



# «Качество и работа менеджера»

Подготовила  
студентка 29 группы  
Иткина В.В.

# 1. Модель современного менеджера

- Работа руководителя сложна и содержит множество характеристик. соотношение основных типов навыков меняется по мере восхождения человека по служебной лестнице. Хотя пропорции варьируются в зависимости от уровня управления, основными навыками должны в совершенстве владеть все без исключения менеджеры.



- Концептуальные навыки — это когнитивные (связанные с познанием) навыки человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко понимать специфику и взаимосвязи ее частей; это умение системно мыслить, обрабатывать поступающие данные, преобразовывать их в информацию, планировать и организовывать деятельность с учетом перспектив развития организации и внешней среды.

Социальные навыки — это навыки работы с людьми и достижения организационных целей при помощи людей. В современном мире именно эти навыки менеджера считаются решающими для обеспечения выживаемости и конкурентоспособности организации или подразделения. Социальные навыки определяются также терминами «коммуникативные навыки», «эмоциональный интеллект».

Технические навыки — это специальные навыки, необходимые для выполнения рабочих заданий: владение методами, технологиями, способами решения задач, умение использовать оборудование, технические средства (для расчета бюджета, проведения исследований, производства продукции, оказания услуг и пр.).



- Уровни и специфические виды менеджмента — общий (бизнес-администрирование), стратегический, финансовый, операционный, инновационный, проектный, исследовательский, логистический (управление запасами), менеджмент знаний и др.



Приведем наиболее часто упоминаемые навыки эффективного менеджера.

Вербальная коммуникация (в том числе умение устно и письменно выразить свои мысли и слушать других).

Умение управлять временем и стрессом.

Способность принимать решения.

Выявление, определение и решение проблем.

Стимулирование и влияние на других лиц.

Делегирование полномочий.

Постановка целей и формулирование видения будущего организации.

Самоанализ.

Создание команды.

Управление конфликтами.





Важнейшим качеством менеджера можно признать высокий уровень личного и профессионального развития: апеллируя к высшим потребностям, обращаясь к душе подчиненного, надо самому иметь высокие душевные качества, чтобы выглядеть привлекательно и естественно, служить примером поведения. А. Файоль о нравственности менеджера говорил следующее: «Для руководителя высокого уровня залогом отсутствия как злоупотребления властью, так и слабости является цельность его личности и его высокие моральные качества; цельность же эта, как известно, не избирается и не приобретается».

- Требуя профессионализма, следует самому быть профессионалом, превосходящим других, только тогда приобретаешь право формировать видение будущего, ставить цели, давать оценки. Высокие нравственные качества менеджера, их зрелость, минимум проявлений эгоизма — основа доверия, необходимого для успешной командной работы.





