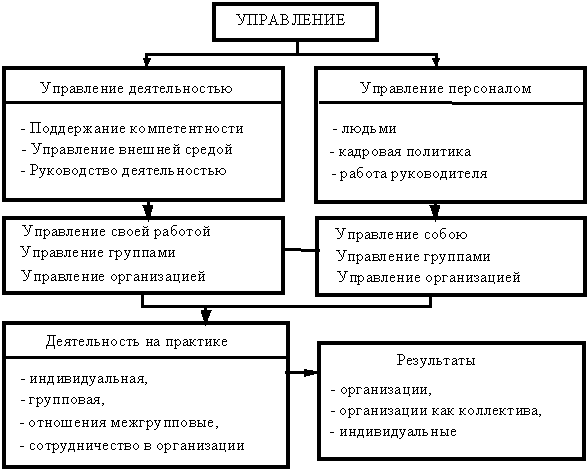
**Характерные черты менеджера 21 века.**

В современном понимании менеджер - это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях. Предполагается, что принимаемые менеджером решения являются обоснованными и вырабатываются на базе использования новейших методов управления: многовариантных расчетов с помощью компьютерной техники.

Термин "менеджер" имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

* к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
* к руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
* к руководителю по отношению к подчиненным;
* к администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами.

Всю работу по управлению можно разделить на две части;  
-управление деятельностью фирмы,  
- управление людьми (персоналом).



Свойственные рынку риск и неопределенность ситуации требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения, способствуют поиску оптимальных организационных и научно-технических решений относительно нововведений.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования, в частности, следующие:

• наличие общих знаний в области управления предприятием;

• компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма по виду и характеру деятельности;

• владение навыками не только администрирования, но и предпринимательства, умение владеть ситуацией на рынках, проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;

• принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении;

• наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых уже работает или намеревается работать;

• умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;

• умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

В качестве основных личных качеств, присущих современному менеджеру, можно назвать:

* способность управлять собой;
* способность влиять на окружающих;
* стремление к личностному росту;
* изобретательность;
* умение обучать подчиненных;
* умение управлять своим временем.

1. ***Способность управлять собой.*** Работа может поглотить человека, выжать из него творческую силу и лишить радости жизни. Поэтому менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, постоянно поддерживая свою производительность. Об этом умении свидетельствуют:

а) поддержание собственного физического здоровья, и основным, легко отслеживаемым, показателем здесь является стабильный вес;

б) поддержание собственного психического здоровья, и для этого необходимо

в) наличие у руководителя здравой системы личных ценностей***.***

Если руководителю недостаточно ясны его личные ценности, то ему будет не хватать твердых оснований для принятия решений, которые поэтому могут восприниматься окружающими как необоснованные.

2. ***Способность влиять на окружающих***. Успех руководителя во многом зависит от его способности создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе и от умения убеждать подчиненных в том, что их личный успех зависит от того, насколько достигнуты цели, стоящие перед организацией.

Чтобы добиться успеха, оказывая влияние на подчиненных, необходимо соблюдать следующие принципы:

* четко и ясно формулировать задачу;
* быть открытым, доступным для общения с сотрудниками;
* быть решительным, ответственным;
* обращаться с людьми с уважением, высказывать свое одобрение, оказывать знаки внимания;
* проявлять к сотрудникам искренний интерес;
* не высказывать раздражительности, ожесточенности и неприязни по отношению к подчиненным;
* использовать систему поощрений.

3. ***Стремление к личностному росту и развитию***. Один из наиболее любопытных аспектов индивидуального развития состоит в том, что ни одно из предпринимаемых в этом направлении действий не может получить полного завершения. Саморазвитие - скорее непрерывный процесс, чем цель, которую необходимо достичь. Менеджер должен сам отвечать за свое обучение, управлять своим профессиональным развитием, оценивать свой опыт.

Сдерживающими факторами здесь часто становятся:

* влияние семьи, в рамках которой формируется представление человека о собственных возможностях;
* собственная инерция или капитуляция перед успехом;
* разочарования, связанные с неудачами;
* недостаток поддержки и враждебность окружающих;
* недостаток ресурсов.

4. ***Изобретательность и способность к инновациям*.** Изобретательство во все времена было двигателем прогресса и всегда было связано с риском, поэтому не всегда новшество заканчивается победой.

