

ТРЕБОВАНИЯ К СОВРЕМЕННЫМ МЕНЕДЖЕРАМ

1. Качества менеджера.
2. Элементы новой модели менеджера.
3. Работа в команде.
4. Менеджер и лидер.

Элементы новой модели менеджера

1) Менеджер – это глобальный стратег, способный планировать деятельность организации с учетом будущего развития рынков.

2) Менеджер должен обладать приспособляемостью, которая характеризуется способностью реагировать на неожиданные изменения, своевременно менять планы и действия, исходя из новых условий.

3) Менеджер должен использовать современные методы и технологии в процессе управления организацией, в первую очередь – информационные.

4) Менеджер должен иметь развитое мышление в критических ситуациях - способность решать проблемы, не путать мнения с аргументами, ассоциации с причинной связью.

5) Менеджеры должны проявлять созидательность в разработке новых программ. Они должны быть инноваторами, создавая инновационную обстановку в коллективе и поддерживая инициативу сотрудников, способствуя развитию их потенциала.

6) Менеджеры должны уметь работать эффективно и как члены и как лидеры команды. Как лидер команды менеджер несет ответственность за ее формирование, подготовку ее участников.

7) Менеджер должен стремиться к лидерству.

8) Постоянное самообучение, саморазвитие.

Команда – понятие менеджмента, используемое для характеристики сплоченного трудового коллектива, в котором все работники привержены общим целям и базовым ценностям организации, для обозначения коллектива единомышленников, объединившихся вокруг лидера, являющегося руководителем данной организации.

Признаки команды:

Команда состоит из 2-х или более человек.

Члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют в меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей.

Команда имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов.

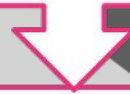
Для команды характерны сложившиеся связи как внутри, так и вне ее с другими командами и группами.

Преимущества работы в команде:

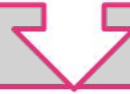
Невозможность единоличного принятия управленческих решений руководителем организации вследствие многообразия решаемых задач.



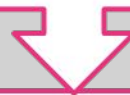
Выполнение задач, стоящих перед высшим руководством, требует различных способностей.



Все подразделения в современных организациях настолько тесно взаимосвязаны между собой, что другие стили работы, кроме команды, неэффективны.



Совместная выработка целей, важнейших стратегических решений формирует чувство причастности к ним, позволяет высшим руководителям более полно учесть свои собственные цели, ценностные ориентации, благодаря чему, в конечном счете, эти цели и решения реализуются быстрее и успешнее.



Работа в команде помогает решить такую важную проблему, как смена и преемственность в руководстве организацией.

Варианты работы в группах и командах:

Предпочтительнее работа в одиночку или в группах	Предпочтительнее работа в командах
Для решения простых задач или «головоломок»	Для решения сложных задач или проблем
Когда кооперация удовлетворительна	Когда для решения необходим консенсус
Когда разнообразие мнений ограничено	Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Когда задачу необходимо решать срочно	Когда необходима высокая самоотдача
Когда достаточно узкого диапазона компетентности	Когда требуется широкий диапазон компетентности
При наличии неустранимого конфликта интересов участников	При возможности реализации целей членов команды
Когда организация предпочитает работу с частными лицами	Когда организация предпочитает результаты командной работы для разработки перспективной стратегии
Когда необходим оптимальный результат	Когда необходим разносторонний подход

Этапы развития команды:



```
graph TD; A((Команды различаются по скорости своего развития.)) --> B((Не для всех этапов необходимо одинаковое количество времени.)); B --> C((Команда может находиться на различных этапах развития по отношению к различным аспектам деятельности.)); C --> D((Одни и те же поведенческие проявления могут появляться на разных этапах (при этом мотивация будет различной).)); D --> A;
```

Команды различаются по скорости своего развития.

Не для всех этапов необходимо одинаковое количество времени.

Команда может находиться на различных этапах развития по отношению к различным аспектам деятельности.

Одни и те же поведенческие проявления могут появляться на разных этапах (при этом мотивация будет различной).

Действия, необходимые для построения команды

Отобрать подходящих сотрудников.

Отрегулировать численность команды.

Определить совместно цели и задачи.

Объяснить, какие выгоды получит каждый в результате успешной деятельности команды.

Договориться совместно о групповых нормах.

Помочь членам команды лучше узнать друг друга.

Обучить членов команды.

Установить систему контроля и поощрять самоконтроль.

Обеспечить поддержание командного духа.

Заменять членов команды, которые не захотят или не смогут (даже после обучения) действовать в соответствии с разумными стандартами и согласованными правилами.

Показатели эффективности команды:

Удовлетворение
личных
интересов
членов
команды.

Успешное
взаимодействие
в команде.

Решение
поставленных
перед командой
задач

Степень
готовности
членов команды
к выполнению
новых задач и
наличие у них
желания
продолжать
совместную
работу.

Результаты работы в команде:

Для команды и индивидуальных участников устанавливаются реалистические, достижимые цели, потому что те, кто является ответственным за выполнение работы, содействуют их построению.

