

## Тема 2. Менеджмент и менеджеры

1. Менеджмент: сущность и содержание
2. Управленческий труд и менеджеры
  - 2.1. Специфика управленческого труда
  - 2.2. Менеджеры и содержание их труда
  - 2.3. Разделение управленческого труда
  - 2.4. Система требований, предъявляемых к менеджерам
3. Модель менеджера 21 века

### 1. Менеджмент: сущность и содержание

Прошедший 20 век называют веком менеджмента. Именно в этот период он сформировался как самостоятельная область знаний, которая обобщила богатую практику и искусство управления и оказала огромное влияние на общественное развитие.

Отцом современного менеджмента считают американского инженера Фредерика Уинслоу Тейлора. До него под менеджментом понимались самые неожиданные вещи: от технологии изготовления какого-то продукта до... искусства объезды лошадей.

Ранее мы с вами определили, что менеджмент – это одна из разновидностей управления.

**Необходимыми условиями существования менеджмента** являются:

- 1) **рыночная экономика**. «На рынке в ходе конкуренции происходит формирование и движение цен, спроса и предложения» Л.И. Абалкин, с. 976;
- 2) **свобода предпринимательства**, т.е. либерализация экономики;
- 3) **профессиональные управляющие**;
- 4) **инфраструктура менеджмента**. Инфраструктура менеджмента включает в себя *менталитет* (ценности, традиции, культура, социально-психологическая атмосфера), *систему подготовки и переподготовки менеджеров и других управленческих работников, систему информационного*

и коммуникационного обеспечения управления (сбор и обработка информации, ее передача и хранение, программные продукты).

Рассмотрим и другие значения термина «менеджмент».

1. Менеджментом часто называют *категорию людей*, которые осуществляют управление организациями.

2. Менеджментом называют и *аппарат управления* организации, задачей которого является эффективное использование всех ее ресурсов: трудовых, материальных, финансовых, информационных, интеллектуальных.

3. Менеджмент рассматривается и как *наука*, самостоятельная область упорядоченных знаний. Она имеет свой предмет, свою теорию и проблемы, свои подходы к их решению, правила, принципы, методы и т.д. Годом признания менеджмента как науки считается 1911 год, когда Ф. Тейлор издал свою работу «Принципы научного менеджмента».

4. Менеджмент понимается и как *искусство управления*. Организации – это сложные социотехнические системы, где наряду с техникой присутствует и главный компонент любой организации – люди. Управление людьми должно опираться на научные знания, но предполагает и особое искусство в их применении, так как каждый человек имеет свой характер, систему ценностей, свою структуру мотивов. Наконец, нельзя сбрасывать со счетов и тот факт, что современная экономическая жизнь очень динамична, в ней происходят быстрые изменения, принимать решения приходится очень быстро, зачастую в условиях неопределенности, без наличия предшествующего опыта. И тут на помощь приходит интуиция, предвидение.

Работая с 1955 года эксклюзивным агентом по франчайзингу ресторанов фирмы братьев Макдональд, Рей Крок в 1961 году выкупил эту маленькую гастрономическую фирму за 2,7 млн. долларов и получил право использовать ее торговую марку. Сделал это он вопреки советам консультантов. Рей Крок утверждал, что он «почувствовал локтевым суставом» – дело стоящее (образное выражение). Сегодня - это целая сеть ресторанов быстрого обслуживания.

Для современного менеджера интуитивное мышление не менее важно, чем рациональное. Поскольку мыслить чисто аналитически - значит мыслить медленно. Вопрос не ставится так: менеджмент - это наука или искусство? Это и наука, и искусство. Научная теория дает инструменты, позволяющие понять невероятно сложный мир организаций, избегать ненужных ошибок. Это и искусство применения научных знаний, которое дается опытом.

Менеджмент сейчас выступает как современный тип управления в условиях рынка, управления гибкого, адаптивного, в основе которого лежит современная управленческая парадигма. Она учит, что успех организации определяется не только и не столько внутренними факторами (рациональным разделением и кооперацией труда, использованием резервов роста производительности труда, снижением издержек производства), сколько умением своевременно реагировать на требования внешней среды, учитывать запросы потребителей, находить надежных партнеров, учитывать поведение конкурентов. От обычного управления оно отличается тем, что предполагает высокую степень ответственности и свободы в условиях неопределенности ситуации.

