



# **МЕНЕДЖЕРЫ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ**

□ **Менеджер** — это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.



# ТЕРМИН «МЕНЕДЖЕР» МОЖЕТ УПОТРЕБЛЯТЬСЯ ПРИМЕНИТЕЛЬНО:

- К администратору любого уровня управления, если администрирование осуществляется современными методами;
- К руководителю предприятия в целом или его подразделений (завода, отдела, цеха, участка);
- К организатору конкретного вида работ;
- К руководителю по отношению к подчиненным



- **Специфика труда менеджера** состоит в том, что производственные, экономические, технические и социальные задачи он решает в основном в организационном порядке, воздействуя на людей, которые должны непосредственно решать эти задачи.



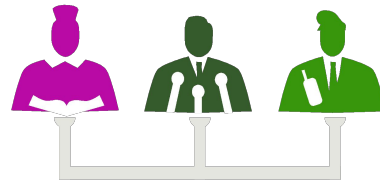


- **Характер труда менеджера** определяется тем, что он реализует функцию руководства. При этом перед ним стоит задача - интегрировать систему управления в единое целое, координировать действия ее звеньев.



- **Управление совместной деятельностью людей**  
и составляет сущность руководства – особого вида  
экономической деятельности.





- Общей чертой управленческой работы является исполнение роли руководителя.

Все менеджеры занимают определенные руководящие должности в управленческой иерархии организации, и именно это определяет их служебное поведение, заставляет их вести себя определенным образом. Занявший должность (роль) руководителя не влияет на ее содержание, хотя как личность может по-разному исполнять эту роль.



- Классификация ролей руководителей, по Генри Минцбергу, дает представление о той работе, которую выполняет менеджер. Эта классификация дополняется еще рядом функций, которые в обязательном порядке выполняет любой руководитель в любой организации.
- **Эти функции: *планирование, организация, мотивация и контроль.***





роль	описание	Характер деятельности
1	2	3
Главный руководитель	<p><b>Межличностные роли</b> Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обязанностей правового или социального характера</p>	Церемониалы, действия, связанные с положением
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, набор, подготовку работников	Все управленческие действия с участием подчиненных
Связующие звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне. Работа с внешними организациями и лицами



1	2	3
<p>Приемник информации</p>	<p><b>Информационные роли</b>          Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которая используется в интересах дала; выступает как центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию</p>	<p>Обработка почты, осуществление контактов, связанных с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)</p>
<p>Распространитель информации</p>	<p>Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит фактический характер, другая требует анализа отдельных фактов для формирования политики организации.</p>	<p>Рассылка почты по организациям с целью получения информации. Проведение обзоров, бесед.</p>
<p>Представитель</p>	<p>Передает информацию для внешних пользователей, касающуюся планов, политики, действий, результатов работы организации; действует как эксперт по вопросам данной отрасли.</p>	<p>Участие в заседаниях, почтовые отправления. Устные выступления, включая передачу информации внешним организациям.</p>



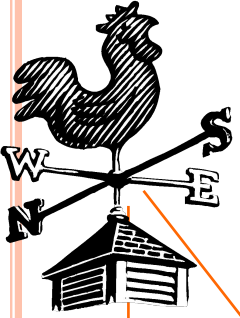
1	2	3
предприниматель	<b>Роли по принятию решений</b> Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и осуществляет проекты по совершенствованию деятельности, контролирует разработку отдельных проектов.	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуаций, включение в разработку проектов совершенствования деятельности.
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировку действий, когда организация оказывается перед необходимостью принятия важных и неожиданных решений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов.
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации.	Составление графиков, составление графиков и бюджетов, программирование работы подчиненных.
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах.	Ведение переговоров



# УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ

- Количество уровней управления может быть различным. Как правило, оно определяется величиной организации и объемами управленческой работы.
- Существует параллельное деление руководителей на три уровня, введенное американским социологом Талкоттом Парсоном:
  - *Технический уровень* соответствует уровню низового звена;
  - *Управленческий уровень*- уровню руководителей среднего звена
  - *Институциональный уровень*- уровню высшего звена





