

УДК 331.1

## ПРОБЛЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ СРЕДНЕГО ЗВЕНА

*Н.Н. Олешкевич*

*УО «Брестский государственный технический университет»,  
г. Брест, Республика Беларусь*

В период кризиса 2008-2009 гг. экономическая среда столкнулась с нехваткой финансовых ресурсов и падением платежеспособности субъектов хозяйствования. Большинство предприятий оказались не готовы к тому, что постоянные покупатели не смогут обеспечить уровень выручки прошлых лет, а также установленный договорами. Ключевые позиции в разрешении такой ситуации должны были занять менеджеры среднего звена.

Средний менеджмент – это ресурс роста любой коммерческой организации. Во времена кризиса или неустойчивого экономического развития менеджеры должны оперативно и адекватно реагировать на изменяющиеся условия. Среди их задач можно выделить следующие: поиск новых рынков сбыта, альтернативных поставщиков сырья, более эффективных и современных производственных программ. Их инициатива и активность в решении экономических проблем предприятия очень важна. К тому же среднее звено – своего рода «золотое сечение» управленческой иерархии, приводной механизм достижения стратегических целей компании.

Однако в реальности менеджеры среднего звена достаточно редко реализуют свои способности и используют предоставленные возможности в полной мере. Так, менеджер должен минимум 25% своего рабочего времени посвящать решению стратегических задач и своему личному росту в этом контексте. А на практике получается примерно 5-7%. [4] Проблемы со средним звеном вызывают сбой на всех уровнях корпоративной иерархии, и их невозможно решить моментально и единовременно. Для этого важно не только четко прописать корпоративную стратегию, но и привести в соответствие с ней систему мотивации, а также наладить координационные механизмы. Рассмотрим более подробно систему мотивации как направление улучшения профессиональной реализации менеджеров среднего звена.

**Материальное и моральное стимулирование** – эти элементы одинаково важны и не могут быть замещены один другим. Работники, получающие высокую зарплату за однообразный нетворческий труд, могут высказывать недовольство отсутствием морального стимулирования. А работники, получающие невысокую зарплату за интересную работу, могут быть недовольны размером материального стимулирования их труда.

**Всестороннее использование профессиональных и личностных качеств работника** – предполагает:

- вовлечение в производственный процесс навыков и талантов работника, которыми он дорожит и ценит в себе;
- поощрение новых идей, инициативы, в результате чего работник чувствует себя причастным к судьбе организации и не может себе позволить работать хуже, а наоборот, стремится быть эффективным.

**Возможность продвижения по службе.** Если в организации нет возможностей для продвижения работников по служебной лестнице, целесообразно использовать различные приемы изменения статуса работника без изменения должности, например, руководство временными проектами.

**Наличие компенсационного пакета.** На рынке труда формируется тенденция выравнивания уровней заработных плат. В ряде отраслей разница зарплат у компаний-конкурентов не превышает 10-20%. [2] Удовлетворяя спрос на труд, работник отдает

предпочтение тому нанимателю, который кроме непосредственно оплаты труда предложит привлекательный компенсационный пакет (мероприятия, повышающие уровень жизни сотрудников). Правильно сделанный компенсационный пакет – это 50% системы мотивации.

**Психологический микроклимат в компании.** Проявление заботы и внимания к насущным делам сотрудников, радости «победам» сотрудников, поощрение (материальное и моральное) их за достигнутые результаты способствуют формированию благоприятного психологического климата в организации, что, в свою очередь, стимулирует эффективность труда. Важно «разбавлять» рутинный труд задачами, в смежных со специализацией сотрудника областях. А при реализации долгосрочных проектов полезно разделять их на этапы, активно артикулировать и поощрять промежуточные результаты.

Успешное функционирование любого предприятия зависит также от координации действий работников. В менеджменте выделяется **пять координационных механизмов**: взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска и стандартизация квалификации. Рассмотрим каждый из этих механизмов, их актуальность в различных ситуациях, а также способы, с помощью которых их можно внедрить и использовать.

1. Взаимное согласование – обеспечивает координацию труда благодаря простому процессу неформальных коммуникаций. При взаимном согласовании контроль над процессом труда осуществляется самими работниками. Этот механизм самый простой, стихийно возникающий, и он всегда используется в малых организациях с простой структурой, когда организация состоит из 2-10 человек, а субординация и рамки полномочий еще жестко не обозначены. Для организационного развития, направленного на совершенствование неформальных рабочих коммуникаций, могут использоваться такие методы и инструменты, как диагностика взаимоотношений между членами организации, различные тренинги, внедрение практики общих собраний, организация корпоративных мероприятий. При планировании программ такого развития необходимо учитывать следующее:

- на предприятиях среднего и большого размера взаимное согласование не будет являться основным координационным механизмом – оно может лишь повышать эффективность труда в отдельных ситуациях;
- программа должна предусматривать создание основы для использования взаимного согласования в рабочем процессе – например, за счет внедрения практики работы во временных группах из сотрудников разных подразделений;
- развивать неформальные коммуникации нужно в тех областях, где это необходимо. Часто дефицит согласованности в действиях наблюдается не внутри подразделений, а между ними, и развивать неформальные коммуникации было бы целесообразно между частями функциональных подразделений.

2. Прямой контроль. С увеличением числа членов группы координировать процесс труда неформальными способами становится все труднее. Возникает необходимость в лидере. Контроль над деятельностью группы переходит к одному человеку, оптимальным механизмом координации становится прямой контроль. В качестве основных принципов прямого контроля можно выделить:

- единство командования, единоначалие, то есть каждый подчиненный получает указание лишь от одного начальника, которому непосредственно подчинен;
- правильно выстроенная прямая линия команд от высшего руководителя через подчиненных ему менеджеров к рабочим; создание непротиворечивой ступенчатой цепочки полномочий с помощью процесса делегирования;
- нормальный объем полномочий, учитывающий норму управляемости, подразумевает, что предельное число сотрудников, находящихся в подчинении, и количество функций не

должно превышать некое разумное количество. Нормой управляемости многими известными менеджерами считается подчинение 6-10 человек.

Программы организационного развития, ориентированные на совершенствование прямого контроля, включают реформирование организационной структуры и начинаются с анализа формального деления полномочий сотрудников, соподчиненности в организации и фактического положения вещей. Задачей такой программы является создание схемы соподчинения, которая обеспечивала бы максимальную организационную эффективность. Организационные преобразования по усилению прямого контроля актуальны, прежде всего, для крупных организаций, обладающих довольно сложной структурой.

3. Стандартизация рабочих процессов – предполагает точное определение, спецификацию, программирование содержания труда.

Почти все организации стандартизируют и программируют свои действия за счет исчерпывающих описаний всех процессов. Как правило, для обеспечения качественной стандартизации деятельности целесообразно выделять отдельную функциональную единицу – менеджера по качеству или отдел качества. Чтобы система стандартизации использовалась и развивалась вместе с организацией, целесообразно также проводить обучение руководителей всех уровней и основных специалистов.

4. Стандартизация выпуска. Необходимость выполнения сложных задач заставляет организацию обратиться к стандартизации результатов труда, оставляя выбор рабочего процесса за работником. Если экономист должен в определенный срок сделать факторный анализ прибыли, то выбор инструментария (формул, технических средств и т.п.) расчетов зависит от него. В программах организационного развития, направленных на совершенствование этого координационного механизма, необходимо учитывать вид деятельности предприятия, конкретного подразделения или категории работников. Важно отметить, что стандартизация выпуска создает хорошую платформу для внедрения эффективной системы оплаты труда, действительно стимулирующей работников к эффективному труду.

5. Стандартизация квалификации. Бывают случаи, когда предприятию требуется стандартизация навыков и знаний (квалификации), то есть определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников. Данный механизм координации подразумевает, что если все работники обладают необходимым уровнем квалификации, то стандартизация рабочих процессов или результатов труда также достигается в значительной степени.