Деятельность любой организации требует управления, без которого невозможно не только ее эффективное функционирование и развитие, но и существование.

Своим рождением менеджмент обязан росту числа крупных предприятий с сотнями и тысячами рабочих. Их владельцы не могли уже квалифицированно руководить таким количеством подчиненных, и вынуждены были нанимать менеджеров: профессиональных управляющих. Происходит отделение класса менеджеров от класса собственников. Именно феномен менеджмента объясняет, почему в настоящее время используется все большее число высокообразованных людей. Менеджмент проникает во все сферы производства, и меняет его сам.

Современный менеджмент придает особое значение проблемам гибкости, динамичности и адаптивности организаций, их способности

быстро и адекватно реагировать на требования окружающей среды, которая становится быстроменяющейся, неожиданной и неузнаваемой. Достижение этой цели, а значит и повышение конкурентоспособности организаций, их эффективности невозможно без усиления интеграционной роли менеджмента. Интеграция – это объединение усилий организаций и даже государств для достижения поставленных целей. Цель - это желаемое, необходимое состояние системы. Желаемая цель предполагает общность мотивов, интересов, ценностей, действенный механизм координации.

Серьезной проблемой в современных условиях является проблема инноваций. Инновации как понятие вбирает в себя как технические разработки и исследования, так и все изменения в работе предприятия в лучшую сторону. Инновационный подход необходим и к человеческим ресурсам. Разработка принципиально новых форм мотивирования, новых способов повышения квалификации, привлечение к участию в управлении – все это проявления инновационного подхода к человеческим ресурсам.

Введение инноваций связано с инновационным потенциалом. Инновационный потенциал - это способность и возможность видеть необходимость нововведений, проектировать их и успешно реализовывать. Разные фирмы обладают различным инновационным потенциалом - низким и высоким. Низкий инновационный потенциал проявляется как консерватизм управления, боязнь изменений, реформ. При высоком инновационном потенциале в коллективе царит инициатива преобразований, атмосфера поиска, творчества. Но инновационный потенциал - это возможность и способность изменений, которую еще надо реализовать. В процессе инновационных преобразований возможно сопротивление персонала, которое надо преодолеть. Реализация намеченных инновационных преобразований требует ресурсов и определенного риска.

## 2. Управленческий труд и менеджеры

### 2.1. Специфика управленческого труда

Управление – это особый вид деятельности, который имеет ряд отличий по сравнению с другими видами труда. Его специфика определяется целью, характером, предметом, объектом, средствами, продуктом труда.

