



ТЕМА: МЕНЕДЖЕРЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Лекция

Введение

Все организации имеют некоторые общие характеристики, включая и необходимость управления. Неудивительно поэтому, что управленческая работа также имеет много общих характеристик. Руководитель – это руководитель, и, хотя организации, сферы и ответственность могут различаться, работа президента страны имеет много общего с работой президента фирмы и мастера в цехе завода.

Аспекты управленческой деятельности, которые являются общими для всех руководителей во всех организациях, гораздо менее очевидны, чем различия в их работе. Большинство людей, в том числе и сами руководители-практики, полагают, что рутинная работа начальника цеха не намного отличается от работы тех, кем он руководит.

Но исследования показывают, что управленческая работа, по сути своей, очень сильно отличается от неуправленческой. И действительно, работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой президента компании, чем с работой людей, которые находятся под его управлением.

Учебные задачи лекции:

- 1. Уяснить роль и место менеджера в организации.*
- 2. Определить задачи, решаемые менеджером.*
- 3. Дать анализ иерархии менеджеров.*
- 4. Показать значение менеджера в построении организационной среды.*
- 5. Выяснить стиль и методы работы менеджера.*

1. Положение менеджера в организации

1.1. Место менеджера в организации

- **Задачи и функции менеджмента осуществляются только через деятельность особой категории специалистов, которых принято называть менеджерами.**
Менеджер – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования предприятия.
- **Термин «менеджер» может употребляться применительно к достаточно широкой категории сотрудников предприятия:**
 - **руководителям групп;**
 - **начальникам лабораторий, отделов, функциональных служб предприятий;**
 - **руководителям производственных подразделений;**
 - **администраторам различного уровня, координирующим деятельность различных подразделений и внешних партнеров;**
 - **руководителям предприятий, фирм в целом.**
- **Менеджеры – основной ресурс и самый дорогой ресурс предприятия. Нужны годы, чтобы построить менеджерскую команду, а разрушить ее можно в одночасье.**
- **Быть менеджером – значит разделять ответственность и за успехи, и за просчеты предприятия. Менеджеры отличаются от других специалистов именно этой ответственностью за работу всего предприятия.**

1.2. Профессиональные требования к менеджеру

Знания в области теории и умения в сфере практики управления

- ◆ Специальная подготовка в области теории управления,
- ◆ Знание основ современной макро- и микроэкономики,
- ◆ Знание общей теории принятия управленческих решений,
- ◆ Умения применять экономико-математические методы для оптимизации решений,
- ◆ Навыки работы на ПЭВМ как в локальном, так и в сетевых вариантах.

Способность к коммуникации и умение работать с людьми

- Обеспечение коммуникации между элементами системы:
- ◆ вышестоящий руководитель,
 - ◆ коллеги родственных подразделений или предприятий,
 - ◆ рабочий коллектив

Компетентность в области специализации предприятия

- Знание**
- ◆ технического оснащения предприятия;
 - ◆ технологии производственных процессов;
 - ◆ теоретических и практических аспектов производств и их особенностей.

