



Суббота / Saturday

ПРОФЕССИЯ МЕНЕДЖЕР

ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
МЕНЕДЖЕРА

Илья Валерьевич Мельников

Профессионализм менеджера

Серия «Профессия: менеджер»

Текст предоставлен Ильей Мельниковым
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=4942095

Аннотация

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.

Содержание

Планирование карьеры менеджера	4
Контроль и мотивация к работе	6
Подбор сотрудников	10
Конец ознакомительного фрагмента.	11

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 рам-

ках 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 на-

чальник, 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 рабо-

те 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 долгосрочных 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.

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.