



**ПРОФЕССИЯ  
МЕНЕДЖЕР**

**ПРОФЕССИОНАЛИЗМ  
МЕНЕДЖЕРА**

Профессия: менеджер

# **Профессионализм менеджера**

«Мельников И.В.»

2013

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

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.

, 2013

© Мельников И.В., 2013

## Содержание

Планирование карьеры менеджера	5
Контроль и мотивация к работе	6
Подбор сотрудников	8
Конец ознакомительного фрагмента.	9

# 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. 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 харак-

тер 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 универсамах 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.