Участники команды и лидеры стремятся поддержать друг друга для того, чтобы сделать работу команды успешной.

Участники команды понимают приоритеты друг друга и помогают или поддерживают, когда возникают трудности.

Общение является открытым. Приветствуется выражение новых идей, методов по улучшению работы, проблем и т.д.

Решение проблем является более эффективным, т.к. доступен опыт команды.

Отдача в работе более значительна, т.к. участники команды понимают, что от них ожидается, и могут самостоятельно контролировать свою деятельность помимо ожиданий.

Конфликт понимается как нормальное событие и рассматривается как возможность решения проблемы. С помощью открытого обсуждения проблемы могут быть решены до того, как станут разрушительными.

Поддерживается баланс между производительностью команды и удовлетворением потребностей отдельных участников команды.

Команда и индивидуальные участники поощряются за выдающиеся результаты и старание.

Приветствуется, когда участники пробуют свои возможности и идеи. Это становится заразительным и стимулирует отдельных личностей к повышению эффективности.

Участники команды осознают важность дисциплинированной работы и стараются вести себя в соответствии со стандартами команды.

Обучение эффективной работе в качестве команды в одной организации является хорошей подготовкой для командной работы с другими организациями.

Лидерство – это тип управленческого воздействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Основой власти называется то, откуда она происходит, а *источником* власти – то, через что данная основа используется.

Власть – это способность оказывать влияние на людей.

Источники власти:

Источники власти, имеющие **личностную основу**: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти.

Источники власти, имеющие **организационную основу**: принятие решения, вознаграждение и принуждение, власть над ресурсами и власть связей.

Под **экспертной властью** понимается способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специализированных знаний.

Типичные качества харизматической личности:

обмен энергией: для харизматической личности свойственно заряжать своей энергией окружающих;

внушительная внешность: эта личность не обязательно является эталоном красоты, но обязательно – носителем каких-либо броских, необычных, часто действующих на подсознательном уровне качеств;

независимость характера;

хорошие риторические способности;

восприятие восхищения своей личностью;

достойная и уверенная манера держаться.

Власть информации
базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных.

Под потребностью во власти
понимается желание иметь влияние на других.

Принятие решений как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия.

Власть связей строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации так и вне ее.

Власть над ресурсами определяется регулированием доступа к различным видам ресурсов.

Менеджер и лидер: черты, статус, стили и роли:

Характеристики	Руководитель	Лидер
Основа власти Отношения по работе	Должностная Зависимость и воздействие «руководитель- подчиненный»	Личностная Взаимозависимость и взаимодействие, «руководитель- последователь»
Полномочия ему делегированы	Вместе с должностью	Снизу сотрудниками
Действует как	Администратор	Новатор
Направленность информационных потоков	От руководителя к подчиненным	Происходит взаимный обмен информацией между лидером и другими сотрудниками

Характеристики	Руководитель	Лидер
Как воспринимается информация сотрудниками	С осторожностью	С полным доверием
Роль в процессе решения	Принимает решения	Превращает решения в реальность, ищет решение новых проблем
Привлечение к решению сотрудников	Консультируется с ними	Вовлекает всех в обсуждение и принятие решений
Основа действий	План	Видение
В организации работы полагается на	Порядок, систему	Людей
Использование делегирования полномочий в работе	По мере необходимости	Всегда

Характеристики	Руководитель	Лидер
Кто осознает ответственность за достижение целей организации	Сам руководитель	И лидер, и все сотрудники
Использование контроля	Контролирует подчиненных	Доверяет окружающим
Методы мотивации	В основном сила и принуждение	Воодушевление и побуждение
Убеждает	Логикой	Эмоциями
Инициатива сотрудников	Использует в случае необходимости	Развивает
Осведомленность о проблемах сотрудников	Старается знать неплохо	Знает очень хорошо
Отношения к нему сотрудников	Уважают	Обожают

Портрет эффективного менеджера:

Личностные качества лидера	Навыки эффективного лидера
Мотив движения и достижения	Способен приспосабливаться к ситуации
Мотив власти	Быстро понимает комплексные взаимосвязи, хороший аналитик
Уверенность в себе	Ориентирован на потребителя
Открытость (экстравертность)	Обеспечивает стабильное поведение
Решительность и смелость	Требует высоких результатов деятельности от себя и от своих сотрудников
Энергичность и упорство	Обеспечивает эмоциональную поддержку сотрудникам
Честность и прямота	Способен выявлять лучшие качества у других людей
Хорошие интеллектуальные способности, острый и гибкий ум и техническая компетентность как доскональное знание своего дела	Терпимо относится к ошибкам сотрудников

Личностные качества лидера	Навыки эффективного лидера
Критическая настроенность	Часто использует обратную связь
Новаторство	Умеет понять особенности психологии людей
Доброжелательность, внимательность и чуткое отношение к людям	Умеет слушать
Спокойствие	Хороший участник команды
Чувство юмора	Внушает доверие
Организаторские способности	Внушает энтузиазм
Богатый опыт	Быстро оправляется от потрясения
Мужество ответственности	

Социально-психологические критерии
оценки эффективности руководителей
в организации:

