Тема: Управленческая деятельность современного руководителя

МЕНЕДЖМЕНТ

Чем определяется успех организации?

Что может сделать руководитель, чтобы обеспечить успех организации?

Наиболее распространенные причины банкротства:

- *Некомпетентность управления 45%*
- *Недостаток опыта в производстве данного вида продукции 9%*
- *Недостаток управленческого опыта 18%*
- *Узкий профессионализм 20%*
- *Невыполнение взятых на себя обязательств 3%*
- *Обман 2%*

Необходимость организационной деятельности обусловлена:

1. Для достижения своих целей люди вынуждены объединяться;
2. Любая совместная деятельность будет эффективной, если:

- Для каждого сотрудника определено, чем он должен заниматься;
- За что он несет ответственность;
- Кто контролирует его деятельность.

Организационная роль

Роли менеджеров по Генри Минцбергу

(1973г. «Природа управленческого труда»)

Роль – это набор представлений о поведении менеджера

Генри Минцберг (2 сентября 1939) — профессор менеджмента МакГилльского университета в Монреале.

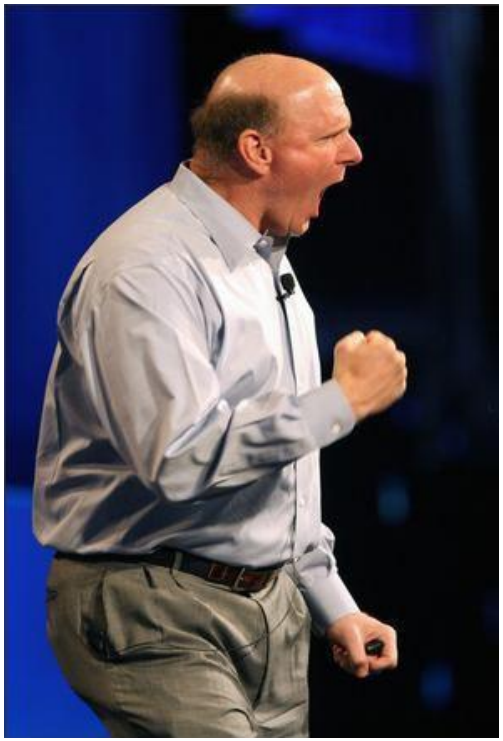
1 категория – информационная характеризуется степенью активности в коммуникации:

- **Наблюдатель** (поиск и получение информации: просмотр периодической печати и отчетов, личные контакты);

- **Проводник** – передача информации другим членам организации, рассылка напоминаний и отчетов, телефонные звонки;
- **Оратор** – информирование внешних субъектов, отчеты, пояснительные записки, выступления.

2 категория - межличностная

- **Глава** – проведение церемониальных мероприятий, встреча гостей, подписание юридических документов;



- **Лидер-** руководство и мотивация подчиненных, обучение, консультации и коммуникации с работниками;
- **Связующее звено-** поддержание информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами, почта, телефонные разговоры, встречи.

3 категория – связанная с принятием решений

- **Предприниматель-** инициация новых проектов, поиск новых идей, завоевание сторонников;
- **«Пожарный»** - урегулирование споров и иных проблем, разрешение конфликтов между подчиненными, адаптация к кризисам во внешней среде;

- **Распределитель ресурсов-** решения о выделении ресурсов, составление графиков, бюджетов, расстановка приоритетов;
- **Участник переговоров-** участие в переговорах с профсоюзами о контрактах, зарплатах, закупках, бюджетах, представление интересов отдела.

Психологическая ролевая типология Л.Д. Кудряшовой, включает 8 ролевых типов:

1. *«Регламентатор»* — стремление к исчерпывающей регламентации деятельности подчиненных, ориентация на формальные процедуры и документы.
2. *«Коллегиал»* — ориентация на коллективные формы принятия решений и системы размытого контроля.

3.*«Показушник»* — приоритет оперативного реагирования на быстро меняющуюся ситуацию, смена критериев оценки и способов построения отношений в зависимости от конъюнктуры.

4. *«Объективист»* — ориентация на внешние факторы, находящиеся за пределами управленческой системы.

5. «Формалист» — перенос ответственности на процедуры, «затягивание» решения вопросов.

6. «Максималист» — ориентация на максимально возможный результат, вне зависимости от того, насколько он необходим, завышение требований.