Отдельная личность может справиться с творческой работой над ограниченной задачей, но когда проблема становиться больше и сложнее необходимо создание творческих коллективов. Поощряя творчество своих сотрудников, руководитель должен стремиться создать изобретательную и сбалансированную группу, в которой будут представлены всевозможные таланты. Это позволит добиться выдающихся результатов, т.к. члены группы в наибольшей степени будут готовы посвятить себя, обеспечить свою поддержку именно тем решениям, которые они сами предложили и приняли.

5. ***Умение обучать подчиненных****.* Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного "устаревания".

В обязанности руководителя входит создание благоприятных условий для личного роста сотрудников, а также уяснение возможностей каждого отдельного работника и поиск подходящих средств для их раскрытия и проведения постоянных консультаций. Поэтому в каком-то смысле каждый менеджер является по совместительству преподавателем.

Руководитель, как пишет А. Файоль, должен устранить или предложить устранение всякого функционера, ставшего по какой-либо причине не способным выполнять возложенные на него задачи. Это требование долга всегда сложное, часто тягостное. Эта обязанность взывает к высшим нравственным качествам начальника и, в частности, к известному гражданскому мужеству, которое подчас труднее проявить, чем военную храбрость.

Рыночная экономика вызывает потребность в управляющих, которые относятся к делу творчески, хорошо информированы, умеют наилучшим образом использовать ' ресурсы и обеспечивать эффективность функционирования фирмы.

Каждый менеджер и прежде всего руководитель высшего звена управления должны понимать, что их фирма осуществляет свою деятельность в рыночных условиях и целиком зависит от рынка.

Фирма, существующая благодаря работе своих сотрудников, должна проявлять заботу об удовлетворении жизненных потребностей не только клиентов-потребителей, но и своих собственных работников.

***Успех в качестве нового менеджера***

Рассматривается ситуация, когда в команде 12 -15 подчиненных и возникают новые отношения, когда назначается новый руководитель, хотя он мог быть ранее членом команды, менеджером другого подразделения и иметь опыт управления на том же уровне.

**Список действий:**1. Обдумайте, что получилось. Осознайте, что, по крайней мере, на время, вы стали более зависимы, чем ранее. Осознайте, что дома вы нуждаетесь в поддержке при стрессах, отсутствии, сфокусированности на Ваших новых обязанностях.  
2. Учитесь по мере продвижения в новой работе. Постарайтесь аккумулировать все, что вы можете получить от:  
- компании;  
- подразделения, где вы будете работать;  
- нового поста;  
- новых подчиненных.  
Максимально используйте Ваш прошлый опыт, но не делайте поспешных заключений без фактов и практики.   
Определите свою точку зрения на то, чего Вы хотите достичь. Оцените Ваши слабые и сильные стороны. Не предполагайте, что новая команда будет приветствовать Ваш стиль, даже если Ваш предшественник был непопулярен.  
Разработайте план, по крайней мере, пробный или на будущее, не надейтесь, что произойдут быстрые изменения.  
3. Узнайте вашу команду. При знакомстве сообщите свое видение работы: цели подразделения, какая работа проводится, чем будут удовлетворены отдельные «потребители». Скажите несколько слов о себе, своих взглядах на работу.  
Встретьтесь с членами Вашей команды один на один, при этом основой разговора может быть Ваш предварительный план. Будьте готовы задать вопрос: «Что я должен или не должен делать, чтобы помочь вам эффективно выполнять Ваши обязанности».  
Оцените вашу новую команду прежде, чем усложнять или увеличивать свой план. Старайтесь в начале работы никому из членов команды не обещать особой поддержки.  
4. Разработка отношений внутри и вне организации. Представьтесь потребителям, поставщикам, всем, кто работает в «сети».  
Начинайте разрабатывать отношения с Вашим боссом, но не слишком быстро. Ищите, как выяснить, чего ожидает он от Вас.  
5. Идентификация критериев, по которым будет оцениваться Ваша деятельность со стороны босса, штаба, ваших коллег, внутренних и внешних «потребителей».  
7. Вносите в работу команды дух «команды – победителя».  
8. Регулярно следите за продвижением. В конце первой недели выберите время для оценки прогресса, выявления вещей, на которые следует обратить внимание в дальнейшем.  
Не допускайте появления ошибок одного типа дважды. Разрабатывайте план на неделю регулярно. Новый менеджер должен слушать и учиться, но не долго: предельный срок – три месяца.  
9. Работа над Вашими отношениями с отдельными личностями. Иерархия не должна ограждать Вас от начала процесса исследования личностей на предмет реализации их потенциала. Говорите людям о их качествах и укрепляйте их самомнение.   
Определите собственную практику управления людьми. Сделайте ее известной, но сознавайте, что Вы будете оцениваться со стороны. **Включите в свой «кодекс» намерения:**- слушать то, что говорит штаб;  
- помогать штабу разрабатывать специфические планы улучшения деятельности;  
- устанавливать личные и специфические цели и стандарты для личностей;  
- помогать личностям повышать эффективность их работы;  
- обеспечивать каждой личности обязанность и возможность быть понятыми;  
- дискутировать уважительно и прямо, давать возможность регулярной обратной связи, работать для достижения общего согласия, доступа ко всей необходимой информации;  
- обеспечить тренировку и управление с целью улучшения и дальнейшего развития;  
- обсуждать с работниками деятельность, по крайней мере раз в квартал.

**Что надо и чего не надо делать для успеха новому менеджеру.**

**Надо:**  
- считать высочайшим приоритетом создание нового штаба;  
- использовать все время для вхождения в роль;  
- оставлять себе поле для маневра, не занимать изначально жесткую позицию;  
- осознавать, что первое впечатление сменяется потом более реалистичным.

**Не надо:**  
- позволять загружать себя делами, которые не являются необходимыми, существенными или трудными для немедленного решения;  
- создавать альянсы, базируясь на первом впечатлении;  
- позволять связывать себя принятием статуса-кво, без резервирования последующих оценок.

***Управляйте Вашим временем эффективно***

Хорошее управление временем всегда было важным искусством. Сейчас это становится особенно важным: широкое распространение реструктуризации корпораций, ускорение изменений, информационные перегрузки, необходимость сбалансирования производственной и личной жизни давят на менеджеров.

**Достоинства планирования вашего времени:**

- обеспечение методичного контроля ваших действий увеличивает эффективность вашей работы;  
- достижение хорошего баланса между работой, отдыхом и игрой (спорт);  
- обеспечение активности вашего стиля управления в противовес реактивности;  
- выделение времени на личные разработки;  
- экономия средств при росте эффективности;  
- сохранение времени за счет неважных дел;  
- уход домой вовремя.

**Список действий.**1. Определите реальность расхода вашего времени, задайте себе следующие вопросы, рассматривая служебный отрезок в две   
недели:  
- Сколько ваших дел было спланировано, а сколько нет?  
- Заканчивали ли вы запланированные дела в отведенное время?  
- Как много времени тратилось на рутинные дела, исполнение которых можно было бы делегировать?  
- Насколько часто вас отрывали от ваших дел?  
- В какое время дня Вы наиболее заняты?  
2. Определение Ваших проблемных областей.  
Разложите Ваши проблемы на внутреннего и внешнего врага.  
Враг внешний: Ваш контроль за ошибками и неэффективной работой других, неожиданные внешние дела и жалобы.  
Враг внутренний – неэффективный персонал, слабое планирование, незваные гости, неоднократный возврат к уже рассмотренной проблеме.  
3. Установите Ваши цели и приоритеты.  
4. Нейтрализуйте внешнего врага:  
- установите четкие уровни в служебной иерархии решения внешних вопросов;  
- пересмотрите процедуру рассмотрения жалоб;  
- исследуйте политику по персоналу, которая может быть ответственна за неэффективную практику.  
5. Нейтрализация внутреннего врага:  
5.1. Планирование:  
- составьте карту Ваших дел на следующую неделю;  
- выделите каждым утром 5 минут для корректирования намеченных на день планов;  
- предусмотрите в плане резерв времени;  
- имейте запасной план для особых ситуаций;  
- запланируйте время для отдыха.  
5.2. Приоритеты:  
- проранжируйте дела по важности;  
- имейте четкие и ясные цели.  
5.3. Делегирование полномочий.  
- определите, какие дела можно делегировать;  
- выберете кандидатов для этого;  
- дайте им четкие инструкции;  
- введите в Вашей организации культуру эффективного использования времени.  
5.4. Пересматривайте вашу работу:  
- планируйте выполнение важных дел в то время дня, когда вы лучше всего функционируете;  
- прекратите делить сложные дела на управляемые куски;  
- предотвратите неожиданные прерывания;  
- работайте дома над случившимся днем, если это позволяет обстановка;  
- разговаривайте с людьми, несмотря на наличие письменных указаний – это поможет быстрому пониманию и быстрому решению;  
- избегайте переходов от дела к делу – в конкретное время концентрируйтесь на одном деле;  
- объединяйте сходные дела;  
- делайте перерывы в делах, когда почувствуете усталость или блокирование памяти;  
- делайте аккуратные записи и организуйте систему сохранения локальной информации или копируйте документы заново;  
- используйте новые технологии, но только если они реально экономят время;  
- минимизируйте бумажную работу и избавляйтесь от ненужного дублирования;  
- делайте совещания реально необходимыми;

- посмотрите на ваши средства передвижения в интересах дела.

