Министерство образования и науки Украины

Харьковский Государственный Технический

Университет Строительства и Архитектуры

Факультет последипломного образования

**КУРСОВАЯ КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**

**По курсу «Консалтинг»**

Выполнил: ст. гр.

Проверил

Харьков

2007

**Содержание бизнес-менеждмента**

1. Модель успешного менеджмента.

а) Бизнес и менеджмент: диалектика отношений.

б) Менеджмент как система управления бизнесом.

в) Краткая характеристика управляющей подсистемы.

г) Значение инфраструктуры менеджмента.

2. Персонификация системы менеджмента, или модель современного менеджера.

а) Основные функции и качества, присущие успешному менеджеру.

б) Главные роли эффективного менеджера.

**МОДЕЛЬ УСПЕШНОГО МЕНДЖМЕНТА**

**Бизнес и менеджмент: диалектика отношений**

Бизнес представляет особый вид целесообразной деятельности, направленной на получение определенного дохода. Менеджмент представляет собой процесс управления бизнесом. Взаимодействие этих двух процессов протекает весьма непросто. Поэтому не случайно, что и в теории, и в практике существует достаточно много заблуждений. К числу наиболее распространенных можно отнести следующие.

* Фетишизация самостоятельности бизнеса и менеджмента. То есть очень часто эти два вида деятельности представляют как весьма самостоятельные и даже независимые процессы. Думается, что это не так. В реальной жизни бизнес и менеджмент выступают как два неразрывных процесса, которые существуют и взаимодействуют по принципу «двойной звезды». Согласно этому принципу, такие два космических объекта могут существовать только в паре. Отсутствие, разрушение, гибель одного из них означает неминуемое исчезновение и другого объекта. Эта истина справедлива и по отношению к бизнесу и менеджменту. Ни тот, ни другой феномен не могут функционировать друг без друга. В нормальных рыночных условиях нельзя представить бизнес без менеджмента, а менеджмент – без бизнеса. Любой другой вариант должен быть отнесен к категории бизнес-форматов типа компании «Рога и копыта» или мафиозных формирований.
* Трактовка бизнеса как объекта подчинения менеджменту. На самом деле взаимодействие между ними значительно сложнее. Трактуя бизнес, в первую очередь, как удовлетворение запросов потребителей, мы должны признать его приоритет над менеджментом. Действительно, кто поворачивает голову, когда потребитель командует «Р-Р-Равняйсь!»? Вместе с тем, менеджмент не занимает пассивной позиции. История знает много случаев, когда успешный менеджмент активно формировал вкусы и предпочтения потребителей, тем самым, навязывая бизнесу свой сценарий развития рынка.
* Трактовка менеджмента лишь как процесса управления бизнесом. Но ведь любой процесс нуждается не только в совокупности методов управления, но и в определенной системе управления. Поэтому менеджмент следует рассматривать не только как процесс, но и как систему. Принимая во внимание всю важность этой проблемы для осуществления успешного бизнеса, остановимся на ней подробней.

**Менеджмент как система управления бизнесом**

Существует несколько десятков понятий менеджмента: менеджмент организаций, корпоративный менеджмент, общий менеджмент, стратегический менеджмент, инновационный менеджмент, маркетинг-менеджмент, финансовый менеджмент, менеджмент доходов и затрат и т. д. Все это значительно затрудняет понимание глубинного содержания менеджмента и в какой-то мере оправдывает ту путаницу, которая имеет место в умах и действиях управленцев. Отсюда не случайно, что некоторые менеджеры оказываются в положении эскимосов, которые успешно оперируют конкретными понятиями типа: «спящий тюлень», «тюлень, греющийся на солнышке», «тюлень, ловящий рыбу» и т. п., но не знает самого понятия «тюлень».

Для формирования четкого понимания природы менеджмента, в первую очередь, следует разобраться со структурой системы менеджмента.

