



**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, представлении 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.



Мастерство менеджера:

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



Концептуальные навыки- 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) .

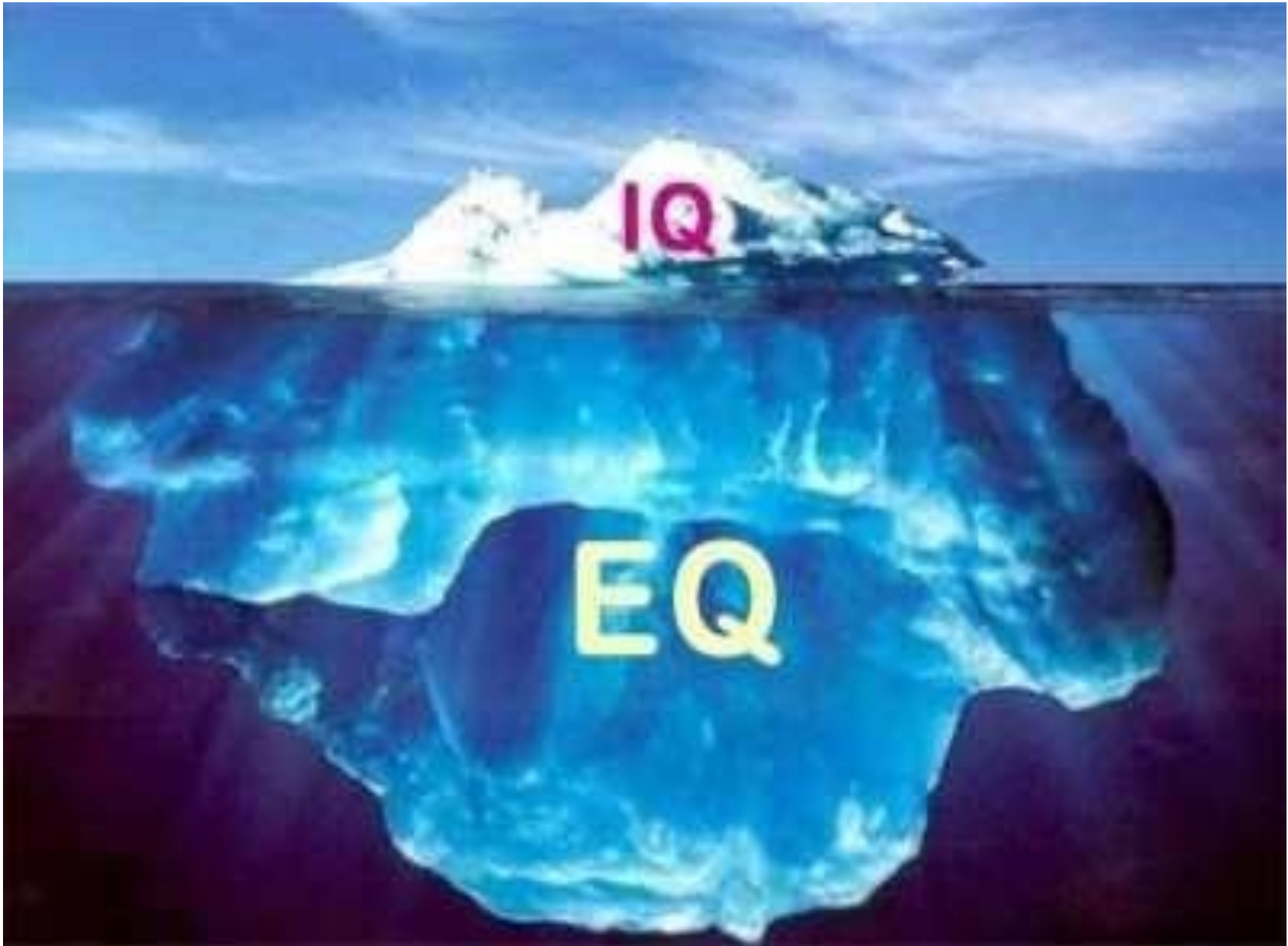
Обладающий развитыми человеческими навыками менеджер мотивирует подчиненных к самовыражению, стимулирует их вовлеченность в деятельность организации.

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.



Составляющие эмоционального интеллекта:

http://www.businessstest.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.