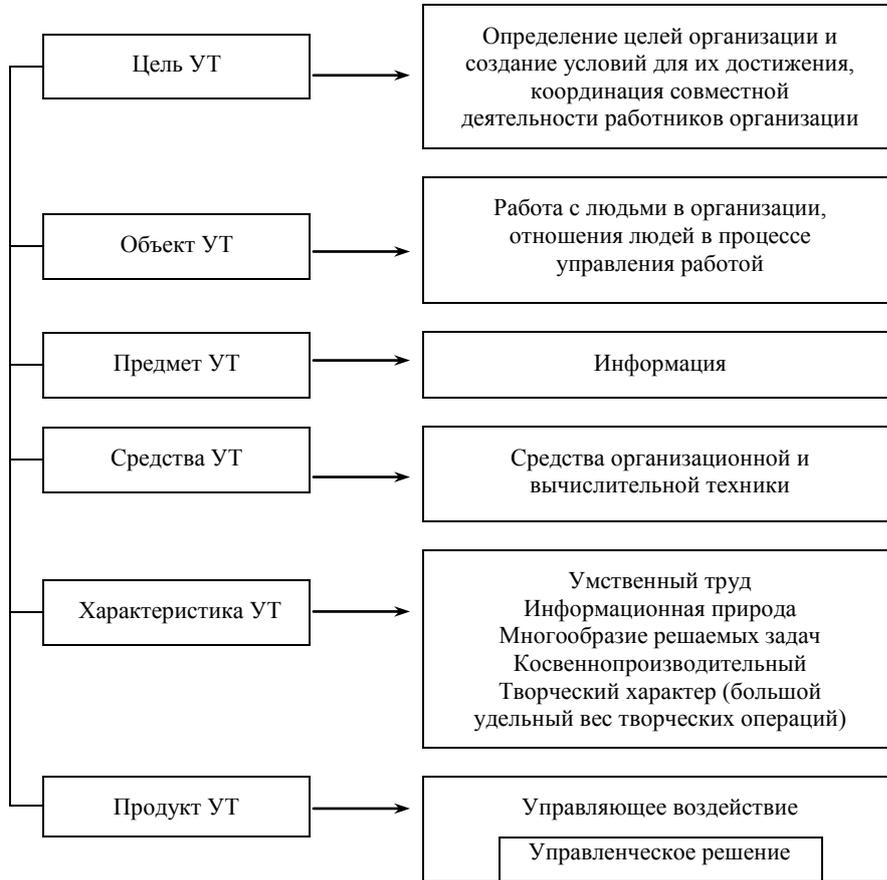


Рис. 2.1.. Особенности управленческого труда

### 2.2. Менеджеры и содержание их труда

Управленческую деятельность осуществляют управленческие работники – менеджеры. Их труд носит наемный характер. Они нанимаются организацией за плату. Менеджеры могут владеть акциями организации, а могут их не иметь. Но принципиально это ничего не меняет. За свой труд они получают вознаграждение как наемные работники.

Менеджеры, осуществляют управленческую деятельность, принимают управленческие решения, за которые несут высокую ответственность. Работа

менеджера носит преимущественно интеллектуальный характер и требует высокого уровня образования.

Содержание труда **менеджеров** раскрывается в выполняемых ими взаимосвязанных **функциях**.

К числу важнейших функций относится, во-первых, **планирование**. Именно здесь закладывается будущей успех или неудача организации. Реализуя эту функцию, менеджеры определяют цели организации, конкретные задачи в каждой группе целей, решают, что должны делать подчиненные, чтобы достичь этих целей. Очень важным является согласование целей организации, ее структурных единиц и отдельных работников.

Вторая функция – это **организация деятельности** (в некоторых источниках ее именуют «организовывание», что не совсем верно с точки зрения русского языка). Ее реализация включает определение трудовых заданий, распределение их между членами организации, делегирование им соответствующих полномочий, проектирование структуры организации и ее подразделений, налаживание организационных отношений между подразделениями, совершенствование структуры, распределение ресурсов и др.

Третья функция – **мотивирование**, как процесс побуждения людей к соответствующим действиям, для достижения личных целей и целей организации, включает их воспитание, образование и использование таких специфических приемов, как решения о назначениях, продвижении, оплате их труда. Мотивирование нельзя сводить только к оплате и условиям труда в обычном понимании. Важную роль играет мотивирование через содержание работы, увеличение свободного времени, участие в управлении. По мере роста благосостояния и уровня развития человека их роль возрастает.

В содержание четвертой функции, **контроля**, входит установление стандартов, т.е. критериев, с помощью которых оцениваются фактические результаты, сбор, обработка, анализ информации о фактических результатах,

сравнение результатов со стандартами, выявление отклонений и их причин, устранение отклонений.

Пятая функция – **координация** – взаимоувязка деятельности структурных единиц и отдельных работников. Это оперативное руководство для мгновенного вмешательства в процесс деятельности организации, чтобы реализовывать запланированные и организованные мероприятия и при необходимости упреждать расхождение между планируемыми и фактически происходящими событиями.

Менеджеры, являясь ключевыми людьми в организации, выполняют разнообразные роли. Наиболее полно они описаны в работе канадского ученого Генри Минцберга «Работа менеджера: вымыслы и факты». Он выделяет 10 видов специфических работ, которые объединяет в 3 группы.