В самом общем виде систему менеджмента можно определить как совокупность определенных подсистем и звеньев, благодаря которым становится возможным сам процесс управления. Сложная структура системы менеджмента может быть представлена схемой (см. рис 1). Прежде всего, следует видеть, что менеджмент включает в себя две крупные подсистемы: управляющую подсистему и инфраструктуру менеджмента.

Управляющая подсистема обеспечивает решение главной задачи менеджмента – эффективное управление бизнесом. При этом основной акцент делается не только на создании соответствующих подсистем, но и на обеспечении максимально возможной непротиворечивости их функционирования.

Инфраструктура менеджмента – все то, что обеспечивает нормальное функционирование управляющей подсистемы. Признавая ведущую роль последней, следует подчеркнуть весомую роль инфраструктуры менеджмента. Ни одно звено управляющей подсистемы не может функционировать без поддержки со стороны информационного, инновационного, инвестиционного менеджмента, без современной системы обеспечения безопасного бизнеса.

|  |
| --- |
| Структура системы менеджмента организации |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Управляю-  щая система |  | Общий менедж-мент |  | Марке-  тинг |  | Произ-водст-венный менедж-мент |  | Управле-ние персона-лом |  | Финансо-вый менедж-мент |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Инфра-структура менедж-мента | |  |  | | --- | --- | | Информационный менеджмент | | | Инновационный менеджмент | |  |  | | --- | | Инвестиционный менеджмент |  |  | | --- | | Проектный менеджмент |  |  | | --- | | Управление безопасностью бизнеса | |

Рис. 1. Важнейшие составляющие системы управления.

**Краткая характеристика управляющей подсистемы**

В состав управляющей подсистемы входят пять блоков: общий менеджмент, маркетинг, производственный менеджмент, управление персоналом и финансовый менеджмент.

**Общий менеджмент**

Этот блок управляющей системы несет ответственность за разработку и реализацию общей политики организации. Именно в сфере общего менеджмента выстраиваются программы ее долгосрочного развития. Следует подчеркнуть, что в сфере общего менеджмента проявляется стратегическая мудрость топ-менеджеров компании.

Общий менеджмент решает следующие задачи управления бизнесом:

* разработка миссии компании – ее предназначения на рынке и в обществе;
* формулировка стратегических целей – установление долгосрочных (на срок не менее 5 лет) ориентиров политики компании;
* разработка стратегий – путей достижения целей;
* построение корпоративной культуры – коллективных ценностей и традиций, характера власти и лидерства, духа единой команды.

Следует заметить, что на многих украинских предприятиях и в организациях система общего менеджмента налажена весьма слабо. Это во многом связано с длительным господством командной экономики и существующим среди многих руководителей недоверием к возможностям общего менеджмента.

**Маркетинг**

Данный модуль отвечает за разработку прогноза будущих доходов, что становится возможным на основе определения рыночного потенциала и производственных возможностей организации. Этим определяется выдающаяся роль маркетинга в системе менеджмента.

Выполнение указанной функции возможно при решении таких задач:

* Разработка комплекса рыночных целей.
* Формирование политики по отношению к потребителям.
* Разработка политики по отношению к конкурентам.
* Построение ценовой политики.
* Конструирование стратегии продвижения товара.

**Производственный менеджмент**

Данный модуль занимает центральное место во всей управляющей подсистеме. Это связано с тем, что именно в сфере производства закладываются основы конкурентоспособности организации, формируется львиная доля всех затрат и создаются реальные товары и услуги, без которых невозможно получение дохода.

Среди многочисленных задач производственного менеджмента следует выделить в качестве первоочередных такие:

* Формирование системы непрерывного обновления и развития продукта/услуги.
* Постоянное повышение качества товаров и услуг.
* Разработка политики технического обновления производства.
* Разработка стратегии технологической модернизации.

