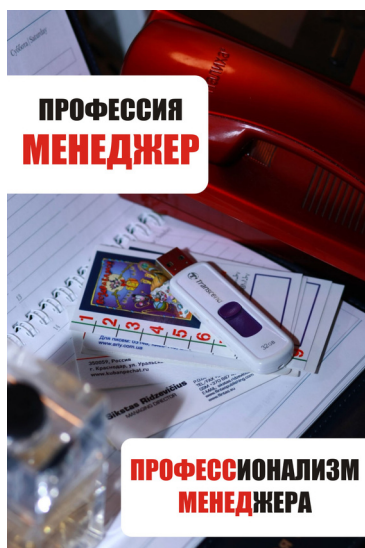




**ПРОФЕССИЯ
МЕНЕДЖЕР**

**ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
МЕНЕДЖЕРА**

Профессия: менеджер

Профессионализм менеджера

«Мельников И.В.»

2013

Профессионализм менеджера / «Мельников И.В.»,
2013 — (Профессия: менеджер)

ISBN 978-5-457-24173-2

В современных условиях высока потребность рынка труда в специалистах-управленцах разного уровня. От уровня профессиональной подготовки и личностных качеств менеджера напрямую зависит успех компании. Книга посвящена профессионализму менеджера. Здесь подробно рассказано о планировании карьеры менеджера, контроле и мотивации к работе, подборе сотрудников, индивидуальном стиле руководства, деловой этике менеджера, а также об ответственности и риске менеджера за принимаемые решения, надежности и точности исполнения в работе менеджера, планировании времени, природе и теориях лидерства.

ISBN 978-5-457-24173-2

, 2013
© Мельников И.В., 2013

Содержание

Планирование карьеры менеджера	5
Контроль и мотивация к работе	6
Подбор сотрудников	8
Индивидуальный стиль руководства. Деловая этика менеджера	10
Конец ознакомительного фрагмента.	12

Профессионализм менеджера

Планирование карьеры менеджера

Отношение человека к своему будущему связано с работой. Планирование карьеры – это осознанная восприятие будущего, установление ориентиров, видение желаемого будущего и путей его достижения. Под *карьерой* понимается прежде всего продвижение сотрудника по служебной лестнице, это часть его жизни, связанная с производственно-хозяйственной или профессиональной деятельностью. Карьера дает человеку мотивы, цели, развивает способности, ожидания, которые могут быть реализованы.

Различают три направления карьеры:

1. **Профессиональное.** Характеризуется стадиями обучения, приема на работу, профессионального роста, повышения квалификации, которые работник может проходить как в одной, так и в разных организациях.

2. **Внутриорганизационное.** Реализуется продвижением внутри организации. Различают *вертикальное* продвижение, или стандартное продвижение по службе, и *горизонтальное*, или ротация – в этом случае изменяется статус самой организации, расширяется сфера полномочий в рамках занимаемой должности. Кроме того, внутри организации существуют т.н. *центростремительное* продвижение. Под этим видом карьеры понимается доступ к первым лицам организации, движение к верхушке власти. Например, руководитель приглашает подчиненного на закрытые ранее для него собрания или встречи, в том числе неформального характера – речь идет о неформальной карьере, которая (при желании обеих сторон) может трансформироваться в вертикальное продвижение.

3. **Организационное.** Это направление по службе означает продвижение по службе путем изменения места работы, переход в другую организацию.

Для менеджера сферы торговли характерно планирование карьеры, т.к. специфика любой организации состоит в ее заинтересованности в успехах своих работников как решающем факторе своего собственного. Но даже при благоприятном отношении руководства (планирование карьеры своего работника), менеджеру надо полагаться в основном на свои собственные силы, знания и самоконтроль.

Контроль и мотивация к работе

Контроль – это способ создания такой рабочей обстановки, в которой поощряются достижения сотрудников. Его цель – наблюдение за персоналом, достижение высокой эффективности работы, поддержание морального духа и создание мотивации у сотрудников, контроль за расходами, минимизация дублирования функций, разъяснение сотрудникам политики компании и решение проблем. Контроль осуществляется с помощью личных контактов, собраний и письменных отчетов, получаемых менеджерами от подчиненных.

Один из ключевых элементов контроля заключается в том, чтобы постоянно создавать у сотрудников мотивацию к достижению целей компании, т.е. направлять их энергию так, как нужно организации. **Мотивация к работе** – это стремление людей добиваться целей, связанных с работой. Мотивация может быть положительной и отрицательной.