Выполнение этих категории профессиональных требований

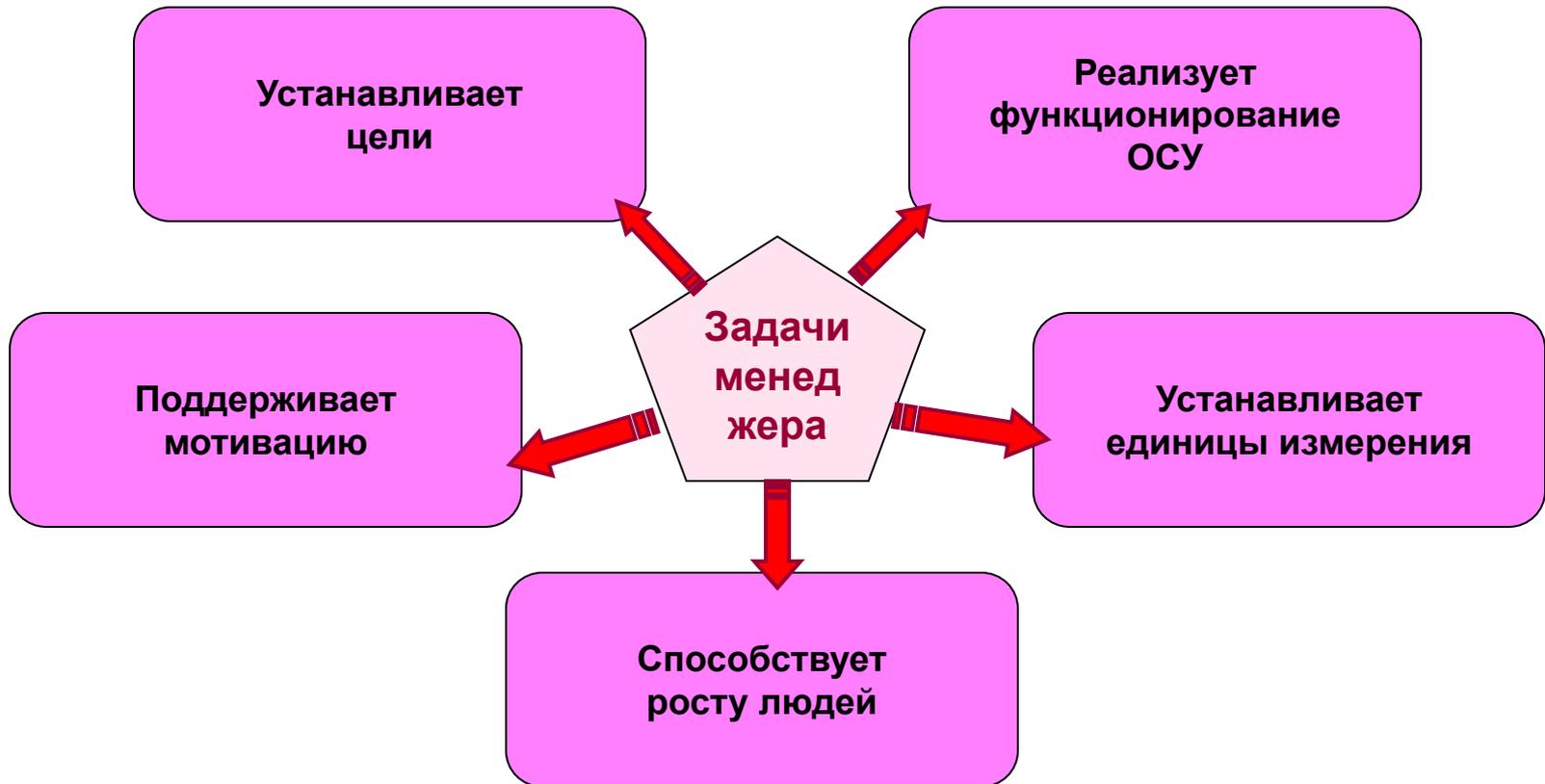
осуществляется, как правило, в системах

переподготовки и

повышения квалификации руководящих работников

1.3. Цели и задачи менеджера

Цель менеджеров – сделать человеческие, финансовые, физические ресурсы максимально продуктивными



1.4. Роли и функции руководителя

Роли руководителя

- **Касаясь содержания работы менеджера, Минцберг в своей книге «Природа управленческого труда» находит одну общую черту управленческой работы – роли руководителя. Роль, по его определению, является набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности. Точно так же, как герои в пьесе имеют свои роли, которые заставляют их вести себя определенным образом, менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей определенных организационных подразделений, и именно это определяет их служебное поведение. Отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание. Так, актеры, менеджеры и другие играют заранее predetermined роли, хотя как личности могут давать собственную интерпретацию этих ролей.**
- **В своих работах Минцберг выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени.**
- **Как указывает Минцберг, роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера независимо от характера конкретной организации.**

Роли руководителя

Роль	Описание	Характер деятельности
1. Главный руководитель	Выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением
2. Лидер	Ответственный за активизацию подчиненных, за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Все управленческие действия с участием подчиненных
3. Координатор	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации	Работа с внешними организациями и лицами
4. Приемник информации	Выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации
5. Распространитель информации	Интерпретирует и передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации	Вербальные и невербальные контакты для передачи информации подчиненным

Роли руководителя (продолжение)

Роль	Описание	Характер деятельности
6. Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления
7. Предприниматель	Разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации
8. Устранитель нарушений	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
9. Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации	Программирование работы подчиненных
10. Переговорщик	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Управленческие функции руководителя



**Руководитель –
нервный центр**

**Принимает команды и
информацию**

**Обрабатывает команды
и
информацию**

**Передает команды и
информацию**

*От внешних
источников*

*От внутренних
источников*

Подчиненным

*Во внешнюю
среду*



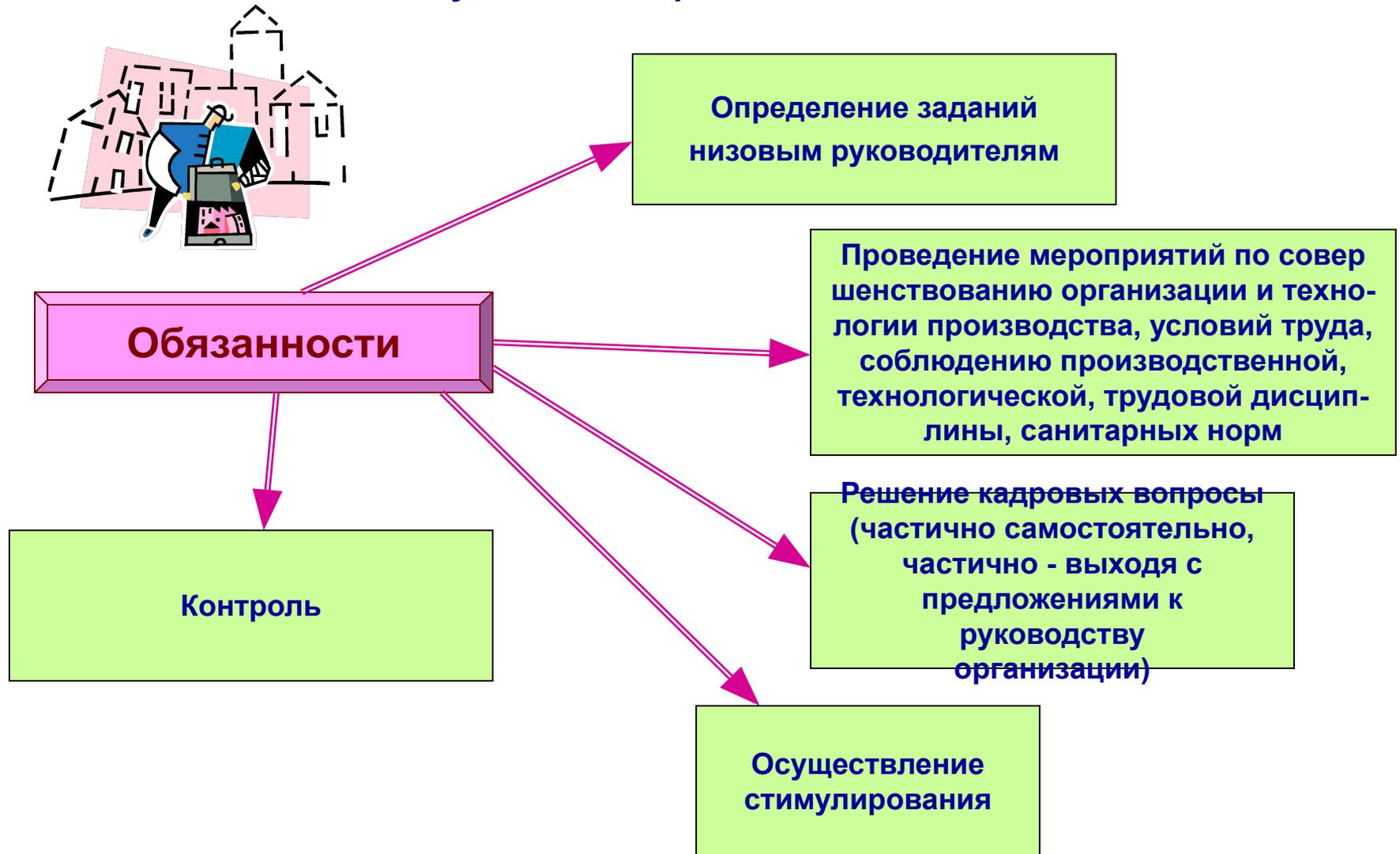
2.1. Уровни управления



Руководство высшего звена



Руководство среднего звена



Руководство низового звена



Обязанности



Распределение времени руководителя



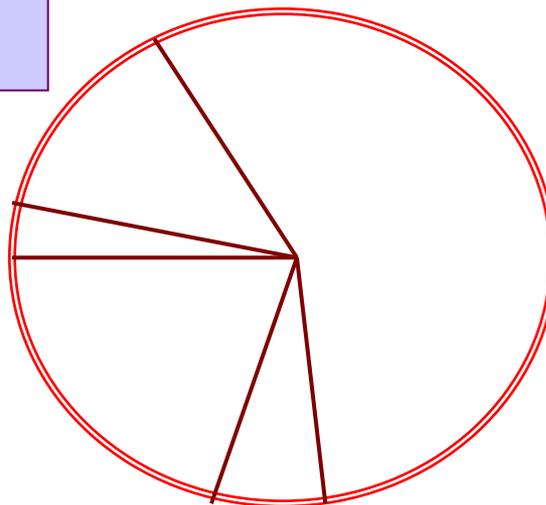
Незапланированные встречи
10 %

Запланированные
заседания, встречи
59 %

Поездки, осмотры
3 %

Работа с
бумагами
22 %

Разговоры по
телефону
6 %



Распределение видов деятельности по уровням менеджмента

Характер основных решений менеджера зависит от сферы его деятельности, а также от предметного круга функций, закрепленных за ним в конкретной организации. Состав предметных функций менеджера существенно изменяется в зависимости от его иерархического уровня в организации. Чем выше иерархический уровень менеджера, тем в большей степени в его деятельности присутствуют функции определения целей, стратегического планирования и системной организации инноваций.