**Управление персоналом**

Трудно переоценить значение данного модуля для эффективного управления бизнесом, ибо основное его назначение – содействовать повышению конкурентоспособности организации на основе раскрепощения трудового потенциала работников. Для достижения этой крайне непростой цели необходимо решить следующие проблемы:

* Сформировать долгосрочные цели кадровой политики и найти пути ее достижения.
* Обеспечить формирование атмосферы синергизма в компании.
* Разработать и внедрить систему управления организационными изменениями.
* Обеспечить модернизацию мотивационного механизма организации.
* Сформировать гибкую и эффективную систему оценки персонала.

Финансовый менеджмент.

Система финансового менеджмента отвечает за финансовое благополучие организации. На практике это означает решение следующих задач:

* Разработка системы бизнес-планирования включающей, в первую очередь, формирование основных финансовых целей и финансовых индикаторов.
* Построение системы финансового мониторинга за динамикой доходов и затрат организации.
* Создание комплексной оценки бизнеса.

**Значение инфраструктуры менеджмента**

Признавая приоритетную роль управляющей подсистемы, нельзя не отметить большое значение инфраструктуры менеджмента для успешного управления бизнесом. В условиях современного высокого уровня конкуренции наиболее впечатляющих результатов добиваются те компании, у которых наилучшим образом:

* сформирован и развивается информационный менеджмент, способный не только дать целостную и глубокую картину рынку и других сегментов внешнего бизнес-окружения, но и обеспечить поступление нужной информации нужным работникам в нужное время;
* сконструирован инновационный механизм, побуждающий работников постоянно удивлять потребителей новыми продуктовыми идеями и решениями;
* отлажена система поиска и привлечения необходимых инвестиций для поддержания высокого инновационного накала в организации;
* используются возможности проектного менеджмента как системы, позволяющей оперативно решать конкретные технические и организационные проблемы, обеспечивать возможность творчества для многих работников, содействовать внедрению новой модели планирования профессиональной карьеры;
* развита система безопасности бизнеса, позволяющая противостоять внешним и внутренним потрясениям.

**ПЕРСОНИФИКАЦИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА, ИЛИ МОДЕЛЬ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА**

Рассмотрев менеджмент как процесс и как систему, следует остановиться еще на одном аспекте – личностном, персонифицированном качестве менеджмента. Другими словами, менеджмент организации всегда олицетворен, то есть, представлен определенной совокупностью должностных лиц – руководителей и менеджеров. И это обстоятельство всегда является определяющим во всей сложной природе менеджмента. Нет и не может быть эффективной системы менеджмента, если руководителям и менеджерам не достает необходимой квалификации. Нет и не может быть эффективного процесса управления, если руководители и менеджеры недостаточно мотивированы.

Принимая во внимание и тот факт, что «менеджмент в принципе не может быть точной наукой», следует видеть огромную роль человеческого фактора в успешном управлении бизнесом. Решение этой задачи требует не только хороших знаний и практических навыков, но и развитой интуиции и богатого воображения у руководителей и менеджеров организации.

Предлагаю рассмотреть две проблемы:

Основные функции и качества, присущие успешному менеджеру.

Главные роли эффективного менеджера.

**Основные функции и качества, присущие успешному менеджеру.**

Прежде чем дать характеристику функций, следует сказать несколько слов о роли менеджера. В первую очередь имеется в виду линейный менеджер или «менеджер на линии огня». Именно он, вступая в контакт с непосредственными производителями или потребителями товара/услуги, решает базовые управленческие задачи. От уровня решения этих задач зависит все остальное в организации. И в этом плане линейный менеджер «выполняет роль гена организации, который был прообразом всех органов более высокого порядка и из которого они в конце концов развились».

Решающая функция менеджера – обеспечить достижение целей организации. Собственно, его для этого и нанимают. Понимание этой простой истины не представляет особых трудностей. А вот как обеспечить решение этой задачи – в этом и состоят искусство менеджера, его квалификация.