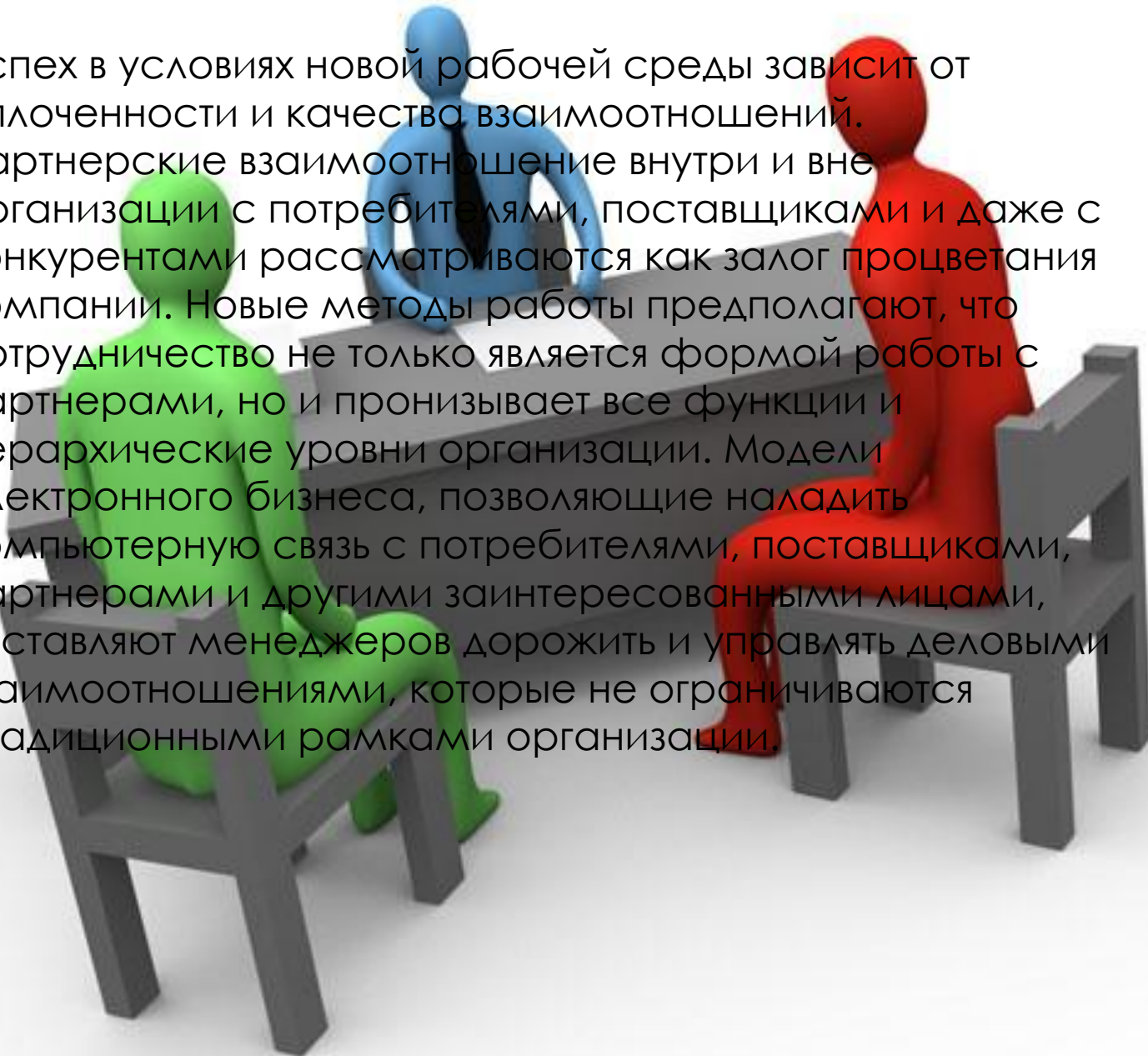
В наши дни лучшие менеджеры отказываются от командных методов и жесткого контроля, чтобы преодолеть неопределенность и создать организации, способные действовать быстро, проявлять гибкость, адаптивность и ориентацию на взаимоотношения. Руководство распределяется по всей организации и менеджеры наделяют полномочиями других, чтобы они получали доходы от своих идей и талантов. Модель контроля подчиненных со стороны менеджеров более не применима в рабочей среде, где интеллект сотрудников имеет больший вес чем физические активы. Менеджерам, в чьем ведении находятся рассредоточенные в разных местах сотрудники, необходимо использовать новый подход к лидерству, в рамках которого больше внимания уделяется не приказам и контролю, а менторству, определению направления деятельности и оказанию поддержки.

- Получение прибыли зачастую оказывается не главной целью, и менеджеры должны признать, что важную роль сегодня играет установление связей с подчиненными и потребителями. Благодаря Интернету потребители получают дополнительную информацию и власть. Поэтому чтобы быстро отвечать на изменения их требований и условий конкурентной борьбы, компании должны быть гибкими и адаптивными. В некоторых коммерческих организациях, работающих в сетях, менеджеры вообще игнорируют фактор прибыльности, отдавая преимущество установлению взаимоотношений с потребителями.

Для современного менеджера очень важны навыки создания команды. Команды сотрудников, непосредственно работающие с потребителями, рассматриваются как фундамент организации. Вместо руководства отделами многие менеджеры действуют как лидеры команд, работающих над постоянно изменяющимися временными проектами. Некоторые из проектов функционируют постоянно, обслуживая крупных клиентов или сосредоточив деятельность на специфичных рынках; другие создаются для реализации краткосрочных проектов или решения текущих проблем.



Успех в условиях новой рабочей среды зависит от сплоченности и качества взаимоотношений. Партнерские взаимоотношения внутри и вне организации с потребителями, поставщиками и даже с конкурентами рассматриваются как залог процветания компании. Новые методы работы предполагают, что сотрудничество не только является формой работы с партнерами, но и пронизывает все функции и иерархические уровни организации. Модели электронного бизнеса, позволяющие наладить компьютерную связь с потребителями, поставщиками, партнерами и другими заинтересованными лицами, заставляют менеджеров дорожить и управлять деловыми взаимоотношениями, которые не ограничиваются традиционными рамками организации.





- В условиях новой рабочей среды перед менеджментом стоит важная задача — создание обучающейся организации. Для этого необходимо обеспечить такой климат, в котором ценится умение экспериментировать, брать на себя риски, использовать новейшие технологии, спокойно относиться к ошибкам и неудачам, мыслить нетрадиционно и делиться знаниями. В обучающейся организации каждый сотрудник принимает участие в определении и решении проблем, что позволяет компании постоянно экспериментировать, совершенствоваться и расширять свои возможности. Роль менеджера заключается не столько в принятии решений, сколько в создании для каждого сотрудника возможность свободно экспериментировать и учиться чтобы работать лучше.

- Для работы менеджера характерны разнообразие, фрагментарность и краткосрочность. Менеджеры настолько загружены, что у них остается очень мало времени на анализ собственных действий. В среднем на каждый из видов деятельности они тратят не более девяти минут, стремительно переключаясь с одной работы на другую. Любое незначительное событие, нарушающее обычный порядок вещей, способно вызвать кризисную ситуацию. Менеджер в напряженном ритме выполняет огромный объем работы, который постоянно увеличивается и требует значительных затрат энергии. Как выяснил Г. Минцберг в процессе наблюдений, в среднем каждый менеджер ежедневно прочитывает 36 писем, проводит восемь встреч и активно перемещается по кабинетам или производственным цехам. Довольно часто спланированный рабочий график нарушают непредвиденные события. Назначаются новые встречи. Даже находясь за пределами офиса, исполнительные директора читают деловую литературу, документацию и электронные письма.

- Для менеджера в порядке вещей работать 70-80 часов в неделю, приходить на службу задолго до начала рабочего дня и уходить через несколько часов после его окончания. Работа менеджера практически никогда не прекращается. Джордж Поллард, руководитель отдела по работе с персоналом компании FedEx, говорит: «Менеджеры всегда должны быть начеку. Даже вне офиса мы являемся представителями своей компании». Многие стремятся стать менеджерами, потому что их прельщает власть. Однако в реальности им оказывается не под силу контролировать и поддерживать дисциплину подчиненных



- личным качествам в первую очередь относятся честность и порядочность, предполагающие всегда соблюдение норм общечеловеческой морали, скромность и справедливость по отношению к окружающим. Руководитель должен стараться понимать своих подчиненных, видеть в них личности, достойные уважения, уметь разбираться в их поведении, быть человечным и заботиться о людях, стремиться к сотрудничеству, учитывая при этом интересы всех.

Менеджер должен быть принципиален во всех вопросах, уметь противостоять давлению как "сверху", так и "снизу", последовательно и твердо стоять на своем, не скрывать своих взглядов, защищать до конца те ценности, которые он исповедует, и помогать обретать эти ценности другим, посредством личного примера, а не морализирования, твердо держать данное слово.



- Работа менеджера чрезвычайно тяжела, и поэтому одним из его важнейших личных качеств должно быть хорошее здоровье, которое помогает быть энергичным и жизнестойким, мужественно переносить удары судьбы, успешно справляться со стрессами. Для поддержания хорошего физического здоровья нужны постоянные тренировки, сбалансированные нагрузки, предполагающие смену видов деятельности - ведь отдых не в бездельи, а в переключении на другую работу. Силы и энергию необходимо поэтому рационально распределять между всеми своими делами, чтобы в каждом добиться успеха, но нельзя приучать себя к постоянным, стабильным нагрузкам и время от времени разрушать привычные образцы действий, ибо, когда потребуются рывок, разомлевший руководитель на него уже не будет способен.