Таблица 2.1

Управленческие роли менеджеров (по Г. Минцбергу)

<i>Роль</i>	<i>Описание</i>	<i>Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей</i>
<b>Межличностные роли</b>		
Главный руководитель	Символический глава, который выполняет обычные обязанности правого или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия, связанные с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних и внутренних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги.	Переписка, участие во внешних совещаниях, другая работа с внешними организациями и лицами
<b>Информационные роли</b>		
Приемник информации	Получает специализированную информацию (в основном текущую) для использования в интересах дела; выступает как центр сосредоточения внутренней и внешней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты и контакты, связанные преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки, Интернет, беседы)

Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других людей, членам организации; часть этой информации носит фактический характер, другая требует интерпретации	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
-----------------------------	---	--

Представитель	Передает информацию для внешних контактов относительно планов, политики, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Составление графиков, запросы полномочий, действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
---------------	---	--

**Роли, связанные с принятием решений**

Предприниматель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает проекты изменений, контролирует разработку проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, анализ ситуации, включающий инициирование или разработку проектов усовершенствования
-----------------	--	--

Устраняющий помехи	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и немедленных преобразований	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
--------------------	---	--

Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений	Составление графиков, запросы полномочий, действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
-------------------------	--	--

Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех важных переговорах	Ведение переговоров
--------------------	---	---------------------

Все роли можно объединить в три группы (см. рис. 2.2).



Рис. 2.2. Управленческие роли менеджера

Во-первых, менеджер - это руководитель, формирующий отношения внутри и вне организации, мотивирующей членов организации на достижение целей, координирующий их усилия и, наконец, выступающий в качестве представителя организации. Это лидер, за которым должны идти люди, идеям которого они готовы верить. Без этого невозможно успешно управлять коллективом.

Во-вторых, менеджер выполняет информационную роль, собирая сведения о внутренней и внешней среде организации, распространяя их в виде фактов и нормативных установок, разъясняя политику и основные цели организации. Результат работы менеджера зависит от того, насколько он владеет информацией, может ясно и четко доводить ее до членов организации.

В-третьих, важнейшим в деятельности менеджера является принятие решений. Эта роль выражается в том, что менеджер определяет направление движения организации (ее цели, стратегии), решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки, разрабатывает проекты совершенствования деятельности, проводит переговоры. Право принятия управленческих решений имеют только менеджеры, но они и несут ответственность за последствия принятых решений.

В зависимости от позиции, занимаемой менеджером в организации, данные роли могут быть присущи ему в большей или меньшей степени. Однако каждый менеджер выступает руководителем по отношению к какой-либо группе людей, входящих в организацию, работает с информацией, обязательно принимает решения.

### **2.3. Разделение управленческого труда**

Мы уже говорили, что управление выделилось в самостоятельный вид деятельности в результате развития и кооперации общественного труда. Далее стало развиваться внутреннее разделение управленческого труда,

специализация на определенных видах управленческой деятельности. Оно явилось важнейшим фактором повышения результативности и эффективности управленческого труда. Рассмотрим три основных **вида разделения управленческого труда**: 1) функциональное, 2) структурное, 3) по роли в процессе управления (технологическое).

1) *Функциональное разделение труда* раскрывается через выполняемые функции, т.е. однородные виды работ, связанные с планированием, организацией деятельности, мотивированием, контролем и координацией. Они составляют содержание процесса управления и требуют специальных знаний, в особенности методов решения соответствующих задач. Причем работники, выполняющие одну и ту же функцию или подфункцию, могут находиться на различных ступенях управленческой лестницы. Есть управленческие работники, специализирующиеся на выполнении отдельных функций и подфункций, которые отвечают за определенную подсистему управления. А есть управленцы, которые отвечают за процесс управления в целом – общие менеджеры: сюда относят руководителей предприятия. Их главная задача – выработка видения организации, выработка главной цели и ключевых целей, принятие необходимых действий для достижения целей. Особое внимание они должны уделить развитию потенциала организации и людей работающих в ней.

2) *Структурное разделение труда* определяется множеством факторов: масштабами производства, организационной структурой, сферой деятельности, отраслевой или территориальной принадлежностью.

В составе структурного разделения выделяют *вертикальное и горизонтальное разделение труда*.

*Вертикальное разделение труда* предполагает выделение уровней управления. Число уровней может колебаться от 8-10 уровней до 1-2. Но современной тенденцией является сокращение числа уровней, и на смену пирамидальным структурам во многих случаях приходят плоские структуры

управления. Вертикальное разделение труда предполагает выделение управленцев трех уровней: высшего, среднего, и низового уровня.

*Верхний уровень* – это административный аппарат, осуществляющий общее стратегическое руководство всей организации. Их главная задача состоит в обеспечении оптимальных взаимоотношений с внешней средой. Сюда можно отнести генерального директора или президента, членов совета директоров, вице-президентов и аппарат управления организацией в целом.