Какие сопутствующие функции должен осуществить менеджер, чтобы добиться поставленных целей? В качестве основных можно указать следующие:

* организовать работу своих подчиненных;
* умело разрешать возникающие в процессе работы противоречия.

Организация работы подчиненных.

В распоряжении менеджера имеются три основных инструмента влияния на сотрудников: принуждение, манипулирование и мотивирование.

Принуждение.

Если менеджер заставляет работника сделать что-либо, используя властный потенциал своей должности – это односторонний способ общения. Сотрудник обязан действовать, потому что у менеджера есть власть и потому что сотрудник считает, что у него самого в этих отношениях власти недостаточно. Менеджера не интересуют потребности сотрудника и его запросы; сотрудник является средством достижения цели менеджера.

**Манипулирование**

Манипулирование – утонченная форма принуждения. В этом случае менеджер также использует сотрудника как средство для достижения своей цели, но сотрудник не замечает этого. Менеджер, с одной стороны, пытается выяснить интересы и ожидания сотрудника, однако лишь для того, чтобы использовать это как наживку при достижении своих собственных целей. Если работник заметит манипулирование, это будет иметь серьезные последствия для менеджера: сотрудник станет подозрительным и будет активно протестовать против дальнейших попыток манипулирования.

**Мотивирование**

Мотивирование – это форма влияния на работника, которая требует больших затрат энергии со стороны менеджера. Должна иметь место открытая доверительная обоюдная связь между равными партнерами, которые принимают пожелания и требования друг друга. Если менеджер хочет мотивировать что-то, он должен понимать, что в этом случае предстоит достаточно длительный процесс переговоров и торговли. Однако по завершении этой процедуры менеджер будет иметь соратника в борьбе за достижение целей организации.

**Преодоление противоречий в управлении**

Управлять – значит постоянно сталкиваться с противоречиями. Можно сказать, что управляющим платят за то, что они имеют дело с противоречиями и призваны разрешать их.

Основным противоречием менеджмента на линейном уровне можно считать противоречие между результатами деятельности и удовлетворением персонала от работы. Менеджеры должны способствовать достижению результата и получению удовлетворения от работы. Тот способ, который менеджер использует для разрешения данного противоречия, характеризует его управленческий стиль.

Основное противоречие в реальной практике распадается на целый ряд более конкретных противоречий. Следует дать краткую характеристику противоречий, которые связаны с выполнением работы и получением удовлетворения от нее.

**Противоречие «объект – субъект»**

С одной стороны, менеджер воспринимает своих сотрудников как индивидуальностей – субъектов. С другой стороны, главной задачей организации является обеспечение ее выживания безо всякой связи с особенностями личностей. Эта задача должна быть решена независимо от того, находится ли один из сотрудников в отпуске, другой – на больничном, а у третьего назначено свидание вне стен офиса. Поэтому менеджер обязан смотреть на своих сотрудников и как на объектов, то есть как на «средство достижения целей компании». В данном примере это означает, что присутствующие на работе сотрудники должны выполнять работу двух своих отсутствующих коллег, а третий – перенести свое свидание.

**Противоречие «уникальность – равенство»**

Каждый сотрудник имеет право быть самим собой и быть воспринятым как уникальная личность со стороны своего начальника. Вопреки этой уникальности менеджер должен относиться ко всем сотрудникам одинаково объективно, чтобы не оказывать кому-либо предпочтения или проявлять дискриминацию.

**Противоречие «сохранение – изменение»**

С одной стороны, сохранение установок и процедур, доказавших свою полезность организации, и следование им является необходимым фундаментом любого предприятия. Но, с другой стороны, если организация не хочет остановиться в своем развитии и хочет быть успешной на рынке, должны иметь место постоянные изменения, позволяющие внедрить новую технику, технологические и организационные новации. Менеджер постоянно сталкивается с этим противоречием. И зачастую нуждается в использовании такого эффективного метода, каким является система управления организационными изменениями.

Противоречия в управлении.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Менеджер должен разрешать следующие противоречия,  которые зависят друг от друга и не являются неразрешимыми | | | | | | | |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |  |
| Сотрудник как объект |  |  |  |  |  |  | Сотрудник как субъект |
| Отношение уникальности |  |  |  |  |  |  | Отношение равенства |
| Сохранить существующее |  |  |  |  |  |  | Изменить существующее |
| Выполнять по порядку |  |  |  |  |  |  | Дать свободу |
| Вызов сотрудникам  и контроль над ними |  |  |  |  |  |  | Заботиться о сотрудниках |
| Дистанция и отдаление |  |  |  |  |  |  | Практиковать откровенность  и близость |
| Контроль |  |  |  |  |  |  | Доверие |
| Поощрение конкуренции |  |  |  |  |  |  | Поощрение сотрудничества |
| Акцент на личной откровенности |  |  |  |  |  |  | Акцент на общей  откровенности |
| Личное решение |  |  |  |  |  |  | Групповое решение |
| Ориентация на внутреннее |  |  |  |  |  |  | Ориентация на внешнее |
| Избыток информации |  |  |  |  |  |  | Информация столько, сколько  я считаю нужным |
| Конфликт |  |  |  |  |  |  | Гармония |
| Поиск проблем, творчество |  |  |  |  |  |  | Быстрое исполнение |

Таблица 1.

**Противоречие «конкуренция – кооперация»**

Конкуренция означает постоянное участие всех сотрудников в гонке, в борьбе за выигрыш. С одной стороны, сотрудники участвуют в гонке, потому что одни хотят быть лучше других, другие стремятся сделать следующий шаг в своей карьере, третьи жаждут повышения своей зарплаты. Поэтому конкуренция позволяет менеджеру «развивать» и «продвигать» сотрудников. Однако, с другой стороны, менеджер должен пользоваться этим средствам осторожно. Ибо он не должен забывать о кооперации, о том, чтобы работники сотрудничали для достижения общих целей.

Более полный перечень противоречий, которые должен разрешать каждый менеджер, представлен в таблице 1.

Для успешного выполнения своих функций менеджер должен обладать достаточно внушительным перечнем профессиональных и человеческих качеств. Существует достаточно много подходов и точек зрения относительно необходимых качеств менеджера. Большим практическим потенциалом обладает подход, который используют в США при отборе кандидатов на высокооплачиваемые должности. Данный перечень качеств (см. табл. 2) позволяет сформировать «портрет» современного менеджера и может служить моделью, на которую должен ориентироваться каждый нормально амбиционный менеджер.

Общий перечень профессиональных и человеческих качеств, которые должны быть присущи современному менеджеру.

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Общительность 2. Чувство нового 3. Требовательность к людям 4. Преданность делу 5. Принципиальность 6. Знание факторов, цифр, данных 7. Инициативность 8. Умение предвидеть 9. Умение проконтролировать   исполнение   1. Чувство юмора 2. Требовательность к себе 3. Умение слушать 4. Умение убеждать 5. Единство слов и действий 6. Самокритичность 7. Чувство личной ответственности 8. Внимательное отношение к людям 9. Вежливость 10. Искренность 11. Умение выступать 12. Целеустремленность 13. Тактичность 14. Справедливость 15. Умение ценить время 16. Умение вызывать доверие | 1. Работоспособность 2. Умение организовать самого себя 3. Самостоятельность 4. Дисциплинированность 5. Умение говорить по телефону 6. Умение анализировать 7. Умение оценивать работу подчиненных 8. Выдержанность 9. Аккуратность в работе 10. Умение инструктировать 11. Умение поддержать инициативу 12. Умение довести начатое дело до конца 13. Умение заинтересовать в выполнении работы 14. Умение рисковать 15. Энергичность 16. Умение показать личный пример 17. Способность вызывать энтузиазм 18. Усидчивость 19. Умение работать ровно, без сбоев 20. Активность в общественной работе 21. Умение организовать людей 22. Интуиция   48. Умение управлять своими эмоциями |

Таблица 2

**Главные роли эффективного менеджера**

Обладание вышеназванными качествами создает необходимые предпосылки для того, чтобы сыграть свою главную роль – роль лидера. При этом речь идет не о формальном, а реальном – харизматическом – лидере, которому сотрудники подчиняются не в силу его официального статуса, а из-за глубокого внутреннего убеждения. Что же позволяет добиться такого признания? Убедительным ответом на этот вопрос представляется модель, сформированная С. Уэллсом в его книге «Босс многоликий». Оказывается, для того чтобы успешно играть роль лидера, надо прежде научиться хорошо исполнять девять более конкретных ролей (см. табл. 3).

Рассмотрим содержание этих ролей более детально.

Мудрец – это игрок, способный решать самые сложные головоломки. Он может выстраивать целостное представление о ситуации. Мудрец вносит в решение проблем элемент озарения, генерирует идеи на стыке нескольких отраслей знания и культуры.

Склонности:

* постоянно расширяет объем знаний в разных областях;
* использует многовариантные подходы;
* инициирует и приветствует свободный поток информации и идей;
* видит порядок там, где остальные видят лишь хаос.

Пророк – открывает пути в будущее, смело рисуя перспективы и увлекая остальных за собой. Этот человек обладает развитым воображением и зачастую ясно видит новые возможности там, где большинство людей видит лишь хаос и упадок.

Склонности:

* стремится к тому, что кажется недостижимым;
* заражает своим энтузиазмом окружающих людей;
* определяет цели и направляет деятельность подчиненных на их достижение;
* работает с командой над созданием общих представлений и целей и путей их достижения.

Роли руководителя-лидера.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Основные направления руководства | Основные аспекты лидерства | | |
| Установление порядка | Вдохновение | Повышение производительности |
| Системы | Мудрец  Разработка стратегии | Пророк  Новаторство во  имя будущего | Волшебник  Гармонизация перемен |
| Люди | Глобалист  Сглаживание культурных различий | Наставник  Мотивация работников | Союзник  Построение партнерства |
| Работа | Властитель  Принятие  решений | Проводник  Достижение  целей | Художник  Стремление к совершенству |
| Основание для всех ролей  Ключевые ценности | | | |

Таблица 3.

Волшебник – обладает способностью осуществлять перемены в организации, казалось бы, без видимых усилий. Он убежден, что все перемены приводят к лучшему.

Склонности:

* обладает способностью видоизменять структуру систем;
* легко трансформирует нестабильность в движение к новым завоеваниям;
* преодолевает разрыв между существующим состоянием организации и тем, которое необходимо для нее;
* понимает ситуацию и управляет сопротивлением переменам и страхом перед ними.

Глобалист. Его роль удается тому, кто может легко взаимодействовать с различным культурным окружением. Это, в первую очередь, объясняется тем, что Глобалист очень живо интересуется различными культурами и обладает хорошими знаниями о сильных и слабых сторонах многих культур. Он готов извлечь большую выгоду из различных идей и традиций, которые присущи тем или иным культурам.

Склонности:

* оценивает значение других культур, не противопоставляя себя им, но и не отказываясь от наследия своей культуры;
* стремится к пониманию принципов мышления и поведения других людей;
* создает атмосферу понимания и доверия между представителями различных культур;
* повышает конкурентоспособность организации за счет культурного многообразия.

Наставник. Основная его функция – передача своего мастерства. Наставники идут своей дорогой к мастерству. Достигнув многого, они хотят помочь другим также подняться к вершинам мастерства. Наставник – не учитель. Он не столько учит, сколько помогает подчиненным развиваться в желаемом направлении, в соответствии с их потребностями и возможностями.

