1. ***Менеджер – главная фигура современной фирмы. основа ее успешной деятельности.***

Прежде чем детально изучать роль менеджера в организации, рассмотрим какие именно процессы являются определяющими в деятельности руководителя, и как он осуществляет руководство на различных уровнях управления.

Оценивая важность и специфику управленческого труда, целесообразно начать с определения характерных признаков, особенностей и требований к организации и гигиене умственного труда

Подразделения как составные части компании (организации) заняты своей основной работой (например, выплавкой стали на металлургическом комбинате, производством обуви нa обувной фабрике, обучением студентов в университете). Эти подразделения и *их* руководителей называют линейными.

Линейные руководители несут прямую ответственность за выполнение поставленных перед организацией задач; уполномочены принимать решения об использование находящихся в их распоряжении ресурсов; обязаны заботиться о персонале, о производстве и продаж продукции.

Функциональные службы и их руководители лишены таких полномочий. Их роль заключается в поддержке деятельности линейных руководителей, они, могут выступать экспертами в той или иной сфере деятельности. К числу таких руководителей относится директор по персоналу, начальник отдела снабжения и т. п.

Независимо от занимаемой должности всем им постоянно приходится решать множество вопросов, касающихся управления деятельностью подчиненных. Решения в области управления персоналом — о приеме на работу и увольнении, о назначении на новую должность, направлении на профессиональное обучение, повышении заработной платы и т.п. — принимаются теми руководителями, о чьих подчиненных идет речь. Поэтому каждый руководитель должен хорошо ориентироваться в структуре и системе управления персоналом, действующей в данной организации.

Роль руководителя претерпела много изменений. Деятельность его стала сложнее и напряженнее. Фундаментальные изменения произошли в отношении людей к работе (человек «экономический» и человек «социальный»), их образовании, в личных ожиданиях; люди лучше образованы и менее склонны к чинопочитанию.

Приведем перечень наиболее необходимых менеджеру умений и навыков:

1) понимание своей роли;

2) разумное использование власти;

3) определение заданий для исполнителей;

4) передача полномочий и ответственности;

5) вознаграждение эффективной работы;

6) умение работать с трудными людьми;

7) внедрение группового подхода в управлении, умение формировать команду.

На первый взгляд управленческий труд выступает как труд упорядоченный, регламентированный, а поэтому охарактеризовать его вроде бы не составляет особых трудностей. На деле же управленческий труд чрезвычайно многообразен и сложен, причем и в этой сфере деятельности происходит непрерывный процесс дифференциации, специализации, выделения новых видов и форм управленческой работы. И все-таки очертить, хотя бы в самом общем виде, рамки управленческого труда не только необходимо, но и возможно. Этот труд находит свое конкретное выражение, точнее воплощение, в действиях, операциях, совершаемых человеком в процессе управления, осуществления управленческих функций.

Непосредственным предметом управленческого труда является информация, характеризующая состояние управляемого объекта в данный момент, а продуктом, результатом труда - соответствующие решения и действия, необходимые для изменения состояния этого объекта в направлении достижения поставленных перед ним целей и задач.

Попытаемся выделить наиболее характерные признаки, отражающие специфику управленческого труда, особенно менеджеров, руководителей:

° информационный характер труда, предполагающий значительные интеллектуальные усилия;

° высокая ответственность за принимаемые решения;

° ненормированный рабочий день;

° высокие нервные и эмоциональные нагрузки, обусловленные постоянным общением с людьми.

В работе руководителя много привлекательного. Она предоставляет широкие возможности для развития личности, престижна, придает человеку достоинство, приносит уважение окружающих, наконец, просто захватывающа и увлекательна, так как предполагает решение сложных проблем часто в неопределенных или критических ситуациях и в самые сжатые сроки.

Для этого руководителю, особенно крупной организации, приходится выполнять в течение рабочего дня до двухсот различных видов деятельности, часто бывать в других городах и странах, общаться с самыми разными людьми — подчиненными, коллегами, партнерами, политиками, общественными деятелями, акционерами и т.п., к каждому из которых, чтобы добиться успеха, необходимо подобрать свой "ключ".

Основная его задача состоит не в том, чтобы делать ту или иную работу самому, а в том, чтобы, изучив ситуацию и наметив план действий, организовать ее выполнение силами подчиненных, проконтролировать и оценить их действия, вознаградить отличившихся. Понятно, что попытка совместить все это с исполнительской деятельностью большей частью обречена на провал,

Выполняя свои обязанности, руководитель выступает в определенной социальной роли, характер которой с развитием общества меняется. В тот период, когда работники в большинстве своем представляли серую безликую массу, обладали низким уровнем образования и универсальными навыками, все время находились под страхом увольнения, ибо за воротами предприятия находилась толпа жаждущих занять их место, и в то же время пребывали в постоянной готовности взбунтоваться из-за невыносимых условий жизни и труда, от руководителя требовалось быть беспощадным диктатором, управляющим персоналом при помощи голого принуждения.

С ростом образования и культурного уровня работников, осознанием ими себя как личностей роль диктатора перестала отвечать реальным потребностям практики управления.

Современная научно-техническая революция кардинально изменила условия и характер производства. Технологические и социальные процессы стали чрезвычайно сложными, а знания и квалификация исполнителей, их независимость настолько возросли, что руководитель уже не в состоянии единолично управлять всем. При таких обстоятельствах вновь меняется его роль — он становится *организатором* самостоятельной работы подчиненных, объединенных в команды, о которых уже шла речь выше. Диктаторские замашки и патернализм в данной ситуации практически исключены, ибо первому среди равных ими пользоваться недопустимо, а их место занимает деловое сотрудничество и консультирование.

По своей *ориентированности* на определенный характер действий руководители делятся на активных и пассивных. Основная цель *пассивных* состоит в сохранении любой ценой своих позиций в организации традиций, дополнительно гарантирующих стабильность. В противоположность им *активные* руководители стремятся к расширению сферы своего влияния как для получения еще большей власти, так и ради совершенствования организацией достижения общего блага.

К *профессиональным* качествам менеджеров относят те, которые характеризуют любого грамотного специалиста и обладание которыми служит лишь необходимой предпосылкой выполнения им обязанностей руководителя. Такими качествами являются:

-компетентность в соответствующей профессии, формирующаяся на основе образования и производственного опыта;

-широта взглядов, базирующаяся на общей эрудиции и глубоком знании как своей, так и смежных сфер деятельности;.

-стремление к приобретению новых знаний, постоянному, самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;

-поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение;

-умение планировать свою работу.

*Личные качества* руководителя также мало чем должны отличаться от качеств других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались, поэтому обладание ими тоже всего лишь предпосылка успешного руководства. Здесь можно упомянуть:

-высокие моральные стандарты;

-физическое и психологическое здоровье;

-высокий уровень внутренней культуры;

-отзывчивость, заботливость, благожелательное отношение к людям;

-оптимизм, уверенность в себе.

Однако руководителем делают человека не профессиональные или личные, а *деловые качества,* к которым необходимо отнести:

-умение создать организацию, обеспечить ее деятельность всем необходимым, поставить и распределить среди исполнителей задачи, обеспечить их деятельность всем необходимым, координировать и контролировать ее осуществление;

-доминантность, честолюбие, стремление к власти, личной независимости, к лидерству в любых обстоятельствах а порой и любой ценой, завышенный уровень притязаний, смелость, решительность, напористость, воля, бескомпромиссность в отстаивании своих прав;

-контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой;

-инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать глазное и сконцентрироваться на нем, но при необходимости легко

перестроиться;

-способность управлять собой, своим поведением, рабочим временем,

взаимоотношениями с окружающими;

-стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчиненных. Требования к руководителям в отношении этих качеств неодинаковы на различных уровнях управления. На низших, например, в большей степени ценятся решительность, коммуникабельность, некоторая агрессивность; на высших — на первое место выдвигаются организаторские способности, стремление к преобразованиям, к новому, умение организовать коллективное творчество.

Одной из важнейших в управлении является проблема *лидера.* Лидер также является руководителем, но характер его действий иной, чем у обычного менеджера-администратора. Он не управляет, не командует, а *ведет* за собой остальных, а те выступают по отношению к нему не подчиненными, а последователями.

Должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает. Можно быть первым лицом в организации, но не являться фактически лидером, ибо тот должен быть не утвержден приказом, а психологически признан окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и показать выход из казалось бы безвыходных ситуаций.

Менеджеры прежде всего определяют, *как, какими способами* нужно достичь поставленной, как правило, другими людьми цели, организуют и направляют работу подчиненных в соответствии с детально разработанными планами, занимая при этом пассивную позицию. Свое взаимодействие с окружающими они строят на основе четкой регламентации прав и обязанностей, стараются не выходить за их рамки» видя себя и других членами одной организации, в которой должны господствовать определенный порядок и дисциплина.

В противоположность этому лидеры определяют, *к каким целям* необходимо стремиться, формулируя их самостоятельно, не вдаваясь в излишние подробности. Их последователями являются те, кто разделяет их взгляды и готовы за ними идти, не взирая на трудности, а лидеры при этом оказываются в роли вдохновителей в противоположность менеджерам, которые обеспечивают достижение целей с помощью вознаграждения или наказания. В отличие от менеджеров лидеры не контролируются окружающими, а строят отношения с последователями на доверии к ним.

Практика показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных, наконец, повлиять на человека, чтобы он захотел выполнить решение, которое принял менеджер, — свидетельство того, что у лидера нет полного набора качеств, необходимых менеджеру.

Эффективное руководство предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, т.е. управлять вместе с людьми, а не управлять людьми.

Чтобы подчиненные шли за своим лидером, он должен понимать своих последователей, а они — понимать окружающий мир и ситуацию, в которой оказались. Поскольку и люди и ситуации постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, — важнейшие компоненты эффективного руководства. Все это свидетельствует о том, что управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личностных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к управленческой деятельности.

В бывшем СССР при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности.

Для сравнения приведем квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании:

1) понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных обязанностей и стилей работы, владение способами увеличения эффективности управления;

2) способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;

3) ораторские способности и умение выражать мысли;

4) владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирования отношений среди подчиненных;

5) способность налаживать отношения между фирмой и ее клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать их деятельность;

6) способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию;

7) умение оценивать не только знания, но и проявлять навыкм на практике.

