

Секция 3

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ УСТОЙЧИВОГО ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ

МИКРОМЕНЕДЖМЕНТ КАК ПРОБЛЕМА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

К. О. Воробьев, студент 4 курса ГИУСТ БГУ

Научный руководитель:

кандидат экономических наук,

доцент Т. А. Костина (ГИУСТ БГУ)

Микроменеджмент – специфический управленческий паттерн, характеризующийся жестким и тщательным контролем работы подчиненных, проводимым на постоянной основе и, как правило, приводящий к понижению мотивации работников к труду [1].

В большинстве случаев применение микроменеджмента ведет к снижению результатов деятельности организации, повышению текучести кадров, ухудшению делового климата в коллективе, снижению выработки сотрудников. Однако основной проблемой автор считает снижение, а зачастую и полное искоренение нестандартных подходов к решению проблем, креативности работников, что приводит к падению ценности человеческого капитала – самого ценного ресурса организации.

Микроменеджмент как стиль руководителя является следствием зрелости руководителя, определяемой теорией жизненного цикла Херси и Бланшера. Зрелость руководителя является характеристикой конкретной ситуации, а не только уровнем профессионального развития, но в то же время является способностью нести ответственность за свое поведение, желанием достижения поставленной цели, образованием и опытом, позволяющими эффективно решить конкретную проблему [2, с. 47].

Для избежания негативных последствий данного управленческого стиля следует отличать и своевременно распознавать присущие ему признаки-индикаторы, а именно:

– сосредоточенность руководителя на контроле мелких оперативных задач, при этом внимание к важным стратегическим вопросам существенно снижается;

– отсутствие здорового делегирования полномочий сотрудникам, которые перестают самостоятельно принимать любые решения. Их инициатива отвергается без рассмотрения;

– руководитель навязывает способ и очередность выполнения каждой задачи сотрудника;

– при допущении ошибки сотрудник моментально отстраняется от проекта, не получая возможности ее устранения. Консультации коллег и руководителя не предоставляются, сотрудник не приобретает опыта для решения соответствующих проблем;

– квалификация сотрудников не имеет тенденций к повышению, мотивация падает. Нематериальные методы стимулирования сотрудников имеют нулевой экономической эффект.

При условии определения руководителем своего управленческого стиля как микроменеджмент и осознания его негативных последствий следует предпринять некоторые базовые действия для изменения сложившейся ситуации. Руководителю следует выбрать несколько наиболее профессиональных сотрудников и поручить им часть собственных функций контроля. Затем следует пересмотреть форму сбора оперативной информации, в классическом представлении – совещания. Пересмотреть график данных мероприятий, скорректировать состав участников, определить четкие временные лимиты их продолжительности. Следует также сократить отчетность до необходимого минимума, наладить систему отчетов по иерархической цепи, ограничиваясь лаконичными содержательными докладами вышестоящему руководителю. Еще одним практическим шагом будет определение собственного профессионального развития, участие в отраслевых конференциях, установление новых деловых контактов. Эффективность последнего шага заключается как в собственном профессиональном росте, так и в перераспределении времени руководителя, а именно снижении вероятности возврата к микроменеджменту [2, с. 184].

Основным методом для недопущения микроменеджмента является внедрение системы МВО (Management by Objectives) – Управления по целям [3, с. 26].

Данный метод предполагает осознание сотрудником миссии, видения, стратегических целей организации как базовое требование. Сотрудник также должен четко представлять результат проекта, над которым он работает, четко знать свои функции и ответственность. Таким образом, процесс постановки цели происходит при участии как руководителя, так и сотрудника, где сотрудник формирует цель, а руководитель устанавливает границы деятельности, направляя сотрудника в процессе обмена мнениями. Сам сотрудник инициирует необходимые цели и задачи. Внедрение данного метода является простым эффективным методом, логика которого существенно снижает вероятность появления микроменеджмента в организации.

Микроменеджмент является актуальной проблемой, достойной внимания современных теоретиков и практиков управленческой науки.

