка и отдельный лифт, чтобы до минимума свести встречи с «простым народом» и чтобы никто не помешал «торжественному шествию» босса на обед или в уборную, которая тоже, конечно, является отдельной.

Когда рутина полезнее творчества

Основная задача управления персоналом предприятия заключается в создании эффективной системы мотивации и стимулирования сотрудников.

Обычно большую часть времени менеджер расходует на управление персоналом. Поскольку в узком смысле менеджмент включает в себя деятельность менеджеров первичного уровня по планированию, организации, мотивированию, стимулированию и контролю, то весьма важно, чтобы они понимали сущность мотивации работников и совершенствовали методы и приемы развития мотивов труда в полном соответствии со способностями персонала. Линейный уровень управления, к которому относятся мастера, старшие мастера и иногда начальники участков, является самым многочисленным. И поэтому высшие руководители, интуитивно осознавая проблемы предприятия, часто связывают их с мастерами. По их мнению, мастер не может эффективно управлять производством, мастер не может наладить контакты с персоналом, мастер не может увлечь рабочих и т.д. и т.п.

В общем, «все проблемы от мастера» – это ошибочная теория, виновен не мастер, а неэффективная система мотивации и стимулирования, действующая на большинстве отечественных предприятий. Да, действительно, мастер – это тот менеджер, который замкнут на производство. Но он работает в той системе координат, которую задает ему высшее руководство.

Большинство мастеров считают свою работу творческой, потому что нет стандартов работы мастера, нет регламентов его труда. И попадая в ту или иную нестандартную ситуацию, которые на предприятии случаются ежедневно, мастер вынужден проявлять свои творческие способности, чтобы решить возникающие проблемы. Но стандарты и регламенты – это уже работа руководителя. Фактически нет эффективной системы управления, нет выстроенной иерархии, нет жестко структурированной

большинство мастеров считают свою работу творческой, потому что нет стандартов работы мастера, нет регламентов его труда

системы регламентов поведения мастера в той или иной ситуации. Поэтому и приходится ему проявлять творчество на каждом шагу. Хотя работа мастера должна быть чисто рутинной.

Мастер – фигура знаковая

Конечно, роль мастера на производстве очень велика. Он как линейный управленец находится в постоянном контакте с рабочими и осуществляет непосредственное руководство ими на рабочих местах. И эффективная работа всего коллектива во многом зависит от того, как мастер обучен и подготовлен, как настроен и психологически нацелен на управление, какая у него система мотивации и как он сможет стимулировать людей на выполнение поставленных задач.

Мастер постоянно находится между управленцами более высокого уровня, с одной стороны, и рабочими – с другой, испытывает давление и сверху и снизу. Как в этой ситуации сохранить доверие рабочих и управляемость коллектива, и одновременно с этим сохранить доверие руководящего звена? Как добиться максимальной отдачи от рабочих? Как максимально эффективно использовать возможности мастера для повышения эффективности деятельности предприятия в целом?

Ныне мы видим, что уже нет того трепетного отношения к опытным мастерам, нет уважения к должности «Мастер» как к почетному званию, нет серьезного отношения к мастеру как к организатору производства на рабочем месте. Теряется само понятие «Мастер» как Мастер своего дела. На позиции мастера, как правило, работают молодые специалисты, только что окончившие вуз и не имеющие ни достаточной подготовки, ни профессионального и жизненного опыта. А мастеров не учат в вузе. Мастерство – это высокое искусство в какой-нибудь области, знания и навыки опытного квалифицированного работника.

Мастер и теория менеджмента

Мастер отображает все проблемы высшего и среднего звена руководства предприятия. Не видеть этого – значит стоять на месте без развития в масштабах всего предприятия. Учить и мотивировать нужно абсолютно всех: управленцев высшего звена,

мастер постоянно находится между управленцами более высокого уровня, с одной стороны, и рабочими – с другой, испытывает давление и сверху и снизу

средних менеджеров и конечно мастеров – менеджеров первичного звена управления. И это только начало.

Необходимо, чтобы обучение и мотивация привели к созданию эффективной системы управления по всей вертикали. Идея начинать именно с мастеров неплохая. Ведь они как самый многочисленное звено менеджмента должны первыми уловить те тенденции в современном управлении, которые наиболее им подходят, экстраполировать их на себя и свое производство и тем самым создать определенное давление снизу на руководство с тем, чтобы сделать процесс повышения эффективности управления необратимым.