Успех в управленческой деятельности зависит не только от силы власти, но и от силы личного авторитета менеджера. Есть духовные ценности, без которых не может быть подлинного гражданина, сознательного члена коллектива, хорошего руководителя. К таким ценностям относится авторитет менеджера-Авторитет — заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности; оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям.

Авторитет руководителя, связанный с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника (статуса) авторитета:

официальный, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);

реальный авторитет — фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них. К решениям авторитетного и неавторитетного менеджера подчиненные относятся различно- В первом случае указание принимается без внутреннего сопротивления, с готовностью и выполняется, как правило, без дополнительного административного нажима.

Распоряжения неавторитетного руководства всегда вызывают сложные внутренние переживания, а недоверие к такому менеджеру оборачивается недоверием к его решениям.

Следует иметь в виду, что забота об авторитете руководителя — не только его личное дело, но и высшего руководства, и руководителя одного уровня, и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать. С него они должны брать пример добросовестного отношения к труду, организованности, честности, скромности. Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление, повышающий его эффективность.

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял им, не сковывал инициативу подчиненных. Приемы создания (формирования) авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам морали и этики. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху; в результате появляется мнимый, или ложный, авторитет (псевдоавторитет).

***2. Характеристика «организации (ОАО «Минский фарфоровый завод»)***

Открытое акционерное общество «Минский фарфоровый завод» было создано 2 марта 1994 года на базе фарфорового завода. В настоящее время общество включает: головное предприятие в Минске, цех огнеупоров в пос. Пионерский (в 7км. от головного предприятия), а также филиал в г.п. Клецк по производству изделий электротехнического фарфора.

История развития завода составляет около 110 лет.

На ОАО «Минский фарфоровый завод» действует комбинированный тип организационной структуры, сочетающий в себе основные характерные черты цеховой и бесцеховой структур.

В состав предприятия входят как основные подразделения (цеха фарфоровой посуды №1 и№2, цех технической керамики и художественных изделий, детальный участок, Клецкий филиал), так ж вспомогательные (ремонтно-механический цех, участок КИША, участок санитарно-технических работ и котельная, участок охраны окружающей среды и другие).

Общее руководство производственно-хозяйственной и коммерческой деятельностью осуществляет президент.

Руководство конкретными направлениями **работы** предприятия возложено на пять заместителей президента (вице-президент - технический директор, заместитель президента - начальник планово-производственного управления, коммерческий директор, заместитель президента - начальник управления по капитальному строительству, заместитель президента -начальник управления по качеству) и шесть главных специалистов (главный технолог, главный теплотехник, главный механик, главный энергетик, главный художник, главный бухгалтер)

Вице-президент - технический директор - разрабатывает и проводит техническую политику на заводе, обеспечивает развитие технического прогресса, внедрение новых, более прогрессивных видов оборудования и технических процессов с целью достижения наибольших конечных результатов при наименьших затратах трудовых, материальных и финансовых ресурсов; обеспечивает внедрение прогрессивных норм расходования сырья, материалов, топлива и энергии, снижение издержек производства и повышение его рентабельности; руководит деятельностью технических отделов и служб, находящихся в его подчинении, и мобилизует всех инженерно-технических работников на выпуск продукции высокого качества; руководит разработкой перспективных планов развития завода, нового строительства, реконструкции и модернизации, планов капитального ремонта оборудования, зданий и сооружений.

Заместитель президента - начальник планово-производственного управления - осуществляет руководство экономическими службами завода (планово-экономическим отделом, отделом труда и заработной платы, финансовой службой); организует совершенствование планово-экономической службы завода в направлении выявления и мобилизации резервов повышения производительности труда, снижения себестоимости выпускаемой продукции, увеличения прибыли и рентабельности, обеспечивает разработку перспективных и текущих планов, осуществляет контроль за их выполнением, внедрением передового опыта по оперативному учету и анализу хозяйственной деятельности цехов и служб завода

Коммерческий директор руководит деятельностью коммерческих служб предприятия в целях своевременного обеспечения производства необходимыми видами сырья и материалов, своевременным сбытом произведенной продукции; осуществляет руководство работой заводского автомобильного транспорта и других служб; руководит маркетинговой деятельностью предприятия.

Заместитель президента - начальник управления по капитальному строительству - обеспечивает выполнение работ по капстроительству и реконструкции завода, рациональное использование инвестиций и повышение их эффективности; возглавляет работу по совершенствованию организации труда в строительстве, сокращению сроков и стоимости строительных работ; руководит разработкой перспективных и текущих планов капитального

строительства, составлением титульных списков капитальных работ, изысканием местных строительных материалов; организует контроль за выполнением планов капитального строительства, своевременностью выдачи проектно-сметной документации для производства строительных работ; организует сдачу и ввод в эксплуатацию законченных объектов; руководит работой отдела капитального строительства, осуществляет руководство производством ремонтно-строительных работ производственных помещений и жилого фонда.