В последнее время из высшего уровня выделяют еще и топ-менеджеров. Сильные руководители высшего звена определяют направление деятельности организации и ее успех.

Под влиянием изменений, происходящих в экономике и социальном развитии общества, топ-менеджеры в числе приоритетных выделяют следующие направления своей деятельности:

1. Формулирование долгосрочных стратегий развития;
2. Управление человеческими ресурсами;
3. Маркетинг и продажи;
4. Переговоры и разрешение конфликтов;
5. Установление отношений с другими участниками рынка.

*Средний уровень* представлен менеджерами, отвечающими за ход производственного процесса (начальники производств, начальники цехов) руководителями вспомогательных и обслуживающих производств, начальники функциональных служб.

Менеджеры среднего уровня являются проводниками политики организации и в то же время осуществляют:

1. Руководство и контроль за ходом работ;
2. Принятие оперативных решений;
3. Передачу информации сверху вниз и снизу вверх;
4. Планирование и организацию работ;
5. Мотивирование работников;

6. Поддержание внутренних и внешних контактов;

7. Составление отчетов.

Они взаимодействуют с руководителями высшего и среднего звена, направляют деятельность руководителей низового звена.

К *низовому уровню* относят менеджеров, в подчинении которых находятся непосредственные исполнители. Это руководители бригад, мастера смен, начальники участков.

Руководители низового звена управляют непосредственными исполнителями, представляют их интересы, также проводят в жизнь политику высшего руководства, взаимодействуют с руководителями среднего и низовых звеньев.

В рамках вертикального разделения труда выделяют руководителей, осуществляющих общее и линейное руководство. *Общее руководство* осуществляют президенты компаний и их замы, директора предприятий и их замы. *Линейное руководство* - начальники производств, начальники цехов, мастера, бригадиры. Линейные руководители действуют на основе принципа единоначалия и ответственны за состояние возглавляемых ими производственных подразделений. Руководители, осуществляющие общее руководство, отвечают за состояние и развитие организации в целом.

Вертикальное разделение труда в крупных и средних организациях дополняется *горизонтальным*. Горизонтальное разделение труда предполагает специализацию по подсистемам, функциям и подфункциям. Это могут быть разные подсистемы, функции и подфункции, но менеджеры и др. управленческие работники находятся на одном уровне.

Допустим, вице-президенты по маркетингу, производству, по кадрам, исследованиям и разработкам, финансам, относятся к различным функциональным сферам, но находятся на одном горизонтальном уровне управленческой иерархии.

3) *Технологическое разделение управленческого труда* (по роли в процессе управления). Различают в составе управленческих работников: а)

руководителей (менеджеров), б) специалистов, в) технических исполнителей (служащих). Главное место в деятельности руководителей занимает подготовка и принятие управленческих решений и организаторская работа по их выполнению. Специалисты (экономисты, юристы, технологи, конструкторы и др.) анализируют необходимую информацию и готовят варианты решений. Технические исполнители занимаются, в основном, сбором, передачей, обработкой, хранением и обновлением информации. Сюда относятся операторы вычислительных машин, делопроизводители, табельщики, архивные работники. Примерные затраты рабочего времени на выполнение различных видов управленческого труда представлены в табл.

Таблица 2.2

Структура затрат рабочего времени руководителей, специалистов и технических исполнителей

<i>Виды операций, процедур</i>	<i>Руководящие работники предприятий</i>	<i>Специалисты</i>	<i>Служащие (технические исполнители)</i>
Информационные	30	60	80
Подготовка и принятие управленческих решений	30	25	20
Организаторская работа	40	15	—

## 2.4. Система требований, предъявляемых к менеджерам

Сложность и многообразие работ, выполняемых менеджерами и специалистами, предъявляют высокие требования к их профилю. Профилем эффективного руководителя называют систему требований к социально-демографическим характеристикам, деловым и личностным качествам.