Литература

1. Бизнес-словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.businessdictionary.com/definition/micromanagement.html>. – Дата доступа : 12.12.2012.

2. Чемберс, Г. Микроменеджмент / Г. Чемберс. – М. : Претекст, 2007. – 256 с.

3. Кулагин, О. Управление по целям. Секреты технологии KPI / О. Кулагин. – СПб. : Сентябрь, 2012. – 166 с.

ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА РУП ТБЗ «ХОЙНИКСКИЙ»

А. А. Федорова, студентка 4 курса ГИУСТ БГУ
Научный руководитель:
кандидат экономических наук,
доцент **Л. П. Ермалович** (ГИУСТ БГУ)

Успешная деятельность и высокий уровень конкурентоспособности любого предприятия в первую очередь зависит от его работников, их компетентности, квалификации, знаний, мотивации, дисциплины, восприимчивости к обучению и способности решать поставленные задачи. Именно эти факторы являются главными при определении эффективности использования средств производства и оценке работы предприятия в целом.

Кадровый потенциал – важнейший стратегический фактор жизнедеятельности любой организации в современных условиях. Сущность понятия «кадровый потенциал» можно определить как возможное количество и качество труда, которым располагает предприятие при достигнутом им уровне развития науки и техники.

Кадровый потенциал предприятия представляет собой сложное и комплексное понятие, требующее

последовательного и всестороннего изучения. Исходя из этого, оценка состояния кадрового потенциала республиканского унитарного предприятия торфобрикетный завод «Хойникский» (далее – РУП ТБЗ «Хойникский») была проведена на основании методического подхода по трем основным составляющим: анализ количественных и качественных показателей кадрового потенциала; анализ уровня квалификации; самооценка кадрового потенциала.

При оценке применялись методы анализа кадровой документации, экспертной оценки и социологический опрос. Выборка носила целенаправленный многоступенчатый характер и изменялась на каждом этапе оценки в зависимости от составляющей кадрового потенциала, которая подлежала изучению: *1-ая ступень*: вся генеральная совокупность (186 чел.); *2-ая ступень*: руководители высшего и среднего звена управления (15 чел.); *3-я ступень*: сотрудники различных категорий (31 рабочий, два линейных руководителя и четыре специалиста).

По результатам проведенного исследования можно сказать, что с количественной стороны РУП ТБЗ «Хойникский» полностью укомплектовано сотрудниками, однако на предприятии имеется избыток руководящих кадров, о чем свидетельствуют завышенные более чем в два раза нормы управляемости (5,5 чел. в цехах и 1,6 чел. в подразделениях).

Средний возраст работников РУП ТБЗ «Хойникский» составляет 40 лет. Самыми многочисленными возрастными категориями на предприятии являются 31–40 лет (28,6 %) и 41–50 лет (24,7 %), кроме того их число ежегодно продолжает расти, что свидетельствует о тенденции устаревания кадров. При этом стаж работы в РУП ТБЗ «Хойникский» составляет в среднем 14 лет – это доказывает высокую заинтересованность работников в данном предприятии.

Для оценки навыков и качеств руководящих кадров РУП ТБЗ «Хойникский» использовалась семибальная шкала. Наивысший балл при оценке всех респондентов получили коммуникативные качества – средний балл 6,08. Навыки самоорганизации получили оценку 5,8, а наименьшим баллом были оценены управленческие навыки – 5,3. Общий уровень квалификации управленческого персонала РУП ТБЗ «Хойникский» оценен в 5,7 балла. В процессе исследования было выявлено, что сотрудники справляются с процессом самоорганизации значительно лучше, чем с пониманием поступающих распоряжений и последующей передачей их подчиненным.

Заключительный этап оценки – самооценка кадрового потенциала – базировался на информации, полученной в ходе опроса. С учетом поправки на известные особенности социологических исследований, такие как завышение собственного потенциала, личная заинтересованность, можно сказать, что сотрудники всех категорий РУП ТБЗ «Хойникский» имеют четкое представление о своих обязан-