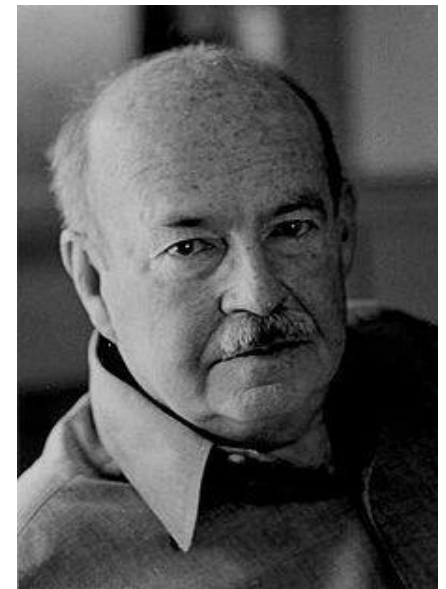
Предполагается:

1. Наличие профессиональных знаний;
2. Аналитических способностей.

Наиболее важную роль играют технические навыки на низовых организационных уровнях.

Классификация аппарата управления (Талкотт Парсонс)

1. *Менеджеры* ($\approx 20\%$ 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).

Выполняет
функции
управления

**Планирование;
Организация;
Координация;
Мотивация;
Контроль.**

Выступает
в
роли

**Руководит
ель**

**Администратора;
Организатора;
Специалиста;