**а**

**институционный уровень- руководители высшего звена**

**в**

**управленческий уровень – руководители  
среднего звена**

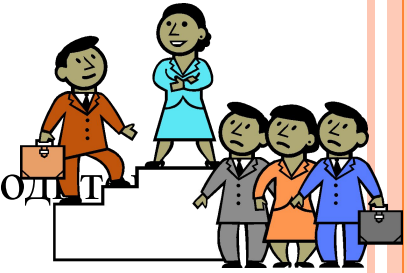
**с**

**технический уровень-  
руководители низового звена**



- ❑ **Руководители низового звена**- это младшие начальники. Этот управленческий уровень находится непосредственно над рабочими (мастер, мастер смены, начальник производственного участка.)
- ❑ Работу руководителей низового звена координируют и контролируют руководители **среднего звена**. Типичными должностями этих руководителей являются : начальник смены, сменный инженер, начальник цеха, начальник отдела и т.д. Среднее звено выполняет работу по связи между руководителями низового и высшего звена. Они аккумулируют информацию о ходе производственного процесса, обрабатывают ее и анализируют, придают ей удобную форму для принятия решений руководителям высшего звена.





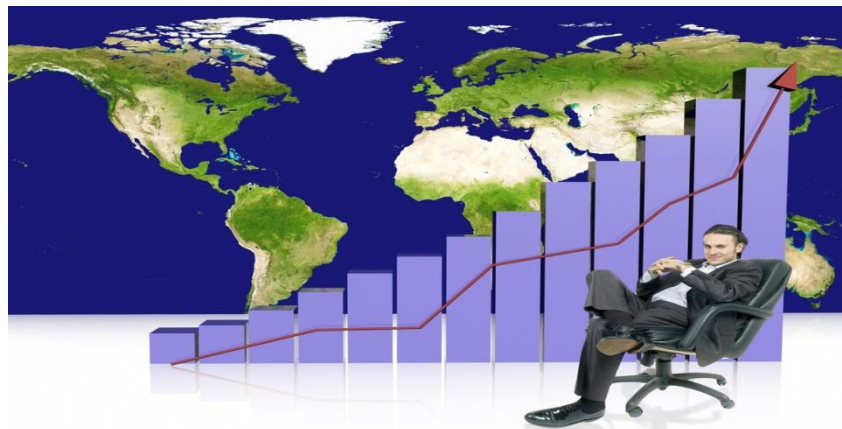
Относительно малочисленную группу составляют руководители высшего звена .