Заместитель президента - начальник управления по качеству выполняет следующие функции:

руководство работами по предотвращению выпуска (поставки) заводом продукции, не соответствующей требованиям стандартов и технических условий;

разработка планов повышения качества продукции;

осуществление контроля за выпуском продукции, отвечающей по своим технико-экономическим показателям требованиям потребителей как на внутреннем, так и на внешнем рынке;

руководство работой по предъявлению рекламаций **при нарушении** поставщиками требований качества поступающих сырья **и материалов;**

анализ рекламаций, предъявляемых заводу за низкое качество продукции;

проведение работ по изучению требований рынка к качеству продукции и анализу качества продукции конкурентов;

осуществление организационно-методического руководства работами по стандартизации, сертификации и внедрению систем качества.

Главный технолог руководит работой технологов цехов в части соблюдения технологической дисциплины в производстве; руководит разработкой технологии производства серийной продукции и осуществляет контроль за ней; обеспечивает выполнение расчетов производственных мощностей и выявление «узких» мест, разрабатывает предложения по совершенствованию технологического процесса и наращиванию производственных мощностей.

Главный теплотехник обеспечивает контроль за оптимальным режимом работы тепловых агрегатов, высокое качество обжига; вносит коррективы в режимы работы тепловых агрегатов; организует работу по составлению и пересмотру инструкций по эксплуатации и ремонту теплового оборудования; разрабатывает и внедряет мероприятия по экономии топлива, электроэнергии, внедрению новой техники; осуществляет контроль за своевременным ремонтом тепловых агрегатов; совместно с руководством цехов и главным технологом разрабатывает схемы садок и ставок полуфабриката для печей непрерывного и периодического действия.

Главный механик обеспечивает бесперебойную и технически правильную эксплуатацию и надежную работу оборудования, организует разработку планов осмотров и ремонтов оборудования, контролирует их выполнение, обеспечивает техническую подготовку производства; организует межремонтное обслуживание, руководит разработкой нормативных материалов по ремонту оборудования, расходу материалов на ремонтно-эксплуатационные нужды, анализирует показатели использования оборудования по времени и по мощности; изучает условия работы оборудования и осуществляет мероприятия по предупреждению внеплановых его остановок и повышению надежности его в эксплуатации; обеспечивает соблюдение правил охраны труда и техники безопасности при проведении ремонтных работ.

Главный энергетик организует технически правильную эксплуатацию и своевременный ремонт энергетического и природоохранного оборудования, бесперебойное обеспечение производства электроэнергией, паром, водой и другими видами энергии; осуществляет контроль за рациональным расходованием энергетических ресурсов и соблюдением режимов их экономии; организует разработку мероприятий по повышению эффективности использования топливно-энергетических ресурсов, надежности и экономичности работы энергоустановок; осуществляет деятельность по предотвращению аварий, созданию безопасных и благоприятных **условий** труда; участвует в разработке планов перспективного **развития** энергохозяйства, повышения эффективности производства, **реконструкции и** технического перевооружения предприятия, **модернизации систем** энергоснабжения.

Главный художник осуществляет разработку новых **видов изделий по** форме, назначению, художественному оформлению.

Главный бухгалтер руководит финансовой деятельностью предприятия, организацией первичного оперативного и бухгалтерского учета, компьютеризацией учетных работ; осуществляет контроль за своевременным оформлением приема и расходования денежных средств и товарно-материальных ценностей, правильным расходованием1 фонда оплаты труда, смет административно-хозяйственных и других расходов.

В настоящее время наибольший удельный вес в общем объеме производства (95,6%) составляют товары народного потребления (фарфоровая посуда). Это более 60 наименований сервизов чайных и кофейных, более 10 столовых сервизов, тарелки всех диаметров, чайные и кофейные пары, салатники, блюда, вазы, статуэтки и т.п.

Предприятие также выполняет заказы на изготовление фирменной посуды заказчика, осваивает новый вид производства декоративной тарелки, выполненной в виде тематического рельефа.

Изделия из технического фарфора и керамики используются другими предприятиями-производителями как комплектующие для производства товаров народного потребления в Республике Беларусь и за ее пределами (в основном в России).

Цех огнеупорных изделий в пос. Пионерский производит огнеупорные капселя, которые используются в собственном производстве для обжига фарфоровых изделий, а также выполняет заказы на изготовление огнеупорных изделий (огнеупорные кирпичи, блоки) других заводов.

Кроме того, завод выпускает декалькоманию для декорирования изделий собственного производства, изготавливает фирменные знаки по эскизам заказчика.

Формирование рыночной экономики вызвало необходимость переориентации производства и реализации товаров на удовлетворение нужд и запросов потребителей. При этом покупательский спрос на фарфоровую продукцию изучается предприятием через собственный магазин «Стекло -фарфор», а также организованную фирменную торговлю.

Причем при планировании ассортимента товаров народного потребления основной акцент делается на платежеспособность населения. Так, для обеспеченного покупателя производятся высокохудожественные изделия, а для потребителей среднего и более низкого уровней достатка - продукция повседневного спроса, цена на которую устанавливается как можно более низкая.

Предприятие поставляет свою продукцию на экспорт (с 1983 года). Причем самый высокий удельный вес экспортируемой продукции в общем объеме реализации был достигнут в 1989г. - 34%. В последующие годы объемы экспорта резко упали. Так, в 1999 г. доля продукции, поставляемой на экспорт, составила 31,12 %, а в 2000 г. - 26 %.

Необходимо отметить, что основными факторами, оказывающими влияние на реализацию продукции (в частности, фарфоровой посуды) являются ее новизна и конкурентоспособность.

*С* целью привлечения массового покупателя ОАО «Минский фарфоровый завод» осуществляет следующие мероприятия:

участвует в различных выставках, ярмарках;

проводит периодическое рекламирование продукции в печати, по телевидению, радио, в деловых сборниках и справочниках, рекламных агентствах;

постоянно осуществляет регулирование (чаще сдерживание) цен.

Основным конкурентом на внутреннем рынке является Добрушский фарфоровый завод. И поэтому для поддержания конкурентоспособности продукции периодически обновляется ассортимент, улучшается качество с сохранением своего определенного стиля, единства форм и декора, позволяющих отличать посуду данного предприятия от посуды других заводов.

Упаковывается продукция в коробки из гофкартона, термоусадочную пленку и бумажные пакеты.

На заводе также организован цех по производству огнеупорных капселей для собственных нужд и выполнения заказов на огнеупорные изделия других заводов.

Кроме того, завод выпускает декалькоманию для декорирования изделий собственного производства и установочные изделия радиокерамики по заказам.

Основная стратегическая линия в деятельности ОАО «Минский фарфоровый завод» заключается в разработке новых рецептур, добавок, ужесточении требований к готовой продукции, к исходному сырью и материалам.

Данные, характеризующие численность работников за период 2001-2003 гг. и движение рабочей силы за это время, представлены в таблицах 1-2.

Организация оплаты труда на ОАО «Минский фарфоровый завод» построена на тарифной системе, включающей, как было отмечено ранее, тарифную ставку первого разряда (в настоящее время на предприятии она составляет 12 тыс. руб.) и тарифную сетку, причем используется тарифная сетка, рекомендованная Министерством труда Республике Беларусь.

Основными формами оплаты труда, применяемыми на МФЗ, являются сдельная и повременная оплата. И в рамках этих форм используются следующие системы.

Для основных рабочих (прессовщик, формовщик) применяется коллективная сдельно-премиальная система, при которой рабочим-сдельщикам сверх заработка по сдельным расценкам выплачивается премия за рост производительности труда, улучшение качественных показателей работы, экономию материальных ценностей, увеличение объемов производства.

Для вспомогательных рабочих (ремонтные рабочие в цехах, слесари) и некоторых работников основного производства, в зависимости от условий и характера производственного процесса (обжигальщик, колорист), применяется повременно-премиальная оплата, при которой заработок начисляется рабочему не только за отработанное время, но и за достижение определенных количественных и качественных показателей (количественные = отработанное время, выполнение плановых и нормированных заданий; качественные - сдача продукции, экономия сырья, материалов, топлива, инструментов, соблюдение технологических режимов и т.д.).

Труд руководителей, специалистов и служащих, работников непромышленной группы и несписочного состава (медпункт), а также некоторых категорий рабочих (работники ремонтного цеха, например) оплачивается по установленным окладам. Применительно к руководителям высшего уровня управления используется контрактная система.

Кроме тарифной составляющей на предприятии в состав заработной платы включаются различные виды доплат, надбавок и премий.

Премиальными положениями предусматриваются также санкции за невыполнение установленных показателей, за производственные упущения и за нарушение трудовой и производственной дисциплины (вплоть до лишения премии).

***З. Критический взгляд на менеджеров своей фирмы: образование, возраст, культурный уровень, профессионализм, эффективность принимаемых решений, стиль работы, подбор, продвижение, организация труда и др.***

В целом данные, характеризующие менеджерский корпус организации, приведены в таблице 2.

Т.е. в целом структуру менеджерского корпуса предприятия можно охарактеризовать как недостаточно эффективную. Это связано, например, с тем, что среди руководителей операционного уровня слишком высоко количество менеджеров, не имеющих высшего образования. Кроме того, нельзя считать идеальным средний возраст менеджеров высшего уровня и менеджеров операционного уровня (он слишком высокий). Конечно это может говорить об их большом опыте, но может характеризовать недостаточную инициативность руководителей, отсутствие интереса к самосовершенствованию и т.д. В целом данные, характеризующие менеджерский корпус организации, приведены в таблице 2.

Т.е. в целом структуру менеджерского корпуса предприятия можно охарактеризовать как недостаточно эффективную. Это связано, например, с тем, что среди руководителей операционного уровня слишком высоко количество менеджеров, не имеющих высшего образования. Кроме того, нельзя считать идеальным средний возраст менеджеров высшего уровня и менеджеров операционного уровня (он слишком высокий). Конечно это может говорить об их большом опыте, но может характеризовать недостаточную инициативность руководителей, отсутствие интереса к самосовершенствованию и т.д. В целом можно отметить, что слишком небольшой удельный вес занимают работники с опытом руководящей работы более 10 лет.

Однако в целом уровень профессионализма менеджеров предприятия можно охарактеризовать как достаточно высокий.

Следует отметить, что для руководителей организации свойственны различные стили руководства: от либерального до авторитарного. При этом на верхнем уровне управления преобладает авторитарный стиль, а на среднем и нижнем - демократический.