Воспитателя;

Общественного
деятеля;
Предпринимателя.**

Принимает
и
организует
исполнение

**Управленчес
ких решений**

Чтобы
достичь

**Целей
организации**

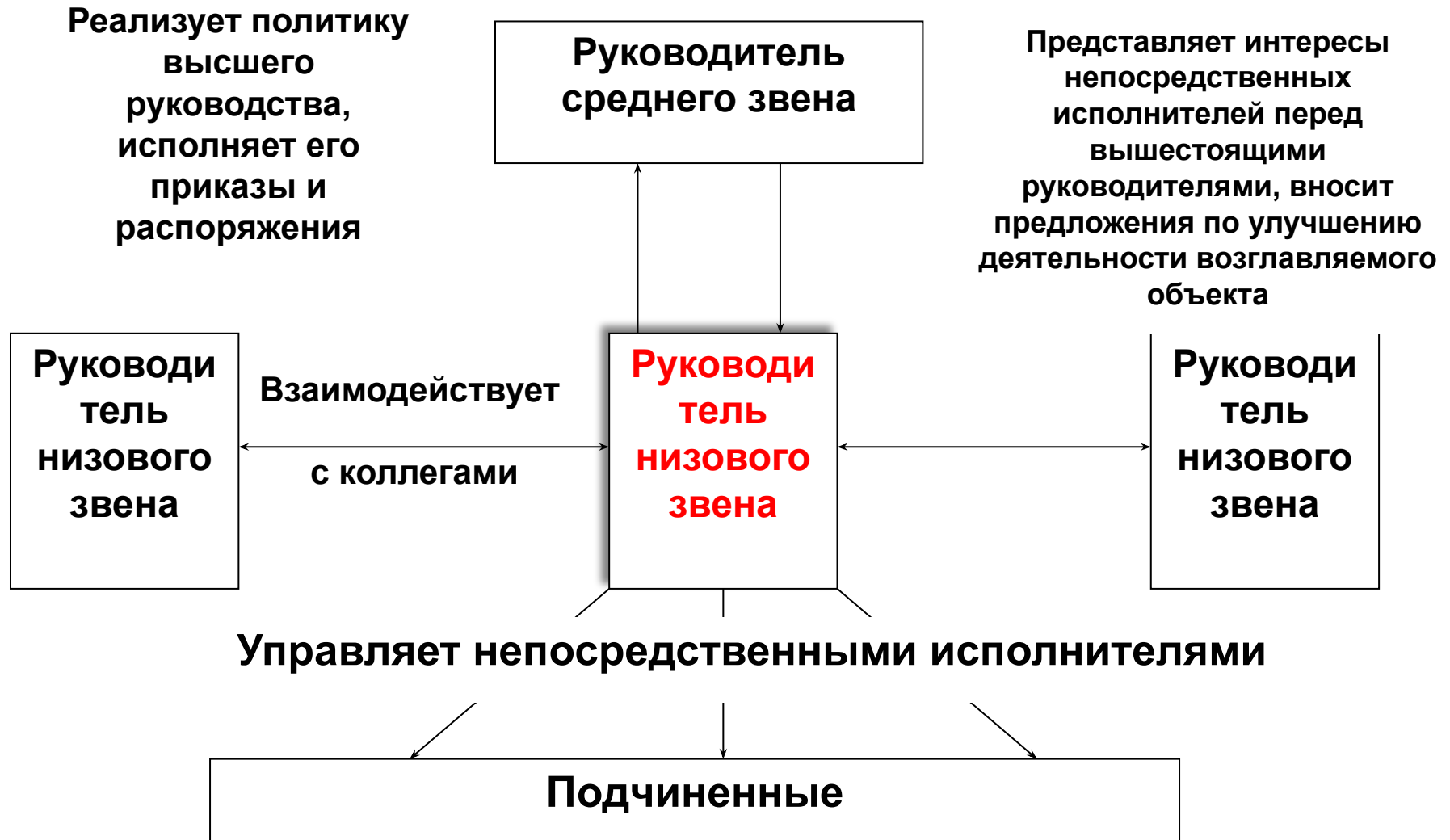
Руководители низового звена

- 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**

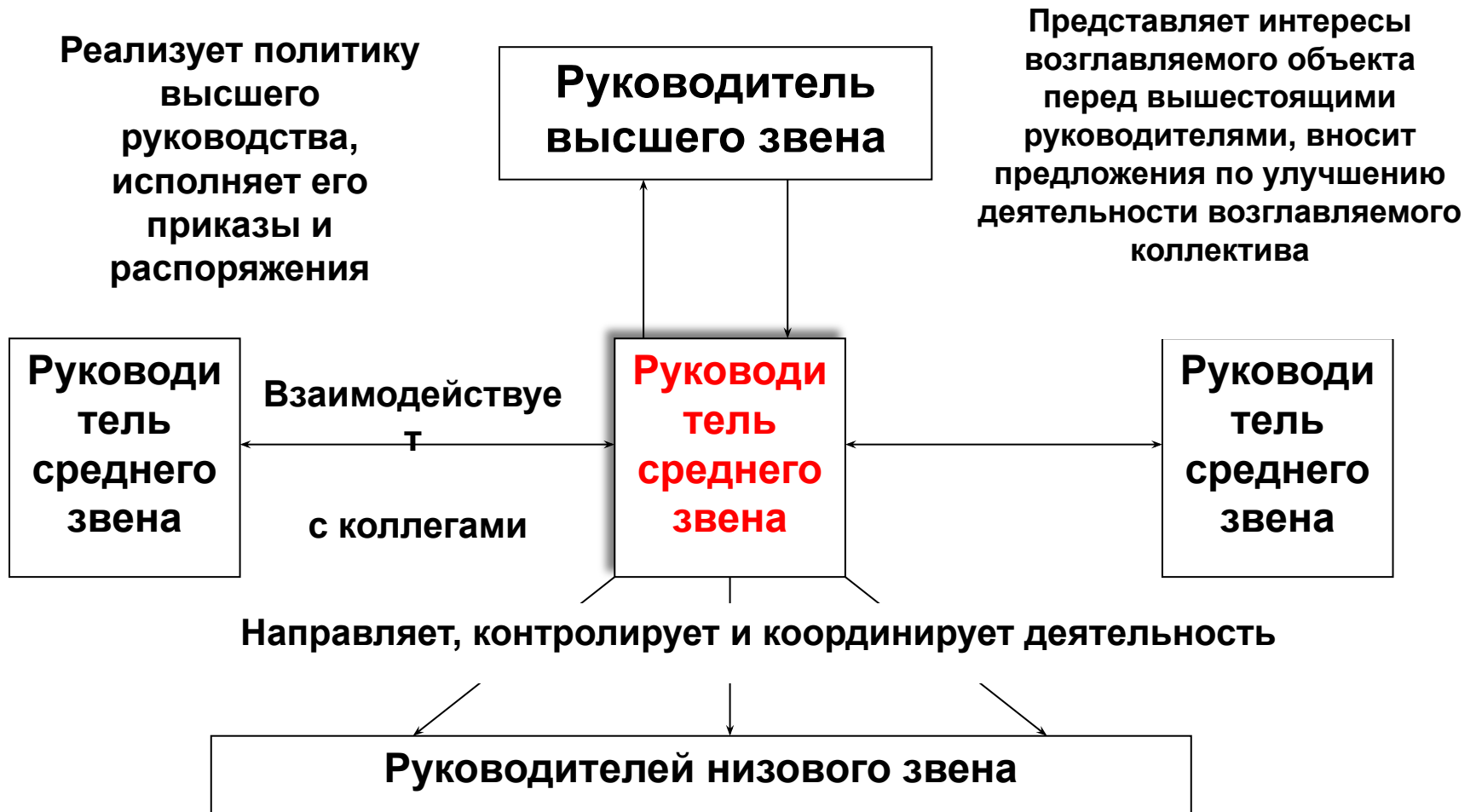
Руководитель среднего звена

- Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена.
Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заместитель 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