Склонности:

* увлечен самосовершенствованием, постоянно учится и развивает свои способности;
* помогает людям двигаться вперед по пути личного развития;
* вселяет в людей уверенность в доступности и пользе обучения;
* увязывает потребности организации с развитием способностей и навыков отдельных личностей.

Союзник – человек, который считает своим долгом работать совместно с другими людьми, предоставляя им возможность достигать высшего уровня производительности. Союзник уверен в способностях и ответственности окружающих. Уважает стремление других людей сохранять свою независимость. Сохраняет возможность для проявления индивидуальных мнений и действий. Строит свои отношения на основе равноправия. Союзник сосредоточен на людях, а не на работе, ибо верит, что надежное партнерство – залог высоких результатов.

Склонности:

* обращается со всеми людьми как с равными;
* поддерживает дух делового партнерства, в рамках которого участники полагаются на способности и чувство ответственности других людей;
* создает командный дух, атмосферу доверия и согласия, помогает разрешать конфликты;
* создает высокий уровень вовлеченности в командное дело.

Властитель. Характерные качества – способность принимать решения, брать на себя ответственность за их последствия и вдохновлять людей на их выполнение. Он никогда не прячется за коллективное мнение. Чтобы избежать личной ответственности, чтобы вдохновить сотрудников помогает осознать необходимость определенных действий, делегирует им достаточную власть для осуществления этих действий.

Склонности:

* использует власть для принятия решений;
* создает порядок, выбирая определенный курс действий;
* минимизирует период времени между принятием решения и его осуществлением;
* принимает на себя ответственность за трудные и непопулярные решения.

Проводник – Проводник ставит конкретные и трудные цели, но при этом руководит процессом их достижения: составляет график действий, вдохновляет подчиненных, гасит возникающие по ходу выполнения «пожары» и т. п.

Следует обратить внимание на сложность и ответственность этой роли. Все предшествующие роли являлись, по сути, подготовкой к роли Проводника – главному испытанию компетентности руководителя. Проводник – лидерская роль, которая направлена на выполнение работ, внедрение принятых решений, подготовленных Властителем, организацию работ, в ходе которых Художник сможет установить и отрегулировать стандарты качества.

Склонности:

* считает жесткие сроки выполнения работ и трудности на пути воодушевляющими условиями деятельности;
* погружен в рабочий процесс, всегда готов отреагировать на новые возможности и перспективы;
* организует работу так, чтобы были ясны роль и вклад каждого работника в достижение общих целей;
* поддерживает общую и индивидуальную ответственность за выполняемую работу;
* заботится об обеспечении рабочего места необходимыми ресурсами и информацией.

Художник. Эта роль представляет образ человека, который гордится своей работой, стремится к совершенству. Художник всегда ищет пути для создания новой продукции, радикального улучшения ее качества. Он ценит все, что помогает повышать уровень стандартов качества. Обладает острым желанием изменять существующее положение дел.

Склонности:

* относится к работе как искусству, стремится к высоким стандартам, к настоящему мастерству;
* активизируется в условиях повышенных требований со стороны потребителей и конкурентов;
* вовлекает сотрудников в постоянный поиск усовершенствований и повышения качества;
* нетерпим к ошибкам и промахам, вызванным небрежным отношением к работе, но очень терпелив, когда речь идет о повышении качества и поиске новых путей развития.

Таким образом, формирование определенной структуры системы управления, выполнение менеджерами своих функций и ролей обеспечивают дееспособность менеджмента организации.

**Список использованной литературы**

1. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: Издат. дом «Вильямс», 2001
2. Сборник тестов по отбору кандидатов при найме на работу (Методика США). – Воронеж: МП «ТИП-ТАИМС ЗНВО», 1991
3. Уэллс С. Босс многоликий. – СПб.: Питер, 2002
4. Коростелев В. А. Роль консалтинга в управлении бизнесом: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2004