Удовлетворенность работой определяется степенью реализации любого сотрудника *минимальных ожиданий* и *желаемых целей*. Настоящее удовлетворение работой (следовательно, и хорошая мотивация) требует выполнения обоих условий. Обычно *минимальные ожидания* (или ожидания, вызывающие недовольство) относятся к самой рабочей обстановке: безопасное рабочее место, справедливое отношение к занимающим одинаковые должности, объективный начальник, некоторая свобода относительно формы одежды, дополнительные льготы (продолжительность отпуска, проездной билет и т.д.), обеспеченность работой (гарантия занятости у данного работодателя) и т.д. Сами по себе, эти элементы обычно влияют на мотивацию только в одном направлении – негативно. Если минимальные ожидания не оправдываются, то человек недоволен, если же они выполняются, то их принимают как должное, и потому они не являются стимулом к тому, чтобы “сделать все возможное и невозможное”.

Желаемые цели (или ожидания, дающие удовлетворение) больше относятся к должности, чем к рабочей обстановке. Здесь возникают другие вопросы. Например, нравится ли сотруднику его работа? Получает ли он признание за хорошие результаты и удовлетворение от достигнутого? Есть ли у него полномочия для принятия решений в своей работе? Доверяют ли ему, есть ли у него определенные перспективы роста, получает ли он дополнительное вознаграждение за выдающиеся успехи, есть ли шанс учиться и расти в компании? Эти элементы могут оказывать огромное позитивное влияние на степень удовлетворенности работой и на мотивацию сотрудников и именно они стимулируют их к тому, чтобы «сделать все возможное и невозможное». Интересно, что специалисты по кадрам явно недооценивают значение признания для создания мотивации у сотрудников и, следовательно, повышения эффективности: продолжают пренебрегать на работе такими простыми вещами, как похвала и благодарность. Признание и вознаграждение – это совершенно разные понятия; первое служит для подкрепления желаемого поведения или производительности труда, а второе сотрудник получает после достижения результатов.

Программы признания не требуют особых ресурсов и средств; они должны быть творческими, последовательными и своевременными. Каждая фирма – в зависимости от своей истории, культуры и индивидуальности – может разработать такую программу с учетом своих потребностей.

В торговле существует три основных *стиля контроля за сотрудниками*:

– Руководство считает, что за сотрудниками необходимо постоянное наблюдение и контроль, а эффективную мотивацию могут обеспечить только экономические стимулы. Основная настроенность такого стиля контроля – среднему сотруднику не хватает амбиций, он не любит ответственности и предпочитает следовать за лидером.

– Руководство считает, что сотрудники могут быть менеджерами самим себе (т.е. самостоятельно управлять своей работой) и присваивать себе полномочия. Мотивация имеет характер социальных и психологических стимулов, а контроль может быть децентрализованным и совместным. Руководство признает, что в людях есть все – мотивация, потенциал для развития, способность брать ответственность на себя и готовность достигать целей компании.

Основной задачей этого стиля контроля является создание такой рабочей обстановки, в которой сотрудники могут добиваться собственных целей за счет достижения целей компании. Это более современный взгляд на мотивацию, который применяют к должностям всех уровней в торговле.

– Руководство применяет метод самостоятельного управления и способствует участию сотрудников в распределении работ и совместном принятии решений. Это форма «взаимной преданности» между фирмой и ее сотрудниками, при которой обе стороны с энтузиазмом сотрудничают для достижения долговременных преимуществ и выгод.

Подобный взгляд на мотивацию считается более современным и применяется к персоналу на всех уровнях.

Контроль должен создавать мотивацию у сотрудников таким образом, чтобы это способствовало получению удовлетворения от работы, снижению текучести кадров, уменьшению количества прогулов и повышению эффективности.

Подбор сотрудников

Любой фирме сложно найти таких сотрудников, характеристики которых (и личностные, и профессиональные) соответствуют требованиям к вакансиям. Для определения необходимости той или иной вакансии изучаются особенности работы. Сначала собирается информация о функциях, которые должен выполнять сотрудник, и требованиях, которые к нему предъявляются, т.е. нужно выяснить, какими должны быть его обязанности и за что он будет отвечать. Исходя из этого, необходимо определить, какие для данной должности необходимы способности, образование, опыт и физические качества. Эта процедура используется для отбора персонала, установки норм производительности и назначения зарплат. Например, менеджеры отделов в универмагах контролируют других торговых работников, являются активными в сфере продаж в своих отделах, выполняют некоторые административные функции и проводят анализ, подчиняются непосредственно менеджеру магазина. Большинство менеджеров отделов, прежде чем получить эту должность, проработали на своих фирмах не меньше двух лет.