**Что надо и чего не надо делать для эффективного управления временем.**

**Надо:**- четко определить свои цели и задачи;  
- установить приоритеты и пересматривать их по мере изменения обстановки;  
- быть твердым и убежденным с нежелательными «похитителями» времени;  
- тщательно готовить реалистичные планы экономии времени.

**Не надо:**- пытаться сделать больше, чем можешь;  
- давать приоритеты наиболее «крикливым» делам;  
- полагать, что ситуация так изменчива, что планы не нужны;  
- рассматривать управление временем лишь производственного процесса – ваша задача обеспечить баланс времени работа/отдых/дом.

***Лидерство изнутри***

Понятие «лидерство» достаточно трудно определить. Вы можете иметь титул «менеджера», но при этом не заслуживать роли «лидера».

**Хороший лидер должен:**- иметь последователей;  
- обладать видением будущего и кандидатов для своей команды;  
- быть готовым к риску, генерировать энтузиазм и помогать своим людям во времена изменений;  
- быть коммуникабельным, открытым, не жалеть времени на общение;  
- уметь максимально загружать свой штаб работой (делегирование полномочий).

**Достоинства эффективного лидирования:**- это один из главных способов проведения штаба через бурное и смутное время;  
- помощь в расширении того, что мы обычно понимаем под термином «организация»;  
- генерирование энтузиазма, командного духа и использование его как мощного мотиватора;  
- продвижение лучших членов команды.

**Однако:**- доминирующий лидер имеет тенденцию оказывать давление на других, плохо воспринимать инновации;  
- лидерство может вести к строгому ряду последователей, «культу личности»;  
- грубый сильный лидер (типа «мачо») может расколоть команду и организацию.

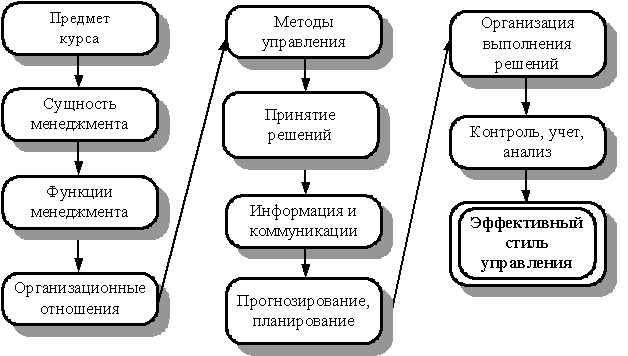
**Список действий:**1. Определите разницу между менеджментом и лидерством.   
Менеджмент – реальное каждодневное выполнение функций – расстановка «правильных людей» на «правильные места». Здесь много административных дел.  
Лидерство – более динамично – создание видения, какие функции и кем выполнять.  
2. Определите, кто вы и где находитесь.  
3. Какое лидерство нужно организации?   
Различные штабные нужды требуют различных стилей лидерства.  
4. Построение атрибутов восприятия вас как лидера:  
- демонстрация хорошей работы;  
- ваша успешная штабная деятельность;  
- сохранение работоспособности при существенном давлении;  
- четкая демонстрация вашей ценности;  
- обеспечение регулярной обратной связи;  
- восприятие окружающих и обучение.  
5. Создание соответствующих каналов коммуникаций.  
6. Работоспособность при делегировании полномочий.

Что надо и чего не надо для эффективного лидерства.

Надо:  
- подчинять свой стиль ситуации;  
- ясно продемонстрировать свое значение;  
- поддерживать каналы связи открытыми;  
- слушать своих подчиненных;  
- делегировать дела своим подчиненным;  
- проявлять энтузиазм.

**Не надо:**- доминировать;  
- думать, что лидеры приходят с совершенно готовыми идеями;  
- думать, что идеи есть только у лидеров;  
- полагаться только на свою харизму;  
- забывать слушать своих людей;  
- говорить людям, что важно, а самому делать противоположное.

**ТРЕБОВАНИЯ К РУКОВОДИТЕЛЮ И ЭФФЕКТИВНЫЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА**



**Логическая структура раздела**