При этом в соответствии с личностными характеристиками руководителей предприятия в основном принимаются решения следующих типов.

1.Решения уравновешенного типа — свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна.

2.Решения осторожного типа — характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью Человек, прежде чем прийти к выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка.

Исходным моментом реализации управленческого решения является составление графика ввода его в действие и вторым моментом — контроль за этим процессом.

В целом на предприятии контроль за выполнением управленческих решений носит несистематический характер

Примерный перечень работ, производимых руководителями предприятия включает:

—участив в совещаниях,

—проведение совещаний;

—инструктаж подчиненных;

—распределение заданий;

—консультирование других сотрудников,

—подготовка отчетов;

—чтение отчетов;

—ознакомление с техническими новинками;

—выдвижение идей и предложений;

—рассмотрение предложений;

—разработка и контроль исполнения сметы доходов и расходов;

—проверка и оценка результатов работы;

—распределение времени на выполнение производственных заданий;

—рассмотрение вопросов, находящихся за пределами полномочий подчиненных;

—ответы на телефонные звонки;

—просмотр текущей корреспонденции;

—заполнение форм отчетности;

—представительство на совещаниях и конференциях **от имени** своей организации или ее руководства;

—разработка и обсуждение различных планов,

—повышение квалификации.

В зависимости от уровня в управленческой иерархии (высшее, среднее и низовое звено) в повседневной работе руководителей четко выделяется набор основных функций (планирование, организация, мотивация, контроль) и доля времени, затрачиваемая на их выполнение, диапазон и формы контактов, объем полномочий и возможностей и т д.

Для руководителей высшего уровня характерно преобладание в их деятельности «безличных» форм контактов с подчиненными (отчеты, доклады, инструкции, приказы), а также систематические личные контакты с другими руководителями (совещания, планерки), эпизодические встречи (беседы по вызову, прием посетителей) Основная их деятельность **ориентирована в** основном на внешнюю среду — формулировка стратегии **развития** предприятия, его политики, основных стандартов деятельности, **структуры и** системы управления, представительство на переговорах **с государственными** органами и глазными контрагентами. Функции и **обязанности чрезвычайно** сложны, многоплановы, требуют глубоких и всесторонних **знаний и навыков.**

Работа руководителей среднего звена, возглавляющих основные подразделения данного предприятия, в значительной мере варьируется и больше зависит от особенностей данного подразделения, чем от общих задач АО. Они готовят информацию для решений, принимаемых на высшем уровне, и передают принятые решения после трансформации в технологически удобную форму низовым руководителям, которые работают непосредственно с исполнителями. Руководители среднего звена управляют текущей деятельностью, устанавливают задания исполнителям, осуществляют контроль, проводят мероприятия по совершенствованию организации и технологии производства, условий труда, соблюдению производственной и трудовой дисциплины, решают кадровые вопросы в пределах своей компетенции.

Низовой уровень управления - технический (мастера, начальники смен, диспетчера), обеспечивающий стабильную, эффективную работу персонала — рабочих и других неуправленческих работников Работа руководителей на этом уровне характеризуется частой сменой небольших по масштабам задач. Например, мастера решают проблемы в среднем в течение нескольких минут, и эти решения охватывают срок не более двух недель 3 работе преобладают личные контакты с исполнителями

Помимо официальных обязанностей, закрепленных в соответствующих документах, руководители по отношению к своим подчиненным выполняют и *неофициальные* обязанности. Суть их состоит в справедливом и уважительном отношении к работникам забота об их личных интересах, о здоровье, содействие их успехам, создание доверительных отношений в коллективе; оказание всесторонней помощи, при необходимости вплоть до принятия на себя иногда их вины.

В целом менеджеры организации выполняют следующие функции:

*-стратегическую функцию,* заключающуюся в постановке на основе анализа ситуации и прогнозирования целей организации, координации процесса разработки стратегии и составления планов;

*-экспертно-инновационную функцию,* тесно связанная с предыдущей. В процессе ее реализации руководитель направляет разработку и внедрение новых видов продукции и услуг, создает условия для соответствующей перестройки организации и системы управления ею, постоянно знакомится с новинками и проводит необходимые консультации подчиненным;

*-административную функцию,* в состав которой входит целый ряд подфункций. Во-первых, *контрольная,* заключающаяся в оценке промежуточных и конечных результатов деятельности организации, проведении ее необходимой корректировки Во-вторых, *организационная,* связанная с созданием необходимых условий деятельности: распределением среди исполнителей полномочий, задач, ресурсов, инструктированием и пр. В-­третьих, *направляющая, с* помощью которой происходит координация непосредственной работы людей. В-четвертых, *кадровая,* заключающаяся в организации подбора, ориентации, обучения, развития персонала. В-пятых *стимулирующая,* которая предполагает действия, направленные на убезвдение и воодушевление исполнителей, их поощрение за успешно выполненную работу, наказание за провинности;

*-коммуникационную* функция, сводящаяся к проведению совещаний, приему посетителей, ответам на письма и телефонные звонки, распространению информации, проведению переговоров, деловому представительству;

*-социальную функцию,* выполняя которую руководитель создает в организации благоприятный морально-психологический климат, атмосферу комфорта, поддерживает существующие традиции и стандарты поведения и формирует новые, помогает подчиненным в трудную минуту.