После изучения особенностей работы составляется должностная инструкция в письменной форме. Традиционная должностная инструкция содержит название должности, схему порядка подчиненности (т.е. вышестоящих и нижестоящих должностей), обязанности по участию в собраниях и работе комиссий, а также конкретные роли и задачи.

Обычно первым средством отбора служит *анкета*, которая предоставляет необходимую информацию о претенденте: образование, опыт, состояние здоровья, причины увольнения с предыдущих мест работы, другие виды деятельности, увлечения и рекомендации. Она не требует сложного анализа и ее можно использовать как основу для оценки кандидата на собеседовании. На этом этапе многие кандидатуры отклоняются, поэтому анкета считается быстрым методом отсева кандидатов. Затем претенденты, удовлетворяющие минимальным требованиям, переходят на второй этап (собеседование).

На *собеседовании* пытаются получить такую информацию, которую можно собрать только в ходе личного общения и наблюдения. Этот метод позволяет работодателю оценить умение кандидата выражать свои мысли в словесной форме, составить представление о его внешности, задать вопросы по анкете и попытаться определить цели относительно карьеры, которые ставит перед собой претендент. Перед проведением собеседования необходимо решить некоторые организационные вопросы. Например, какова будет степень официальности собеседования, сколько собеседований и какой продолжительности потребуется для оценки кандидата, где они будут проводиться, какой сотрудник (сотрудники) должен их проводить, в какой атмосфере будет проходить собеседование – в спокойной или напряженной, как оно будет построено. Решение этих вопросов часто зависит от способностей человека, проводящего собеседование, и требований, предъявляемых должностью.

Многие розничные фирмы, особенно мелкие, нанимают претендента, если во время собеседования он производит хорошее впечатление. Более крупные организации используют дополнительное средство отбора – *тестирование*. В этом случае кандидат, успешно преодолевший этап собеседования, должен пройти психологические тесты (тут будут оцениваться его характер, умственные способности, интерес к данной работе и лидерские качества) и/или квалификационные тесты (они помогают оценить знания и опыт кандидата, т.е. его пригодность к работе). Тесты должны проводить и интерпретировать только опытные и квалифицированные специалисты.

Квалификационные тесты легче интерпретировать, чем психологические, т.к. в них идет речь о специфических умениях или знаниях (например, знание отрасли и методов торговли, умение продемонстрировать товар покупателю и т.д.). Чтобы сэкономить время и

добиться большей эффективности, некоторые компании применяют компьютерное анкетирование и тестирование.

Помимо собеседования и тестирования, компании часто используют также такую форму оценки претендентов, как *рекомендации*. Их можно проверить либо до собеседования, либо после него. С людьми, давшими рекомендацию, связываются, чтобы понять, насколько искренне они отзываются о претенденте, проверить честность претендента, спросить предыдущего работодателя, почему данный сотрудник оставил работу, и проанализировать типы людей, которые ручаются за него. Такой запрос можно сделать по почте или по телефону; это недорогой, быстрый и достаточно простой метод оценки.

После того как кандидат успешно преодолет этапы собеседования, тестирования и проверки рекомендаций, некоторые фирмы, прежде чем взять его на работу, заставляют его еще пройти *медосмотр*. Это связано со спецификой работы в компаниях, где предполагаются значительные физические нагрузки, длинный рабочий день и сильное напряжение.

Каждый этап в процессе подбора сотрудников дополняет остальные. Все они, вместе взятые, дают фирме необходимую информацию. Как правило, применяются такие формы отбора, как анкеты, собеседования и проверка рекомендаций. Использование дальнейших собеседований, психологических и квалификационных тестов, а также медосмотра зависит от конкретного работодателя и должности.

Когда на фирму приходит новый сотрудник, он должен пройти *предварительное обучение* (введение в курс дела). В ходе его новичок узнает об истории компании, ее политике, а также получает более конкретную информацию о самой должности (продолжительность рабочего дня, размер вознаграждения, порядок подчиненности, должностные обязанности и т.д.). Кроме того, происходит представление нового сотрудника коллегам.