Наиболее системный, но при этом затратный по ресурсам метод, обеспечивающий стандартизацию квалификации внутри организации, - это управление по компетенциям. Он подразумевает очень длительное исследование должностных позиций для выделения критериев квалификации, которые значимо отражаются на эффективности деятельности, создание системы из оценки и, при необходимости, развития. Также к методам, направленным на стандартизацию квалификации, относятся создание корпоративного учебного центра, проведение регулярного корпоративного обучения.

В зависимости от конкретных условий организация делает акцент на каком-то одном механизме координации, в организации также могут заменяться одни координационные механизмы другими. Но любая организация не может полагаться на один-единственный механизм координации. На практике, как правило, комбинируются все пять.

Кроме мотивации и координации труда для повышения профессиональной реализации менеджеров среднего звена важно проводить следующие мероприятия:

- повышение уровня профессиональной информированности;
- повышение уровня общеэкономической и социальной информированности;

– проведение информационных семинаров среди работников в рамках предприятия по вопросам изменяющихся условий хозяйствования (внешней среды) и в связи с этим выбора новых средств достижения целей хозяйственной деятельности.

#### Список используемых источников

1. Борсук, В. П. Мотивация работников: типичные ошибки и их последствия / В. П. Борсук // Экономика. Финансы. Управление. – 2007. - № 6. – С. 79 – 87.
2. Борсук, В. П. Мотивация работников: типичные ошибки и их последствия / В. П. Борсук // Экономика. Финансы. Управление. – 2007. - № 7. – С. 125 – 130.
3. Специфика менеджмента среднего звена // ANCOR [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: [http://www.ancor.ru/labour\\_market/article/articled/1313/](http://www.ancor.ru/labour_market/article/articled/1313/). – Дата доступа: 01.09.2009.
4. Средний менеджмент: ресурс роста // Здесь и Сейчас [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://www.zis.by/articles/education/0000965/>. – Дата доступа: 01.09.2009.

УДК 331

## ИССЛЕДОВАНИЕ ДЛИТЕЛЬНОСТИ НАЙМА РАБОТНИКОВ В РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКЕ

*С.В. Орехова*

*Уральский государственный экономический университет,  
г. Екатеринбург, Российская Федерация*

Целью данного исследования является изучение влияния различных факторов на институт занятости (длительности найма) в российских компаниях.

Современные модели кадровой политики существенно различаются в зависимости от факторов внешней и внутренней институциональной среды компании. Так, европейская и американская экономики в последние десятилетия демонстрируют сокращение длительности найма работников на одном рабочем месте. В российской экономической системе эта тенденция также прослеживается, так называемый специальный стаж работника (время его работы в одной компании) в настоящее время составляет менее 8 лет.<sup>16</sup>

В то же самое время в российской экономике функционирует значительное число компаний, обладающих внутренними рынками труда. Концепция внутреннего рынка труда впервые была предложена Питером Дорингером и Майклом Пиоре (Doeringer, Piore, 1971)<sup>17</sup>. Для внутреннего рынка труда характерен долгосрочный найм работников, внутрифирменная мобильность, отличный от внешнего рынка труда уровень заработной платы.

Длительность найма работников также связывают с использованием специфического человеческого капитала в компании. Теория человеческого капитала, предложенная Г. Беккером<sup>18</sup>, выделяет общий и специфический человеческий капитал. Общий человеческий капитал состоит из переносимых активов, которые могут приносить отдачу на различных рабочих местах, в различных компаниях. Специфический человеческий капитал, наоборот, связан с непереносимыми активами и представляет собой те знания, умения и межличностные отношения, которые увеличивают производительность работников при

<sup>16</sup> По данным РМЭЗ

<sup>17</sup> Doeringer P. B. and Piore M. J. Internal Labour Markets and Manpower Analysis, Lexington, Massachusetts: DC Heath and Company, 1971

<sup>18</sup> Беккер Г. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории. М.: Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2003