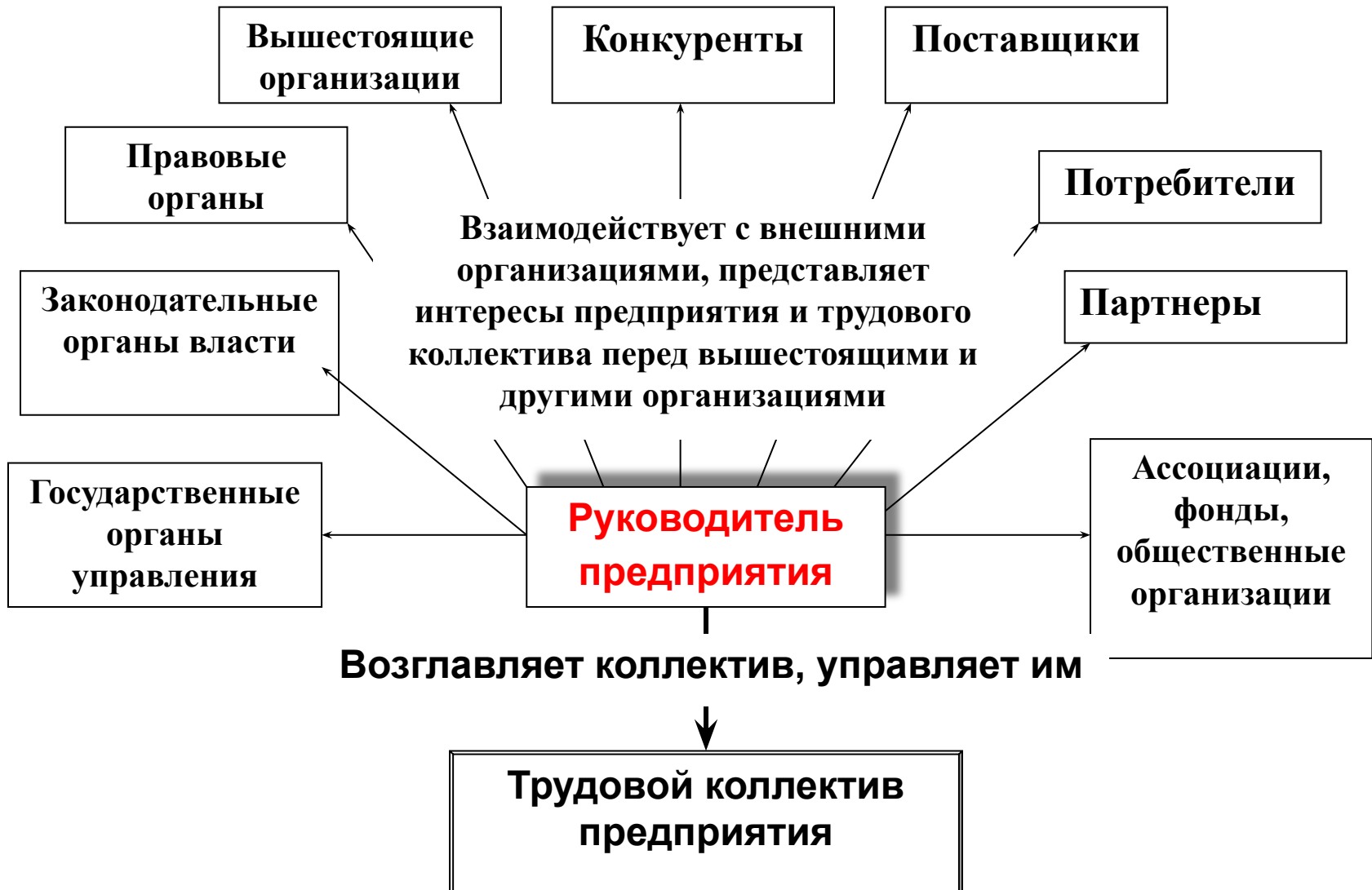
Примерное распределение рабочего времени менеджера среднего звена, %

- 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»



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.