Программа обучения (или введения в курс дела) используются для того, чтобы научить «новых» и «старых» сотрудников наилучшим образом выполнять свою работу, а также постоянно повышать свою квалификацию. Они могут длиться от одного-двух дней (при обучении составлению заказов на закупку товаров, работе с кассовым аппаратом, методам личных продаж и т.д.) до двух лет (программы по подготовке руководителей, которые охватывают все аспекты деятельности розничной компании).

Устойчивый спрос на профессиональных менеджеров по продажам гарантирует специалистам по продажам беспроblemное трудоустройство. Но, принимая приглашение работодателя, необходимо убедиться в его добросовестности, чтобы не стать жертвой «черного найма» или не попасть в подставную компанию.

В случае «черного найма» работодатель не выполняет своих обязательств: менеджера, отработавшего несколько месяцев за половину зарплаты, положенной «на испытательный срок», увольняют или он, не дождавшись обещанных денег, увольняется сам, а на смену ему находят нового человека. Это такой вариант экономии зарплатного фонда («конвейерный найм»).

Жертвами «найма с подставой» становятся и квалифицированные специалисты. Их переманивают из других компаний на высокую зарплату, которую с помощью штрафов постепенно сводят к минимуму. Такие руководители работают, используя следующую схему: за очень большую зарплату предлагают организовать бизнес «с нуля», после чего организатора увольняют, а «на готовенькое» (при этом на небольшую зарплату) берут нового человека. Защита от произвола работодателей – оформление трудового соглашения или контракта.

Индивидуальный стиль руководства. Деловая этика менеджера

Теория управления выделяет следующие стили управления: **авторитарный стиль** – идеально-типовую форму единоличного централизованного проявления властной воли формального лидера и **демократический стиль** (кооперативный, или сопричастный). Ниже представлены разновидности этих стилей:

Авторитарный стиль имеет следующие варианты:

абсолютно диктаторский – сотрудники вынуждены следовать строгим единоличным приказам под угрозой наказания;

автократический – менеджер имеет обширный аппарат власти;

бюрократический – авторитет менеджера обусловлен его формальным положением лидера; все подчинены одной детальной системе правил, инструкций, положений;

патриархальный – менеджер пользуется авторитетом “главы семьи”, сотрудники подчиняются на основе неограниченного доверия;

доброжелательный, или благосклонный – авторитет менеджера основан на его личных положительных качествах, в которых уверены сотрудники.

Демократический стиль включает следующие вариации:

коммуникационный – сотрудники могут выражать свое мнение, но должны в конце концов следовать распоряжениям;

консультативный – менеджер принимает решение только после подробной информации и дискуссии; сотрудники выполняют задания, в разработке которых они участвовали, по которым с ними консультировались;

управление с совместным решением – менеджер ставит проблему и ограничения, сотрудники сами принимают решение о мероприятиях; менеджер оставляет за собой право решения;

автономный – менеджер берет на себя роль модератора, сотрудникам предоставлена самостоятельность; контроль и ответственность остаются за менеджером.

Стиль руководства каждого менеджера индивидуален; именно своим стилем руководства каждый менеджер презентует себя окружающим в качестве хорошего или плохого руководителя.

Индивидуальный стиль руководства – способ взаимодействия менеджера с подчиненными в соответствии с его внутренними личностными чертами.

Власть руководителя может быть реализована в различных формах. Наиболее распространены пять *форм власти*: «кнута и пряника», традиций, лидера, знаний, связей.

Власть «кнута и пряника» заключается в сочетании поощрений и наказаний. Вознаграждение («пряник») за хорошую работу и «правильное поведение» может быть эффективным, если соответствует заслугам и ожиданиям, имеет значимые для поощряемого качества. Наказание («кнут») достигает желанного результата, если учитывает ряд психологических факторов воздействия: неотвратимость справедливости наказания, значимость его для виновного.

Чрезмерная частота использования поощрений и наказаний приводит к тому, что подчиненные перестают обращать на них внимание, их действенность снижается.

Власть традиций – это регулирование поведения общепринятыми традициями и нормами. Она является самой древней формой власти. А менеджер создает и поддерживает полезные традиции в фирме.

Власть лидера строится на харизме, авторитете и личном примере менеджера. Для этого руководителю надо обладать качествами, привлекательными для подчиненных.

Власть знаний – это влияние менеджера, умениям и опыту которого подчиненные доверяют. Менеджер выступает в роли эксперта, инноватора, он «знает, как лучше». Недостаток, который здесь имеет место – сковывание инициативы подчиненных.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.