Почему мастер не эффективен? Мастера в подавляющем большинстве случаев имеют высшее техническое образование, они хорошо разбираются в технике и технологии, но, как правило, мало понимают в менеджменте, управлении персоналом, экономике, экономическом анализе, мотивации и стимулировании персонала и пр.

Мастеру мало быть просто технологом, чтобы эффективно реализовывать свои управленческие функции ему необходимо знать основы менеджмента, управления персоналом, экономику цеха, механизмы мотивации и стимулирования персонала – все то, чему недостаточное внимание уделяли в вузе.

Идеальный управленец: обобщенный портрет

В теории и практике существует множество моделей идеального менеджера, каждая из которых отражает ту или иную концепцию систем мотивации и стимулирования на предприятиях и в организациях. Изучив значительный массив литературы с различными «моделями менеджера», четко видно теоретические провалы, проработки данного вопроса.

Многие авторы, представляя портрет менеджера, говорят лишь о навыках управленца, например Ладанов И.Д. в книге «Практический менеджмент». Другие выделяют лишь человеческие качества, это ярко видно в книге Дж.С. Максвелла «Шеф и его команда». Важной и актуальной проблемой в стратегии ресурсосбережения в условиях кризиса ста-

необходимо, чтобы обучение и мотивация привели к созданию эффективной системы управления по всей вертикали

новится вопрос составления портрета идеального управленца человеческими ресурсами в организации.

Неотъемлемые составляющие портрета управленца (менеджера)

1. *Знания.* Профессиональная подготовка (техникум, институт по профилю, профессиональная переподготовка). Профессионал – это квалифицированный работник, который постоянно накапливает знания. Для него знания становятся движущей силой только в совокупности с его трудом, а так же применяемыми методами и средствами деятельности. Можно смело сказать, что профессионализм – это умение применять множество гибких, эластичных, отвечающих ситуации, конкретным обстоятельствам методов, средств, приемов – всего того, что служит действенным и эффективным способом достижения необходимого результата.

2. *Умения.* Стимулирование и мотивация труда. Использование соцопросов, необходимое для создания оптимальной системы мотивации и стимулирования работников.

3. *Навыки (психология управления).* Стремление быть лидером. Свойственные менеджерам с различными ролями, типами, стилями управления: объединитель, защитник, инициатор, организатор; аналитик, вожатый, благодетель, энтузиаст; хозяин, артист, отличник, соратник, наблюдатель.

4. *Человеческие качества.* Открытость, решительность, целеустремленность, ориентированность на результат, уверенность и многие другие [1].

Вывод

Для того чтобы справиться с одной из самых сложных проблем на предприятии – создать эффективную модель мотивации и стимулирования персонала, необходимо четко представлять кто же такой идеальный и реальный менеджер – руководитель первичного звена управления. Сопоставив модель реального и идеального менеджера, которые будут иметь в своем содержании все неотъемлемые составляющие портрета управленца, перечисленные выше, мы увидим недочеты в работе, которые необходимо исправить для создания эффективной системы мотивации и стимулирования персонала.

Литература

1. Вагин И., Глушай А. Поднимись над толпой! Тренинг лидерства [Текст]. – СПб.: Питер, 2002.
2. Максвелл Дж.С. Шеф и его команда [Текст]. – Ужгород: «Світ», 2002.
3. Каверин С.Б. Мотивация труда [Текст]. – М.: Институт психологии РАН, 1998.
4. Ладанов И.Д. Практический менеджмент [Текст]. – М.: Эликс, 1995.
5. Прокушев Е.Ф. Менеджмент первичного уровня [Текст]. – М.: Дашков и К, 1999.
6. Семенов А.К., Маслова Е.Л. Психология и этика менеджмента и бизнеса: Курс лекций [Текст]. – Волгоград: изд-во ВКУПКК, 1997.

кэ

Yekaterina Y. Natsetova

*Postgraduate, Faculty of Economic Theory,
Chelyabinsk State University*

Manager of lower echelon in the system of motivation and stimulation

Abstract

Majority of the problems of Russian enterprises are connected with ineffective system of motivations and stimulation. Master is the manager closely connected with production and works within the system of coordinates given by managers of higher echelon. The author characterizes the main characteristics of effective manager through description of different tasks. For creation of the motivation and stimulation systems we need to see all faults in work process. To do this we need to compare the models of ideal manager and real manager.

Keywords: management, groups of managers, system of motivation and stimulation, linear management level, master, role of master, model of manager, portrait of an ideal manager, theory of management, production