**На производстве-** это директор завода, генеральный директор, президент, вице-президент .

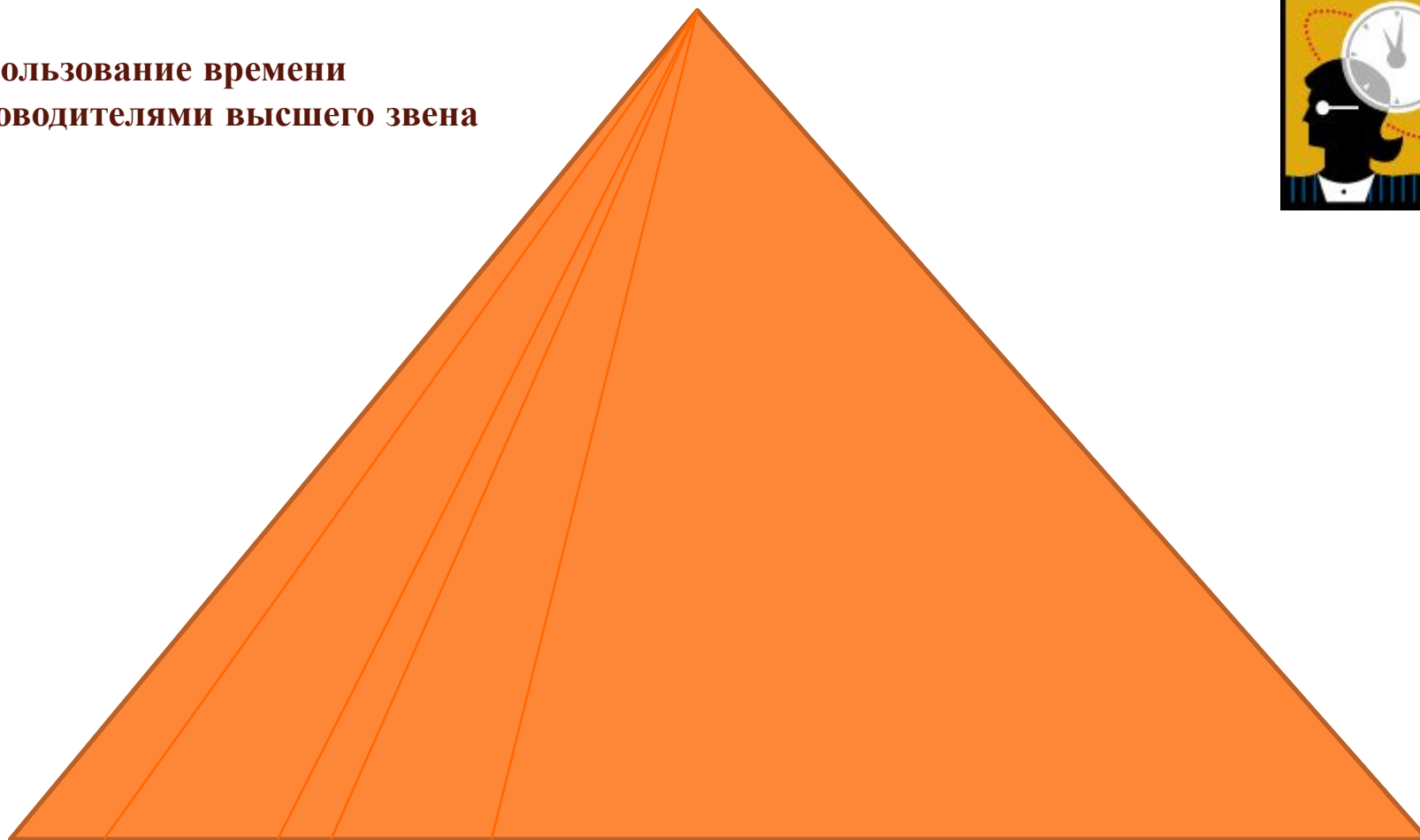
**На уровне государства-** президент, премьер-министр, министры.

**В университете –** ректор, проректор.

Это люди, которые принимают самые ответственные решения в организации. На этом уровне ценятся личности, которые своими управленческими качествами могут повлиять на облик любой организационной структуры



## Использование времени руководителями высшего звена



а м е д с

в

ВС-70% -запланированные встречи,  
заседания;  
СД-9%- незапланированные встречи;

ДЕ-3%-поездки, осмотры;  
ЕМ-12%- работа с документам;  
МА- 6% - телефонные переговоры







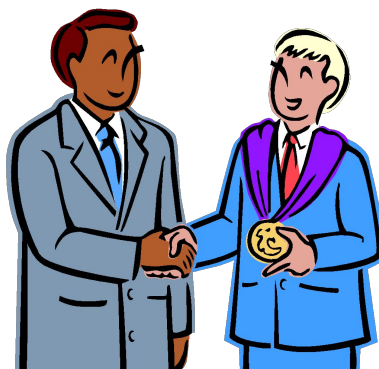
**Управление, менеджмент** - это самостоятельная область знаний, требующая глубокого, вдумчивого и последовательного освоения. Это не просто отдельная дисциплина, а междисциплинарная область знаний, которую многие теоретики называют **«управленческая мысль»** и которая сочетает в себе науку и опыт, приумноженные управленческим искусством.