Также следует отметить такую особенность работы менеджеров на ОАО «Минский фарфоровый завод», как отсутствие целенаправленной деятельности по планированию карьеры.

***4. Предложения по совершенствованию корпуса менеджеров своей организации. Рекомендации по повешению их профессионального и культурного уровней.***

Эффективность работы руководителя зависит в значительной мере от организации его труда, а организовать свой труд он должен сам. Управленческий труд, по определению Международной организации труда, относится к числу наиболее сложных интеллектуальных видов труда.

В основе рациональной организации управленческого труда лежат определенные принципы.

1. *Комплексность.* Проблема организации управленческого труда должна решаться всесторонне, с учетом всех аспектов управленческой деятельности. Принцип комплексности предполагает, что научная организация управленческого труда развивается не по одному направлению, а по их совокупности, касается не одного работника, а всего управленческого коллектива.

2. *Системность.* Если принцип комплексности выражает требование полноты рассмотрения объекта по всем направлениям, то принцип системности предполагает их взаимное согласование, увязку, устранение противоречий.

3. *Регламентация.* Это установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций, нормативов и других нормативных документов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления. При этом выделяется крут вопросов, подлежащих жесткой регламентации, и вопросы, для которых нужны лишь рекомендации.

4. *Специализация.* Она заключается в закреплении за ^каждым подразделением определенных функций, работ и операций с возложением на них полной ответственности за конечные результаты его деятельности в процессе управления. При этом следует иметь в виду, что существуют границы специализации, которые нельзя переступать, чтобы не сдерживать творческий рост работников, не влиять отрицательно на содержательность их труда.

5. *Стабильность.* Трудовой коллектив должен работать в условиях стабильности его состава, функций и задач, решаемых коллективом. Это не исключает динамики в развитии коллектива. Важно, чтобы изменение содержания и состава задач было обусловлено объективно необходимыми потребностями и происходило на строго научной основе.

6. *Целенаправленное творчество.* Оно заключается в достижении двух взаимосвязанных целей: обеспечение творческого подхода при проектировании и внедрении передовых приемов труда и максимальное использование творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности.

Рациональная организация труда аппарата управления базируется на общих принципах, осуществление которых строится по следующим основным направлениям.

Оплата и стимулирование труда. Основной смысл всей работы в области материального вознаграждения сотрудников предприятия состоит в том, чтобы определить меру труда и размер его оплаты. Разработка оптимальных соотношений в оплате труда различной сложности является наиболее важным моментом в системе дифференциации заработной платы. Такой подход обеспечивает соответствие размеров в оплате труда с его качественными показателями. Речь идет о справедливом вознаграждении за труд.

Разделение и кооперация труда. Рациональная организация управленческого труда требует соответствующих форм его разделения и кооперации.

Разделение труда предполагает его *кооперацию,* которая представляет

собой объединение людей для планомерного и совместного участия в одном или разных, но связанных между собой процессах труда.

Коллектив должен представлять собой содружество единомышленников, в котором создаются предпосылки формирования социальной среды для самовыражения и развития личности. Выполнение коллективных норм и правил рассматривается как необходимое условие в выгодной для данного коллектива кооперации и поэтому не угнетает личность.

Единство прежде всего экономических интересов и целей в достижении высоких конечных результатов труда является основой совместного трудового процесса.

Техническое обеспечение и механизация труда.

Облегчить труд аппарата управления, повысить его производительность и культуру и призвана *организационная техника.* Необходимость широкого использования средств оргтехники возникает также и в связи с переходом к рыночным отношениям, ростом производства и изменением номенклатуры товаров, а также увеличением объемов информации, требующей быстрой .обработки- Традиционные приемы сбора, обработки и передачи информации становятся малоэффективными, а это требует поиска и внедрения высокопроизводительных систем механизации и автоматизации управленческого труда.

Кроме того, широкое использование различных технических средств позволяет осуществить переход на качественно новый уровень управления, способствует эффективному решению многих управленческих задач, обеспечивает обработку информации в минимально короткие сроки.

В зависимости от использования тех или иных средств организационной техники можно выделить *три основных направления* механизации и автоматизации управленческого труда:

1) механизация отдельных операций;

2) механизация групп операций и процедур управления;

3) создание систем комплексной механизации и автоматизации процессов реализации всех функций управления.

Нормирование труда. Среди мер, направленных на рационализацию управленческого труда, особое место занимает его нормирование. Непосредственной задачей нормирования труда является определение трудоемкости работ и необходимой для их выполнения численности работников. Без обоснованных норм невозможны рационализация процессов разделения и кооперации труда, разработка прогрессивных технологий, совершенствование методов работы аппарата управления.

Особенности управленческого труда заметно сужают возможности внедрения в практику работы норм и нормативов. Однако изменения в функциях руководства, вызванные переходом к рыночной экономике, свидетельствуют о том, что значительная часть управленческих работ поддается нормированию

Для нормирования управленческого труда применяют расчетные (аналитические) и исследовательские методы. Наибольшее распространение получили аналитические методы, с помощью которых анализируется использование рабочего времени высококвалифицированными специалистами. Содержание их труда можно принять за эталонное, а структуру их рабочего дня считать нормативом.

Что касается *исследовательских методов,* то они помогают определить трудоемкость конкретных видов работ с учетом специализации организации и содержания труда. С помощью фотографии и хронометража изучаются все виды работ, их структура и затраты рабочего времени. После этого определяются усредненные показатели, которые и являются нормативом.

Подход к нормированию отдельных видов работ должен быть дифференцированным. Так, с учетом специфики труда менеджера представляется целесообразным выделить следующие виды норм:

*-нормы управляемости* (число работников, которыми наиболее эффективно может руководить начальник) для руководителей;

*-укрупненные нормативы численности* (типовые структуры аппарата управления), т.е. численность работников, необходимая для полного и качественного выполнения работ в определенных организационно-технических условиях — для специалистов;

*-времени и обслуживания* (определяются в зависимости от трудоемкости работ) = для технических исполнителей.

Благоприятный режим и условия труда. Производительность управленческого труда находится в прямой зависимости от состояния рабочих мест и условий, в которых трудится менеджер.

Рациональная организация рабочего места менеджера обеспечивает создание в управленческой деятельности максимальных удобств и благоприятных условий труда, повышает содержательность работы.

Кроме этих принципов при организации рабочих мест аппарата управления необходимо соблюдать ряд экономических, эргономических и эстетических требований.

*Материальная и моральная заинтересованность.* Менеджер должен сформировать систему мотивов, побуждающих сотрудников систематически улучшать режим и условия их труда.

*Удобство мебели.* Задача состоит в том, чтобы выбрать габариты и форму мебели с учетом антропометрических данных личности и удобно разместить ее на рабочем месте.

*Наличие средств оргтехники.* Рабочее место должно быть оборудовано соответствующей оргтехникой, а следовательно, создана технология эффективного ее использования.

*Благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда.* В помещении должны быть оптимальными температурный режим, освещение, влажность воздуха, цвет стен, мебели и т.п.

*Рациональный режим труда и отдыха.* Ненормированный рабочий день менеджера делает необходимым установление ему гибкого графика выхода на работу с учетом утомляемости человека.

Важным направления совершения корпуса менеджеров на предприятии является повышение культуры их труда, которая включает в себя следующее.

*Культура содержания рабочего места.* Следует считать идеальным такой порядок на рабочем столе, когда на нем находятся лишь нужные для работы документы. Кроме того, в служебном помещении необходимо своевременно проводить уборку, заменять вышедшую из строя мебель.

*Культура проведения массовых мероприятий* Речь идет прежде всего о культуре проведения различного рода совещаний, переговоров и бесед

*Культура приема посетителей.* Она предполагает соблюдение правил и требований при приеме работников как по личным, так и по служебным вопросам

*Культура в работе с письмами.* Сюда входит обязательная регистрация писем, определение сроков их рассмотрения, персональная ответственность руководителя за своевременное и правильное реагирование на них, обязательный ответ на каждое письмо.

*Культура речи.* Около 80 % рабочего времени менеджера связано с контактами с людьми. Поэтому умение говорить (общаться) является важной составной частью культуры труда менеджера.

*Организационная культура руководителя.* Она определяет степень владения знаниями теории управления, методами организаторской работы, опыт, навыки, умение осуществлять разнообразные организационные процедуры, составляющие значительный удельный вес в структуре рабочего времени менеджера-

К числу организационных процедур можно отнести подбор в1 расстановку кадров, работу с кадрами; разработку организационных норм к нормативов, планов личной работы; постановку задач и доведение их до исполнителей, распорядительство, контроль исполнения и др

В рамках мероприятий по повышению эффективности деятельности менеджеров на организации также следует рекомендовать совершенствование механизма их обучения

Для менеджеров и специалистов повышение профессионального мастерства должно рассматриваться в качестве прямой служебной обязанности. Могут предусматриваться следующие формы обучения:

° систематическое самостоятельное обучение по индивидуальному плану;

° участие в семинарах;

° краткосрочное (не реже раза в год) обучение по месту работы или в учебных, заведениях системы повышения квалификации;

° длительное периодическое обучение (не реже раза в пять лет),

е стажировка на предприятиях, в научных организациях и учебных заведениях, в том числе за рубежом;

° обучение в целевой аспирантуре, докторантуре;

с переподготовка — получение новой специальности в академиях, институтах повышения квалификации, на специальных факультетах вузов.

**Задача: Составить анкету и выявить, мнения сотрудников фирмы о менеджерах организации (указать уровень : высший или операционный)**

**(Анкеты приведены в приложении)**

Таким образом, анализ полученных на основе проведенного анкетного опроса результатов и прочая информация показывают, что в целом управленческие способности начальника отдела материально-технического снабжения и его непосредственная деятельность могут быть оценены очень высоко, что не требует от него проведения реформирования своей деятельности

Деятельность главного инженера и его способности оцениваются подчиненными не очень высоко, что характеризует его как недостаточно эффективного руководителя и требует проведения работ в области совершенствования своей деятельности Что может быть проведено в соответствии с рекомендациями, приведенными в п 4 настоящей работы.