- Но самое главное - менеджер должен обладать умением руководить, организовывать и поддерживать работу коллектива, быть готовым к действиям, риску. Он должен уметь определить объем своих служебных полномочий, возможность действовать независимо от руководства, побуждать людей к повиновению, избавляться от балласта, а оставшимся помочь стать самими собой, а не поднимать под себя. Для этого менеджер должен обладать терпимостью к слабостям людей, не мешающим работать, и нетерпимостью ко всему, что препятствует успешному решению стоящих перед ним и коллективом задач. Нужно иметь в виду, что не существует, и не будет существовать менеджера, обладающего универсальными способностями и одинаково эффективно действующего в любой ситуации.

## 2. Власть, влияние лидерства на авторитет менеджера

- Власть - возможность оказывать определенное влияние на поведение людей с помощью права распоряжаться чем - либо, авторитета, подчинения своей воле. В свою очередь, влияние - поведение одного человека, которое вносит изменение в образ мыслей и действия другого человека.
- Власть и влияние являются средствами, которыми располагает руководитель для решения разнообразных деловых ситуаций. Поскольку менеджер имеет власть над подчиненными, они зависимы от него по вопросам объема выполняемой работы, расширения полномочий, продвижения по службе, повышения заработной платы, удовлетворения социальных потребностей. Однако и подчиненный имеет власть над руководителем. Это может проявляться в способности подчиненных качественно и в срок выполнять задания; оказании воздействия на других людей, от которых зависит сам менеджер; передачи менеджеру необходимой информации. Поэтому менеджер должен поддерживать в коллективе разумный баланс власти.



- *Баланс власти* - это ситуация в управлении, когда уровень влияния облеченного властью руководителя на подчиненного равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя. Эффективно работающий менеджер не станет злоупотреблять властью, действовать в грубой, приказной форме. Властные полномочия менеджер может осуществлять с помощью различных средств: поощрения, наложения взысканий, авторитета собственных профессиональных знаний, своих личностных достоинств. Кроме этого, действенным средством является наделение подчиненных ограниченными и контролируруемыми менеджером полномочиями.



- Децентрализация личной власти достигается тремя способами:
- 1) официально закрепленными в документах делегированием полномочий
- 2) наличием систем долгосрочного, среднесрочного и текущего планирования
- 3) отлаженным механизмом обмена информацией.



- Своевременное перераспределение и организационное оформление властных полномочий необходимо руководителю для повышения стабильности в работе предприятия. Это связано с тем, что в деятельности любой компании неизбежно наступает момент, когда требуется перераспределить властные функции внутри нее. Если проигнорировать подобную необходимость, может возникнуть угроза развитию и даже существованию компании.
- При децентрализации власти менеджеры могут использовать систему премирования, в соответствии с которой сотрудник премируется не только за личные результаты, но и за результаты деятельности своего подразделения, но и предприятия в целом.

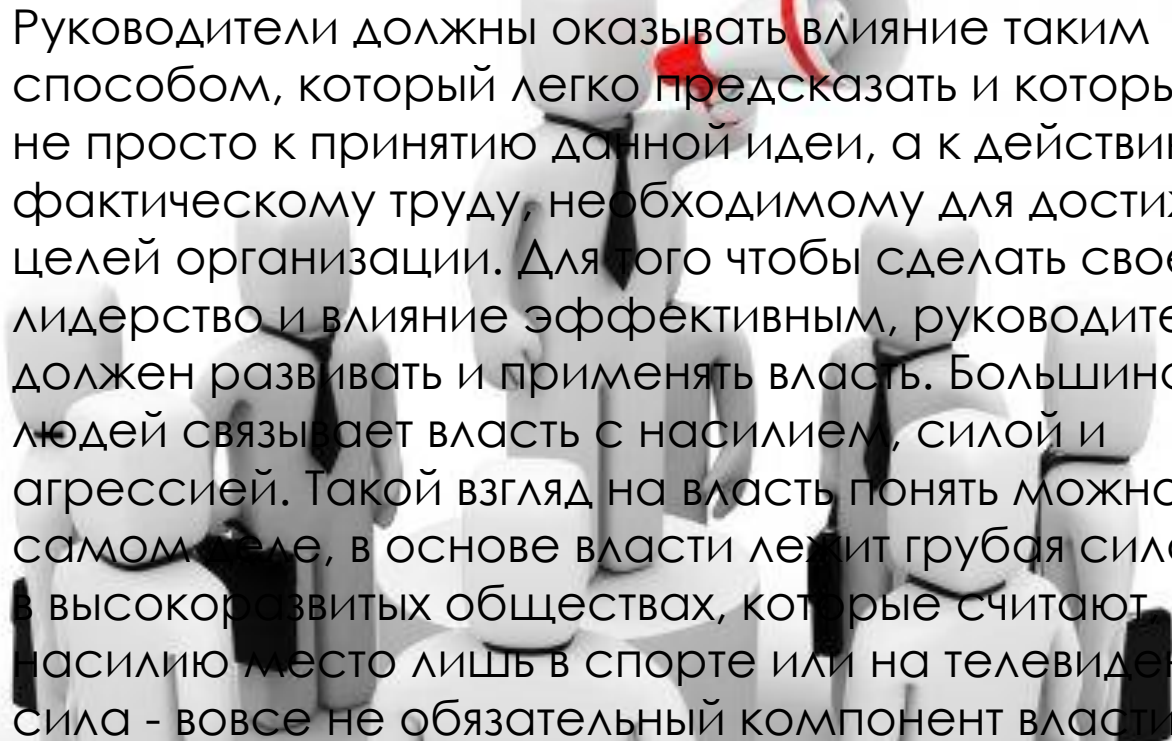


В соответствии с проведенными исследованиями, каждая третья российская фирма в процессе своего развития сталкивается с проблемой власти во взаимоотношениях менеджера и подчиненных. Менеджер либо воздвигает между собой и все более многочисленным штатом, либо сохраняет панибратские отношения с младшими по званию сотрудниками. Как первое, так и второе опасно для предприятия.

Больше половины российских компаний устроено по семейному принципу. Это место, в котором, прежде всего, живут, а уже потом компания, в которой делается работа. Порочность этой практики очевидна.

Оптимально приспособленными к рыночным условиям является уверенный в себе руководитель. У такого менеджера всегда есть твердое собственное мнение, однако он старается выслушивать и учитывать мнения своих подчиненных.





Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию - фактическому труду, необходимому для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективным, руководитель должен развивать и применять власть. Большинство людей связывает власть с насилием, силой и агрессией. Такой взгляд на власть понять можно. В самом деле, в основе власти лежит грубая сила даже в высокоразвитых обществах, которые считают, что насилию место лишь в спорте или на телевидении. Но сила - вовсе не обязательный компонент власти.



- Эффективность руководящей деятельности во многом зависит от авторитета руководителя. Мнение о том, что с получением определенного поста руководитель автоматически приобретает авторитет глубоко ошибочно.
- Авторитет - это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями и способностью работать с людьми.
- 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 следует рассматривать как систему отношений, ценности и результата работы.

- Чтобы авторитет должности руководителя сочетался с авторитетом его личности, он должен объединить в себе лидерский и руководящие функции.
- Лидерство - это процесс психологического влияния одного человека на других людей при их совместном стремлении к достижению общих целей, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга. Это процесс психологического влияния, основанного на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения. Чем выше авторитет руководителя, тем сильнее его воздействие на сотрудника.
- Руководство - процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе власти, вверенной ему обществом или коллективом. Руководство основано на принципах властного отношения, распорядительства, социального контроля и применения дисциплинарной практики вплоть до принуждения несознательных элементов.



- Авторитет руководителя имеет два источника:
- 1. Личный, выражающийся в способностях руководителя к лидерскому влиянию;
- 2. Общественный, выражающийся в обладании руководителем властью и должностным престижем.



- Авторитет предположительно достигается, основываясь на уважении и сознательности выполнении распоряжений руководителя подчиненными.

- Поддержка сотрудников - это ключ к эффективному руководству. Быть хорошим руководителем - это, прежде всего, быть в хороших отношениях с подчиненными. Они имеют самое верное представление о стиле вашего руководства. То, как вы выглядите в их глазах, и объясняет все ваши успехи и неудачи. Подчиненные прекрасно отдают себе отчет в том, какая разница в работе между плохим и хорошим руководителем. При хорошем руководстве становится интересней их работа, а достигнутые результаты подкрепляют чувства профессиональной гордости. При плохом руководстве подчиненные отбывают трудовую повинность. Эффективность отношений между подчиненными и руководителями может быть определена шестью важнейшими элементами. В зависимости от того, какой стиль применяет тот или иной руководитель в конкретной обстановке, и строятся его отношения с подчиненными, которые определяют его авторитет.



**MANAGER**



A group of seven business professionals, four men and three women, are standing in a modern office hallway. They are dressed in professional attire, including suits and blouses. The hallway has a light-colored tiled floor and large windows in the background, creating a bright and open atmosphere. The group is arranged in a loose line, with some individuals looking towards the camera and others looking slightly away. The overall scene conveys a sense of a diverse and professional team.

На авторитет руководителя оказывает огромное влияние наличие высокой культуры общения, которая выражается в нормах профессиональной этики. К ним относятся: демократизм общения руководителя с подчиненными, коллегами по работе; его доступность, внимательности; умение создать товарищескую атмосферу доверия, вежливость и корректность в обращении, точность и ответственное отношение данному слову. Имеет значение подтянутость и аккуратность, четкость и организованность в манере поведения. Но внешняя сторона поступков должна соответствовать внутренним нравственным убеждениям руководителя. Только при этом условии нормы служебного этикета смогут помочь руководителю общаться более эффективно с людьми. Постоянное общение руководителя с подчиненными поднимает его авторитет и уровень доверия в коллективе.

Общительность личности характеризуется легкостью вхождения в контакт с другими людьми, отсутствие замкнутости, изолированности. Причем общительность обязательно должна сопровождаться эмоционально-положительным тоном общения.

- Укрепляя авторитет менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не сковывал инициативу подчиненных. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху; в результате появляется мнимый, или ложный, авторитет (псевдоавторитет). А. С. Макаренко выделял следующие виды псевдоавторитета:
- 1 Авторитет расстояния - руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он "дальше" от подчиненных и держится с ними официально.
- 2 Авторитет доброты - "всегда быть добрым" - таков девиз данного руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает, добрый руководитель оказывает подчиненному "медвежью услугу".
- 3 Авторитет педантизма - в этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестоко определяет все стадии выполнения задания подчиненными, тем самым, сковывая их творчество и инициативу.
- 4 Авторитет чванства - руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие и мнимые нынешние заслуги. Такому руководителю кажется, что эти "заслуги" обеспечивают ему высокий авторитет.
- 5 Авторитет подавления - менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепят его авторитет. В конечном итоге это лишает людей чувства уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность.

# 3. Содержание работы руководителя

- Всю работу по управлению можно разделить на две части:
  - управление деятельностью фирмы,
  - управление людьми (персоналом).
- Руководитель должен иметь:
  - широкое общее представление о положении дел за пределами своего подразделения, осознание изменений во внешней среде и возможностях их использования;
  - чуткость к ситуациям внутри и вне фирмы;
  - творческий подход и умение мотивировать себя и персонал;
  - желание и способность сотрудничать;
  - понимание результатов, умение планировать и выполнять планы;
  - способность идти на риск;
  - способность принимать решения;
  - готовность дать оценку полученным результатам и определить программу развития фирмы и ее персонала.
-

# УПРАВЛЕНИЕ

## Управление деятельностью

- Поддержание компетентности
- Управление внешней средой
- Руководство деятельностью

Управление своей работой  
Управление группами  
Управление организацией

## Деятельность на практике

- индивидуальная,
- групповая,
- отношения межгрупповые,
- сотрудничество в организации

## Управление персоналом

- людьми
- кадровая политика
- работа руководителя

Управление собою  
Управление группами  
Управление организацией

## Результаты

- организации,
- организации как коллектива,
- индивидуальные

- В повседневной работе руководитель должен постоянно (а не случайно) получать результаты, иметь личный план работы, четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность, обеспечивать четкую оценку деятельности подчиненных, обеспечить деятельность подразделения независимо от себя (например, подготовив заместителя), гордиться собою и подчиненными, желать сотрудничать, разрешать конфликты и т. д.





- Главное для руководителя это выбрать наиболее приемлемый стиль руководства, сочетающийся с его личностными качествами. Обладая реальной властью, руководитель существенным образом воздействует на трудовой коллектив, а через него - на характер и результаты функционирования самого объекта.
- Справедливо считается: как порядок, так и беспорядок начинается с руководителя.

Спасибо за внимание!!!!!!!!!!