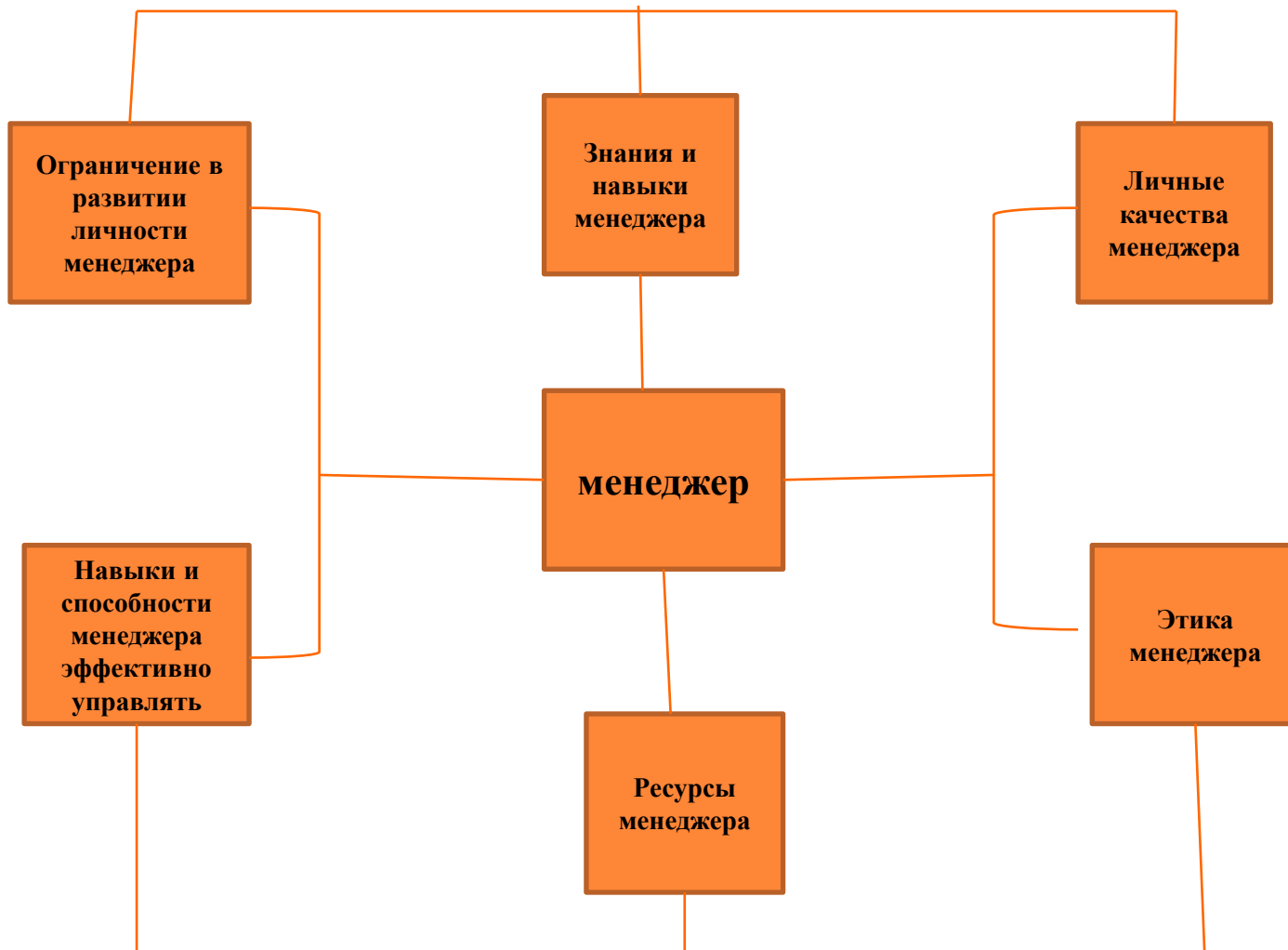


## ФАКТОРЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖЕРА

- Менеджеры должны обладать определенными знаниями, навыками, личностными качествами, соблюдать определенные этические нормы. Поэтому есть необходимость в разработке модели менеджера.



# ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА И ВЛИЯЮЩИЕ НА НИХ ФАКТОРЫ.



## ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА

- Современный менеджер во всем мире воспринимается как:

*инновационный руководитель =  
лидер + власть + стиль работы + карьера*



## ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА



- ❑ **Менеджеру необходимо иметь:**
- ❑ Тягу к знаниям, профессионализм и творческий подход к работе;
- ❑ Нестандартное мышление, изобретательность, инициативность, способность генерировать идеи;
- ❑ Способность влиять на людей;
- ❑ Коммуникабельность и чувство успеха
- ❑ Эмоциональную уравновешенность и стрессоустойчивость;
- ❑ Ситуационное лидерство в корпоративных структурах;
- ❑ Склонность к успешной защите или к эффективному нападению;
- ❑ Ответственность за работу и принятые решения и т.д.



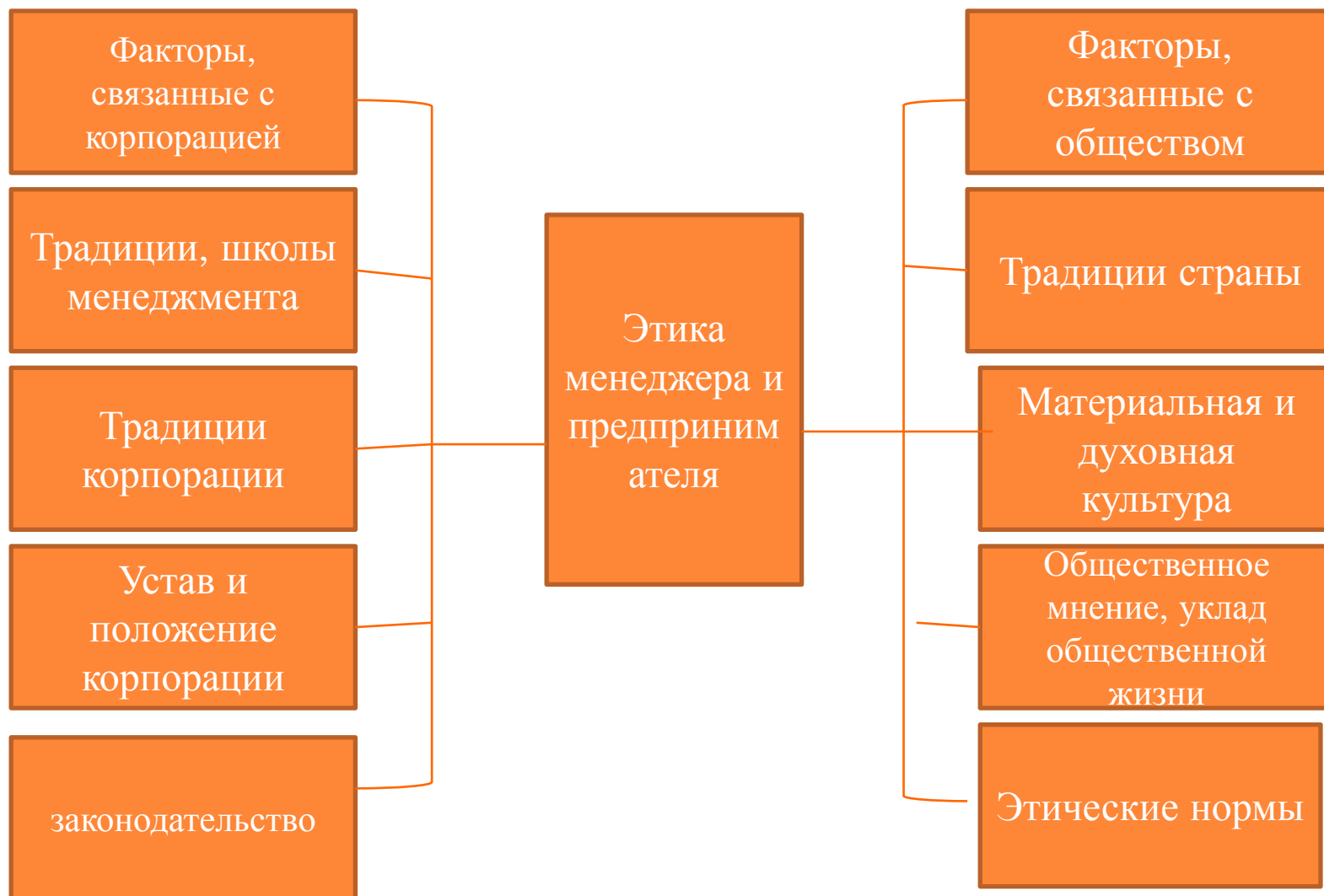
## ЭТИКА МЕНЕДЖЕРА



- Этика – это система норм нравственного поведения какой-либо общественной или профессиональной группы. Этика подразделяется на теоретическую, или философскую, и практическую.
- Этика - является одной из древнейших теоретических дисциплин, объект изучения которой – МОРАЛЬ.
- Практическая, или нормативная, этика обосновывает нравственные принципы, идеалы и нормы.