7. «Организатор» — ориентация на решение базовых управленческих задач: расстановка кадров, планирование и техническое обеспечение.

8. «Диспетчер» — стремление к решению всех мелких текущих проблем, смешение представлений об уровнях руководства.

© Worldprints.com

Мастерство менеджера:

- Концептуальные навыки;
- Человеческие навыки;
- Организационные навыки;
- Технические навыки.

<u>Концептуальные навыки-</u> это когнитивные (познавательные) способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять взаимосвязи ее частей.

К числу данных навыков относят:

1. Мышление менеджера;
2. Умение обрабатывать поступающую информацию;
3. Способность к планированию.

Концептуальные навыки необходимы всем менеджерам, но особое значение они имеют для руководителей высшего звена управления, которые должны уметь схватывать суть каждой возникающей ситуации, выделять важнейшие её факторы и предугадывать дальнейшее развитие событий.

Под человеческими навыками понимают способности менеджера к работе с людьми, а также умение эффективно взаимодействовать в качестве члена команды, проявляющееся в том, как руководитель относится к сотрудникам (мотивирует, содействует их деятельности, координирует её, подает пример, общается и разрешает конфликты) .

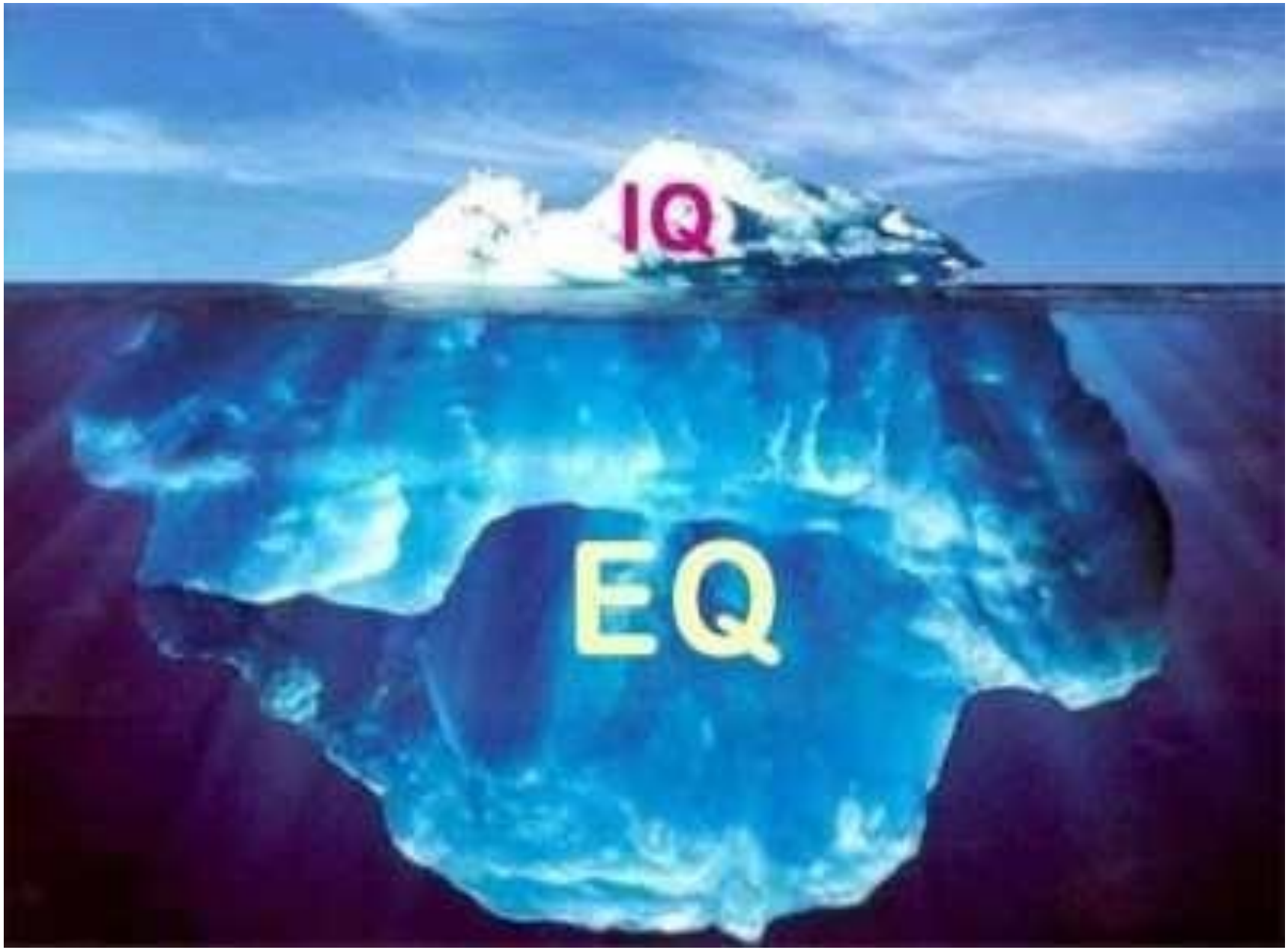
Обладающий развитыми человеческими навыками менеджер мотивирует подчиненных к самовыражению, стимулирует их вовлеченность в деятельность организации.

Человеческие навыки приобретают всё большее значение в деятельности менеджеров всех уровней, в особенности тех, кто ежедневно контактирует с простыми исполнителями.

Организационные навыки – способность успешно сотрудничать с окружающими.

Организационные навыки проявляются в доверии, энтузиазме и подлинной заинтересованности в межличностных отношениях.

В последнее время в сфере организационных навыков большое значение придается **эмоциональному интеллекту-** т.е. способности эффективно управлять собой и своими отношениями.


IQ
EQ

Составляющие эмоционального интеллекта:

http://www.businesstest.ru/test.asp?id_test=304

- **Самосознание** – способность понять свое собственное настроение и эмоции;
- **Саморегуляция** – способность подумать перед тем, как действовать, и контролировать разрушительные импульсы;
- **Мотивация**- побуждение к упорному труду и способность выдержать его;
- **Эмпатия** – способность понимать эмоции окружающих;
- **Социальные навыки** – способность добиваться гармонии с окружающими и строить хорошие отношения.

Технические навыки – это специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих задач, т.е. навыки использования методов, технологий и оборудования, необходимых для выполнения конкретных функций.

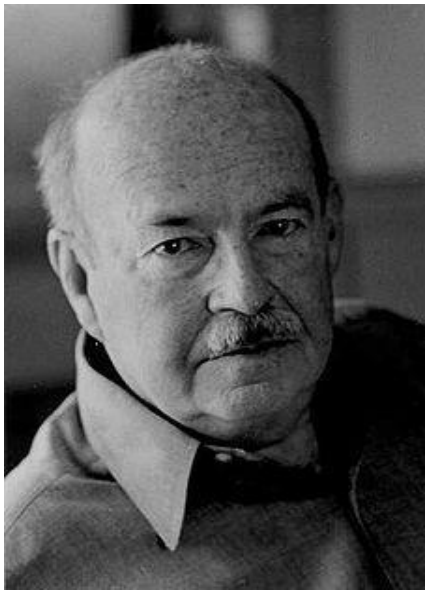
Предполагается:

1. Наличие профессиональных знаний;
2. Аналитических способностей.

Наиболее важную роль играют технические навыки на низовых организационных уровнях.

Классификация аппарата управления (Талкотт Парсонс)

1. *Менеджеры* (≈20% от численности аппарата управления). Руководят подчиненными, принимают решения, отвечают за использование ресурсов.



2. *Функциональные специалисты* (≈50%) - квалифицированные дипломированные работники различных профессий, специализирующиеся на выполнении различных функций управления (бухгалтера, финансисты, маркетологи, социологи и т.п.).

Они анализируют деятельность предприятия, готовят проекты управленческих решений, участвуют в их реализации, выполняют задания менеджеров.

3. Инфраструктурный персонал (≈30%) обеспечивает техническое, документационное, информационное и хозяйственное обеспечение деятельности менеджеров и специалистов (программисты, референты, секретари, охранники).

4. Институциональный персонал (эксперты и консультанты), которые осуществляют разработку и реализацию различных управленческих проектов, оказывают консультационные услуги.

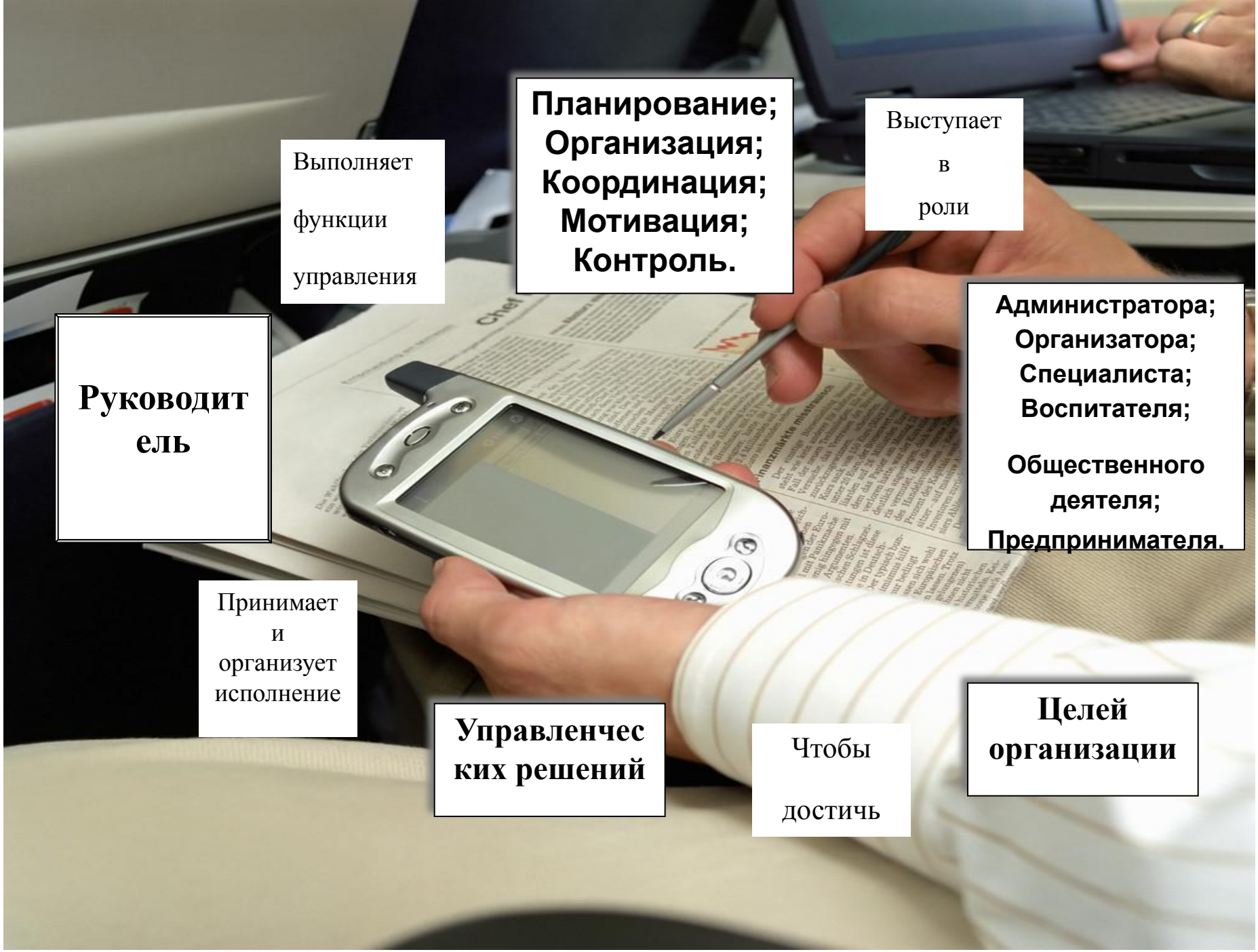
- **Управленческий труд (УТ)**

– это специфический вид человеческой деятельности, обособившийся в процессе разделения и кооперации общественного труда.

- **Цель УТ** – создание условий для достижения целей организации, координация и согласование совместной деятельности работников организации.
- **Предмет УТ** – люди, их трудовая деятельность; информация.
- **Средства УТ** – средства организационной и вычислительной техники; информация, как средство связи.

- **Характеристика УТ** – умственный труд, сочетающий творческие, логические и технические операции; косвенно производительный труд; работа с людьми; многообразие решаемых задач.
- **Продукт УТ** – управляющее воздействие, которое выражается в управленческом решении.

- **Управленческий потенциал** – это совокупность всех имеющихся ресурсов, которые использует организация.
- Он выступает в вещественно-материальной форме (информация и ее носители) и как интеллектуальный потенциал (уровень квалификации, опыт, навыки, искусство руководителей-менеджеров).

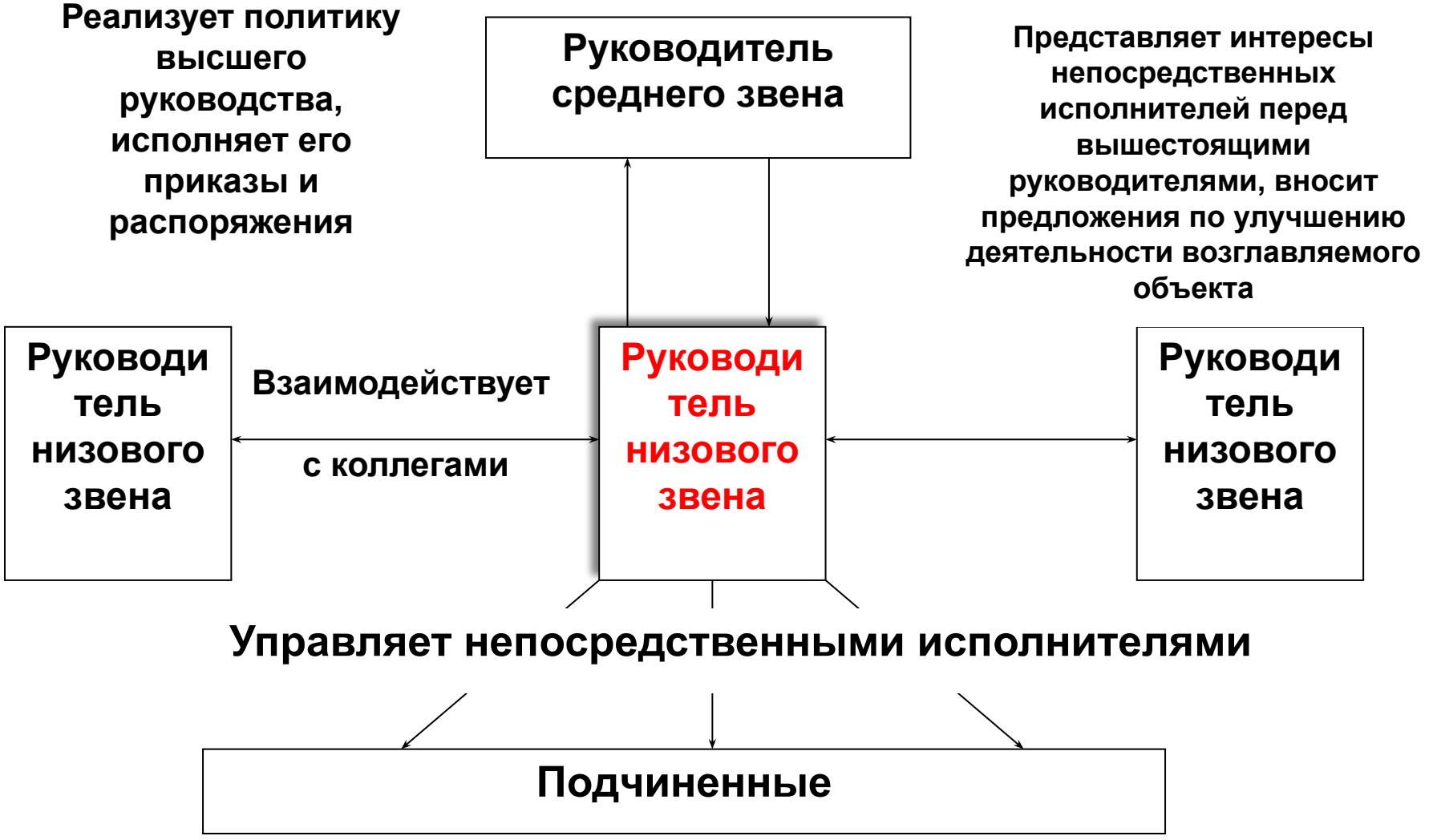

Руководитель
Выполняет функции управления
Планирование;
Организация;
Координация;
Мотивация;
Контроль.
Выступает в роли
Администратора;
Организатора;
Специалиста;
Воспитателя;
Общественного деятеля;
Предпринимателя.
Принимает и организует исполнение
Управленческих решений
Чтобы достичь
Целей организации

Руководители низового звена

- **Младшие начальники**, которых также называют **руководителями первого (низового) звена** или операционными руководителями – это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками.

- Они осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий.
- Это – мастер, мастер смены, начальник отдела. Большая часть руководителей вообще – это руководители низового звена.

Руководитель низового звена в системе управления организацией



Примерное распределение рабочего времени менеджера низового звена, %

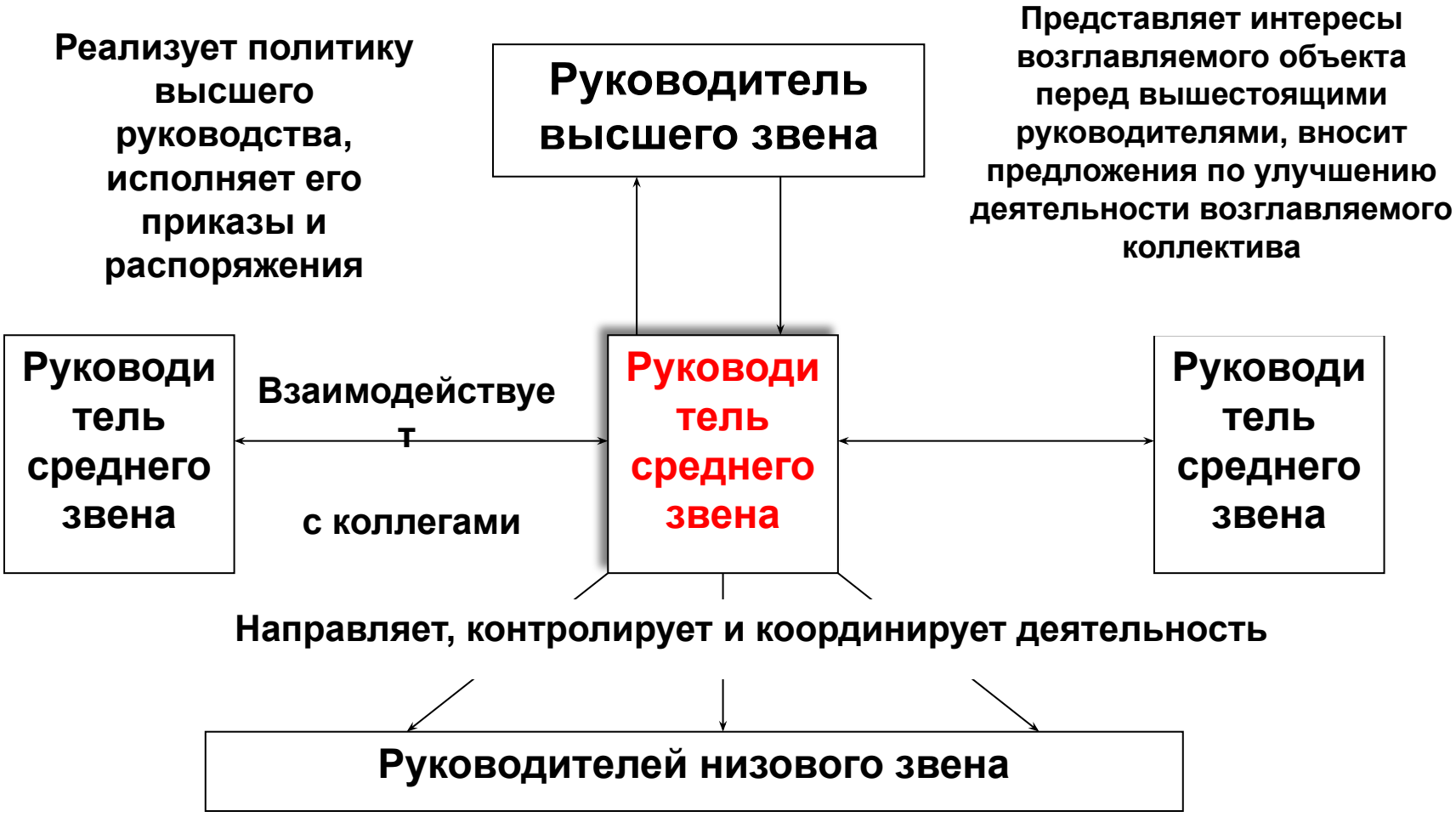
- Планирование и распределение работы между подчиненными **25**
- Контроль качества работы подчиненных **20**
- Участие в совещаниях, заседаниях, собраниях **5**
- Работа с информацией, документацией **5**
- Решение различных оперативных вопросов **20**
- Воспитательная работа с подчиненными **25**

