

***"Некоторые  
аспекты  
деятельности  
менеджера."***

**Лектор: Заричная Т.П.**

# План.

1. Требования к менеджеру.
2. Концепция ограничений.
3. Способы устранения или ослабления ограничений.
4. Преодоление ограничений.

# Менеджер (от англ. управлять)

- лицо, выполняющее функции управления в компаниях, банках, на предприятиях. Деятельность менеджера находится в двух плоскостях: внутрифирменное управление (управление людьми, зависящими от него) и внешнее управление (управление людьми, ресурсами, финансами, независящими от него), которые нельзя отделять одно от другого.

# Факторы, которые влияют на управленческую деятельность:

- Стрессы, давление и неопределённость;
- Эрозия традиционных ценностей привела к ломке личных убеждений и ценностей.
- Чёткое определение цели выполняемой работы.
- Способность решать проблемы быстро и эффективно.
- Постоянная борьба за рынок сбыта, ресурсы и прибыльность.
- Эффективное управление требует использования влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.
- Большие затраты и трудности связаны с использованием наемных работников.
- Решение сложных проблем во все большей мере требует объединения усилий нескольких людей.

# **Необходимые менеджеру качества для эффективного управления труда.**

- ✓ Всегда быть управляющим, а не "погонщиком".
- ✓ Уверенность в себя.
- ✓ Строгость и требовательность. Тесно связаны с проблемами дисциплины в труде.
- ✓ Критикуй своих подчиненных позитивно.
- ✓ Умение заинтересовать и наказывать.
- ✓ Умение ценить время подчиненных, в противном случае возможно моральное разложение коллектива.
- ✓ Вежливое, доброжелательное отношение к подчиненным.
- ✓ Умение говорить и слушать.
- ✓ Чувство юмора, умение оценить удачную шутку, даже над собой.
- ✓ Интересуйся, узнавай, изучай подчиненных.

# Основные потенциальные ограничения менеджера:

- Неумение управлять собой.
- Размытые личностные ценности.
- Неопределенные личные цели.
- Остановленное развитие.
- Недостаточность навыка решать проблемы.
- Недостаток творческого подхода.
- Неумение влиять на людей.
- Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.
- Слабые навыки руководства.
- Неумение обучать.
- Низкая способность формировать коллектив.

# Способы устранения или ослабления ограничений

## **Ограничение 1. Неумение управлять собой.**

- поддерживать здоровье;
- ограничивать рабочее время;
- следить за равновесием между личной и деловой жизнью;
- планировать и устраивать перерывы для отдыха;
- свободно выражать свои эмоции;
- рационально использовать время;
- управлять своими чувствами;
- смотреть на неудачи как на нечто неизбежное;
- -обладать чувством собственного достоинства;
- избегать стрессов;
- приниматься только за выполнимые задачи;
- брать на себя только те нагрузки, с которыми достаточно сил справиться;

# Ограничение 2. Размытые личностные

## ценности

**Список общепринятых ценностей и альтернатив, с которыми сталкивается менеджер.**

- Власть. Нужно ли относиться к ней с уважением?
- Возраст. Зависит ли ваше отношение к людям от их возраста?
- Профессиональное положение. Насколько вы уважаете мнение эксперта?
- Отношение к риску. Не боитесь ли вы риска?
- Результат работы.
- Законность. Всегда ли следовать духу закона?
- Участие в управлении. Нужно ли делиться властью?
- Удовольствие. Должна ли работа быть в радость?
- Открытость. До какой степени нужно быть откровенным?
- Характеристика руководителя с четкими ценностями.
- Часто подвергает сомнению свои ценности
- Изменяет ценности под влиянием накопленных данных
- Серьёзно относится к вопросу о ценностях
- Последователен
- Ведет себя в соответствии с декларированными ценностями
- Стремится понять чужое мнение



# Ограничение 3. Неопределенные личные цели

- Характер современной жизни требует ясных и обоснованных целей. Не имея ясности в выборе направлений, менеджер испытывает недостаток твердости и решительности.
- Установление цели позволяет приобрести критерии, позволяющие судить,

## *Характеристика руководителя*

1. Уточняет стоящие перед ним задачи.
2. Последователен.
3. Регулярно оценивает продвижение.
4. Идет на рассчитанный риск.
5. Проясняет цели.
6. Поддерживает удовлетворительное равновесие между жизнью и работой.
7. Планирует развитие своей карьеры.
8. Продуктивно использует свое время.
9. Эффективно делегирует полномочия.
10. Объективен в оценке подчиненных.

# Ограничение 4. Остановленное саморазвитие.

Сегодня уже многие поняли необходимость адаптации к изменениям в окружающем мире. У людей есть возможность заниматься своим развитием на протяжении всей жизни соответственно сдвигам в технологиях, организационных структурах, изменениям на рынке, в производственных отношениях и т.д.

- Характеристика руководителя с активным саморазвитием.
- Отвечает за обучение и повышение своей квалификации
- Стремится изучать себя
- Находит время для саморазвития
- Ищет обратную связь
- Выделяет время для самоанализа
- Оценивает свой опыт

# Ограничение 5. Недостаточность навыка решать проблемы.

Первоочередная задача менеджера- решение проблем, поэтому наработанный годами опыт в этой сфере является ключевым.

## *Существуют следующие пути развития навыков:*

- а) использование систематизированного подхода к решению проблем;
- б) подбор методов, соответствующих решению разных видов проблем;
- в) использование людей и финансов для решения проблем

## *Характеристика руководителей:*

1. Умелое и постоянное решение проблем;
2. Использование систематизированного подхода в выборе оптимального решения
3. Четкое определение ответственных за проблему;
4. Установление каждому исполнителю цели, четких критериев достижения успехов;
5. Умелое обращение с информацией;
6. Эффективное планирование;
7. Постоянный анализ;
8. Оптимальная координация работы группы.

# Формы сотрудничества:

- руководитель и подчиненный работают над текущими повседневными проблемами;
- коллеги проводят неформальное консультирование;
- совещания рабочих групп;
- работают комитеты и целевые группы;
- привлекаются внешние ресурсы.

# Ограничение 6. Недостаток творческого подхода.

## *Характеристика руководителя:*

1. Ценит творческий подход коллег
2. Подготовлен к неопределенности
3. Верит в свою избирательность
4. Может порвать с традициями
5. Испытывает потребность в переменах
6. Предпочитает новаторские решения
7. Идет на риск

Препятствиями на пути реализации творческого подхода служат: человеческая лень, устоявшиеся привычки, ослабленная целеустремленность, излишняя напряженность, невысокие возможности, отсутствие гибкости, несовершенства методологии.

***В творческом решении проблем можно выделить 5 стадий:***

- 1) изучение проблемы;
- 2) выработка идей;
- 3) отбор приемлемых идей;

# Ограничение 7. Неумение влиять на

людей

Ключевую роль в вопросах влияния играет личный фактор.

**Что же помогает оказывать влияние на людей?**

- Непосредственное влияние на окружающих (одежда, наружность, осанка, поведение, личное общение, вознаграждение).
- Как нужно приказывать (неконкретные приказы "надо лучше работать"), уговоры, угрозы, просьбы, подкуп, требование, четкие меры).
- Влияние на группы и системы (помощь в самооценке, осознание необходимости перемен).

**Характеристика руководителя:**

1. Сильное влияние
2. Знаком с приёмами влияния
3. Оказывает значительное воздействие на окружающих
4. Ясно излагает мысли
5. Уверен в себе
6. Устанавливает хорошие взаимоотношения
7. Отдает четкие указания
8. Развивает стратегию влияния на людей
9. Стремится быть настойчивым
10. Внимательно выслушивает

## Ограничение 8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.

### Эффективный

управленческий труд обеспечивают следующие факторы:

- а) рабочая среда;
- б) вознаграждение;
- в) безопасность;
- г) личное развитие;
- д) чувство причастности (совместная выработка решений);
- е) интерес и вызов (большинство людей ищут такую работу, где

### Характеристика руководителя:

1. Часто обсуждает принципы управления;
2. Хорошо знает отличия стилей управления;
3. Оценивает собственные слабости;
4. Создает позитивную атмосферу на работе;
5. Хорошо знает собственный стиль руководства;
6. Меняет стиль руководства в зависимости от потребностей;
7. Обладает искренним стилем руководства

## Ограничение 9. Слабые навыки руководства.

- Навыки руководства характеризуют с помощью; анализа своей роли; определения рабочих задач для подчиненных; умения передавать полномочия и ответственность; награждения эффективной работы; умение справляться с трудными людьми.
- Анализ своей роли следует осуществлять исходя из структуры организации, состоящей из рабочих групп и значимых факторов.
- Определение работы для подчиненных - один из наиболее важных и противоречивых аспектов руководителя. Именно руководитель способен объединить усилия одного человека и успех всей организации. На практике это можно осуществить, развивая две темы: превосходства - "мы делаем это лучше других"; приспособления- развивает чувство гордости за способность быстро и уверенно реагировать на перемены ситуации.



# *Ограничение 10. Неумение обучать.*

- Каждый руководитель должен заботиться о повышении компетентности подчиненных. Развитие людей - ключевой элемент управленческой эффективности, который позволяет получить следующие результаты: рост заинтересованности и воодушевления работника; более высокие результаты работы; появление кандидатов на выдвижение; увеличение жизненной энергии и создание благоприятного климата; постоянное повышение уровня компетентности.

# Ограничение 11. Низкая способность формировать коллектив.

## *Характеристика руководителя:*

1. Имеет прочные навыки руководства
2. Последователен
3. Поддерживает идеи коллективизма
4. Правильно подбирает сотрудников
5. Заботится о всех членах коллектива
6. Создает благоприятный климат
7. Распределяет обязанности между сотрудниками
8. Анализирует без критики в адрес конкретных людей
9. Поддерживает личное развитие своих сотрудников
10. Строит здоровые межгрупповые отношения
11. Поощряет тех, кто идет на риск
12. Стремится к обратной связи
13. Предъявляет высокие требования.

## 4. Преодоление ограничений.

*Преодоление ограничений связано с преодолением барьеров на пути роста, а именно:*

- боязнь новых ситуаций. Люди часто склонны предпочесть безопасность и удобства риску и новизне;
- боязнь уязвимости. Люди часто стремятся избегать ситуаций, которые могут причинить им боль, испугать их;
- ожидание окружающих. Иногда семья, коллеги и друзья ограничивают усилия личности;
- неверие в собственные силы. Развитие часто сдерживается неверием в свои способности изменяться;
- недостаточные умения и навыки. Иногда людям не хватает новых идей или навыков, необходимых для изменения себя.

# *План развития менеджера*

- поставьте перед собой ясные цели, мысленно представьте конечный результат;
- определите, по каким признакам вы будете судить об успехе;
- рассчитывайте на скромный прогресс, так как мгновенный успех редок
- рискуйте в незнакомых ситуациях;
- помните, что своим развитием управляете главным образом вы сами;
- ваше развитие может вызвать беспокойство у окружающих, зависть;
- не упускайте возможностей;
- будьте готовы учиться у других;
- участвуйте в дискуссиях, откровенно излагайте свои взгляды и принципы;
- получайте удовольствие от своего развития.



*Благодарю ба  
внимание!*