# ВЛИЯНИЕ ВНУТРЕННИХ И ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ НА ЭТИКУ МЕНЕДЖЕРА



# НАВЫКИ И СПОСОБНОСТИ МЕНЕДЖЕРА ЭФФЕКТИВНО УПРАВЛЯТЬ

**На эффективность управления могут влиять:**

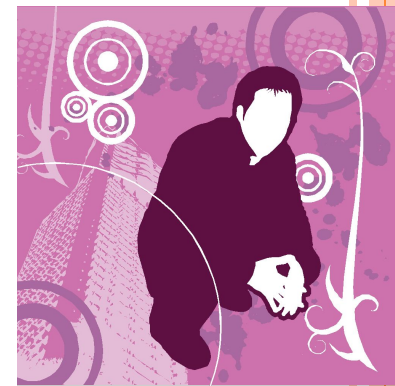
- способность управлять собой;
- разумная система личных ценностей;
- четкие личные цели;
- стремление к постоянному личному росту;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- умение обучать и развивать подчиненных и т.д.





# ОГРАНИЧЕНИЯМИ В РАЗВИТИИ ЛИЧНОСТИ МЕНЕДЖЕРА МОГУТ СТАТЬ:

- неумение управлять собой;
- размытые личностные ценности и смутные личные цели;
- неспособность к саморазвитию;
- недостаточные навыки решения проблем и отсутствие творческого подхода;
- недостаточное понимание особенностей процессов управления;
- слабые навыки управления людьми и ресурсами;
- низкая способность формировать и обучать коллектив.



## **ЗНАНИЯ И НАВЫКИ МЕНЕДЖЕРА**

**Главными качествами современного эффективного менеджера являются:**

- высокий профессионализм,
- умение поддерживать новшество и поощрять совершенствование;
- поощрять персонал за хорошую работу и критиковать тогда, когда они в этом нуждаются;
- умение придерживаться своей принципиальной линии даже в кризисных ситуациях;
- оперативность в принятии обоснованных решений, в том числе в ситуациях, связанных с риском и т.д.