Руководитель среднего звена

- Работа младших начальников координируется и контролируется **руководителями среднего звена**. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заместители генерального директора, руководитель подразделения, главный бухгалтер.

- Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом.
- Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена и передают эти решения обычно после их трансформации в технологически удобной форме.

Руководитель среднего звена в системе управления организацией



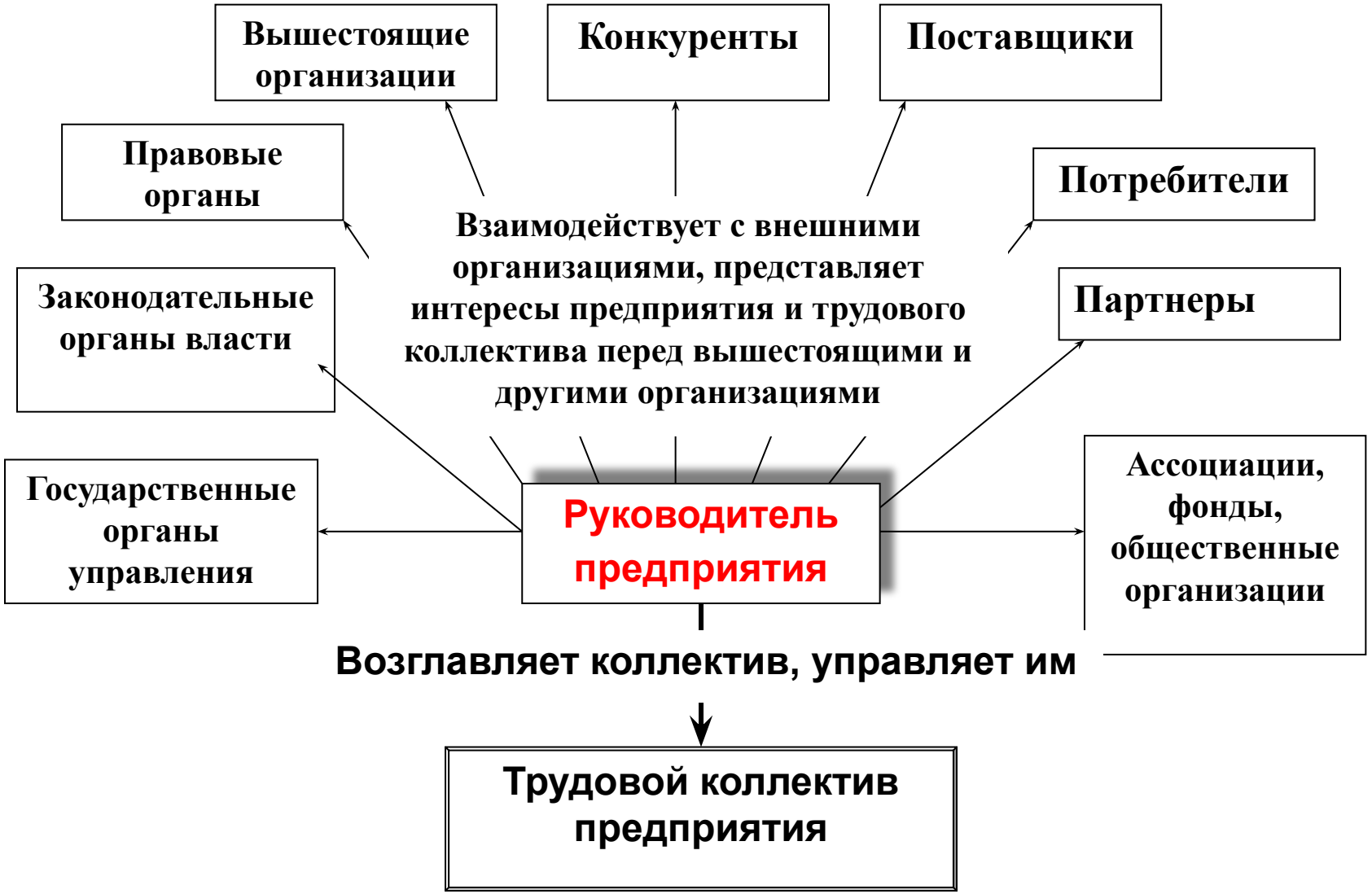
Примерное распределение рабочего времени менеджера среднего звена, %

- Работа с информацией, документацией, планирование работы **30**
- Координация работы участков и отдельных подчиненных **5**
- Проведение и участие в совещаниях, заседаниях, собраниях **10**
- Осуществление контроля работы подчиненных **10**
- Решение различных оперативных вопросов **35**
- Воспитательная работа с подчиненными **10**

Руководитель высшего звена

- Даже в самых крупных организациях руководителей высшего звена всего несколько человек.
- Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе — это председатель Совета, президент, вице-президент корпорации и казначей корпорации.
- Руководители высшего звена отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации.

Основные функции деятельности руководителя высшего звена управления предприятием

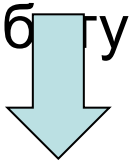


Примерное распределение рабочего времени менеджера высшего звена, %

- Работа с информацией, документацией **25**
- Координация работы структурных подразделений организации **10**
- Проведение совещаний, заседаний, собраний **15**
- Осуществление контроля работы структурных подразделений **5**
- Работа с внешним окружением организации (поставщики заказчики, инвесторы и т.д.) **25**
- Решение различных оперативных вопросов **15**
- Воспитательная работа с подчиненными **5**

После тщательного изучения деятельности пяти руководителей высшего звена Г.Минцберг пришел к такому выводу:

«Количество работы, которую приходится выполнять руководителю или которую он считает необходимым выполнять в течение дня, — огромно, а темп, с которой она должна быть выполнена, очень напряженный. Основная причина тому - **работа руководителя не имеет четкого завершения.** В отличие от агента по сбыту, который должен сделать определенное количество телефонных звонков, или рабочего на производстве, который должен выполнить норму выработки, на предприятии в целом не существует такого момента, если не считать полной остановки этого предприятия, когда работу можно считать законченной.



Поэтому и руководитель не может быть уверен, что он (или она) успешно завершили свою деятельность. Поскольку организация продолжает действовать и внешняя среда продолжает меняться, всегда существует риск неудачи. Хирург может закончить операцию и считать свою задачу выполненной, но **руководитель всегда чувствует, что нужно делать что-то еще, больше, да[illegible]»**

Эффективный менеджер – это тот, чей отдел, группа или команда постоянно выполняет поставленные задачи, а люди, работающие в них, проявляют свои способности, преданность и энтузиазм.

Данное определение делает акцент на достижении двух ключевых моментов:

1. **Исполнение задания** : качество и количество произведенной продукции или оказанных услуг;
2. **Удовлетворенность работой** – чувства, которые люди испытывают по отношению к своей работе и рабочей обстановке.

Требования к идеальному руководителю
по данным Ассоциации «Ай-Ай-Си Партнерз икзекьютив сэрч Уорлдуайд»

1985г.	2005г.
Предприимчивость	Лидерство
Компетентность	Эффективность
Лидерство	Видение перспективы
Эффективность	Достижение согласия
Приспособляемость	Предприимчивость
Восприимчивость	Гибкость в смене роли
Аналитичность	Восприимчивость
Видение перспективы	Способность к изменению
Решение проблем	Аналитичность
Коммуникабельность	Решение проблем

«Идеальный руководитель»
В 2005 году из 33 предложенных характеристик на первые 10 мест в России были поставлены следующие качества:

- **Личные достижения**;
- **Личные связи**;
- **Лояльность;**
- Предприимчивость;
- Лидерство;
- Аналитичность;
- Решение проблем;
- Эффективность;
- Перспективность;
- Восприимчивость

МЕНЕДЖЕРЫ – это люди, которые обеспечивают выполнение работы через других людей. Об их успехах судят **НЕ** по тому, **ЧТО** они делают, **А** по тому, **КАК** они вдохновляют на работу других, принимая по этому поводу соответствующие решения.