# Советы менеджеру



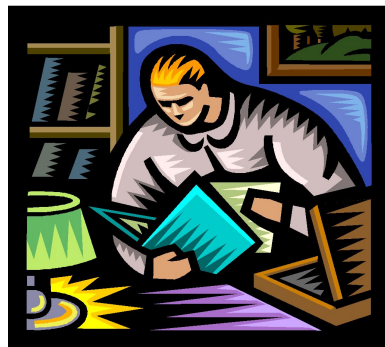


- Обращайтесь к подчиненным на «вы».
- Ваши слова всегда должны совпадать с делом, это создает нормальную обстановку и стабилизирует коллектив, «подтверждение слова делом» - ваш основной девиз.
- Проводите регулярно оперативные совещания, но они должны быть максимально краткими.





- Старайтесь до минимума уменьшить число приказов и распоряжений.
- До предела уменьшите число контролирующих подразделений. Исполнители постоянно должны заниматься своей работой.
- Не давите положением. Никогда не допускайте крика, а тем более нецензурных выражений.
- Не ставьте трудягу и бездельника в одинаковые условия.



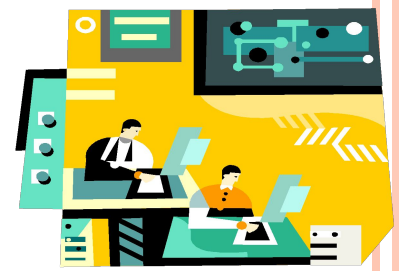
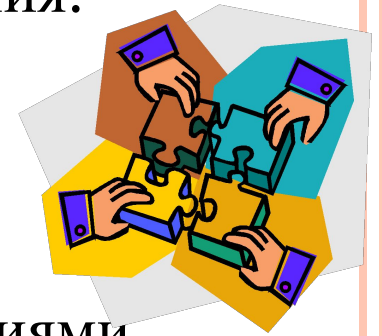
- ❑ Никогда не лгите. Не выкручивайтесь из сложившейся ситуации.
- ❑ На ключевые посты всегда ставьте высококвалифицированных специалистов. Помните, что один профессионал заменит 100 дилетантов.
- ❑ Оценивайте работу подразделений по конечному результату, а не по количеству записок, отчетов, планов и т.д., не щадите бюрократов.
- ❑ Не допускайте возникновения новых подразделений и высокооплачиваемых должностей.



- Подчиненным давайте только конкретные задания. Постоянно проверяйте результаты выполнения заданий. Не делайте замечаний подчиненным публично.
- Всегда доверяйте своим сотрудникам. Доверие порождает инициативу, инициатива воплощает идею.
- Не ставьте бестолковых сотрудников во главе дела.
- Не давайте воли своим отрицательным качествам. Ничто так не развращает сотрудников, как дурные манеры начальника.



- ❑ Не воспринимайте любую критику как сведение счетов.
- ❑ Помните – не дело для вас, а вы для дела. Ваша организация – не источник личного благополучия.
- ❑ Не забывайте, что «единство целей» всегда сплачивает коллектив.
- ❑ Совершенствуйте стиль и методы работы. Не устанавливайте отношений между подразделениями на максимально бумажной основе.
- ❑ Формируйте коллектив единомышленников, не допускайте между ними недоверия и антипатий.





- ❑ Не создавайте условия, когда подчиненные чувствовали бы себя только слепыми исполнителями вашей воли, не давите на подчиненных «выражениями», не загоняйте в угол грубостью, не оскорбляйте их человеческое достоинство.
- ❑ Не поощряйте поставщиков слухов и сплетен, не лелейте подхалимов и доносчиков.
- ❑ Помните, что изданные вами приказы и распоряжения касаются не только ваших подчиненных, но и вас.



- ❑ Не тяните с решением вопросов, не упустите время.
- ❑ Не влезайте в каждую мелочь, не вмешивайтесь в детали, не контролируйте любые действия, не требуйте малозначительных подробностей, не учите подчиненных по любому поводу спрашивать ваше мнение.



***КОНЕЦ***

***Спасибо за внимание.***