Таблица 2.3

Требования к профессиональным и личностным качествам менеджера

<b>I. Социально-демографические характеристики</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возраст;</li> <li>• Образование;</li> <li>• Стаж работы;</li> <li>• Стаж работы по профилю деятельности;</li> <li>• Пол;</li> <li>• Состояние здоровья.</li> </ul>
<b>II. Требования к профессиональной компетенции менеджеров</b>
1. Специальные знания

<p>1.1. Понимание сущности, содержания управленческого труда и процессов управления.</p> <p>1.2. Знание должностных и функциональных обязанностей, способов достижения целей и повышения эффективности работы.</p> <p>1.3. Умение использовать современные средства связи и информационную технологию для работы с информацией и принятия решений.</p> <p>1.4. Умение мыслить стратегически и управлять в реальном масштабе времени.</p> <p>Эти требования находят свою конкретизацию в следующем:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие общей подготовки в области менеджмента, знания техники и технологии производства в отрасли, к которой принадлежит организация, знание экономики и права, психологии и педагогики, владение навыками администрирования;</li> <li>• аналитичность и вариабельность мышления, стратегичность, эрудиция, умение видеть перспективу;</li> <li>• знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях;</li> <li>• информированность по вопросам развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние техники, технологии, имеющиеся нововведения и исследования, уровень конкуренции, динамика спроса;</li> <li>• способность управлять ресурсами, планировать и прогнозировать работу предприятия;</li> <li>• умение обосновывать и принимать решения в условиях высокой динамичности и неопределенности, владение способами повышения эффективности управления.</li> </ul> <p>2. Знания и умения в области управления человеческими ресурсами и взаимодействия с внешними контрагентами</p> <p>2.1. Владение искусством управления человеческими ресурсами организации.</p> <p>2.2. Умение налаживать внешние связи с организациями-партнерами и органами управления (государственными, региональными и пр.)</p> <p>2.3. Владение искусством создания атмосферы доверия, партнерства, единства целей и действий.</p>
---

<p>Эти требования находят свое выражение в:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• коммуникационности (умении излагать свои мысли), коммуникабельности (умении строить отношения с людьми), умении понимать и убеждать людей;</li> <li>• умении взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника, найти выход из конфликта;</li> <li>• уважительном и заботливом отношении к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии.</li> </ul> <p>3. Способность к самооценке, конструктивному анализу своих действий, умение делать правильные выводы из успехов и неудач, стремление к повышению квалификации.</p> <p>4. Умение работать в команде.</p> <p>5. Умение управлять собой.</p>
---

### **III. Организаторские качества**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ умение подбирать и эффективно использовать работников;</li> <li>▪ распределять задачи и делегировать полномочия;</li> <li>▪ находить баланс между интересами собственников и коллектива;</li> <li>▪ объективно оценивать людей и вознаграждать их;</li> <li>▪ требовательность к подчиненным;</li> <li>▪ умение организовывать обучение и развитие подчиненных;</li> <li>▪ стремление к лидерству;</li> <li>▪ самостоятельность в принятии решений.</li> </ul>
---

### **IV. Личностные качества**

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ широта кругозора и эрудиция;</li> <li>▪ ответственность;</li> <li>▪ честность;</li> <li>▪ справедливость;</li> <li>▪ упорство в достижении цели;</li> <li>▪ высокая требовательность к себе;</li> <li>▪ инициативность;</li> <li>▪ стремление к риску;</li> </ul>
--

- нетерпимость к косности и стремление к нововведениям;
- стрессоустойчивость
- высокое чувство долга и преданность делу;
- умение четко выражать мысли и убеждать;

Социально-демографические характеристики включают возраст, образование, стаж или опыт, а для некоторых профессий пол и здоровье.

Деловые качества представляют профессиональная компетентность и организаторские качества.

Современные менеджеры работают в сложнейших условиях, когда окружающая среда отличается высокой неопределенностью, быстрой изменчивостью, поступающая информация отмечается неполнотой и недостоверностью, решения приходится принимать в условиях нехватки времени, а время становится решающим фактором успеха. Персонал не всегда готов к изменениям. Для того чтобы принимать правильные решения нужно обладать профессиональной компетентностью и иметь организаторские качества, чтобы воплощать их в жизнь. Профессиональная компетентность проявляется в специальных знаниях и умениях в области управления. Вторая группа требований к профессиональной компетенции связана с их способностью работать с людьми и управлять самим собой. Еще в 30-х годах Д. Карнеги писал, что успехи того или иного человека в делах только на 15 % зависят от его профессиональных знаний, и процентов на 85 % от его умения общаться с людьми.

Современные компании и корпорации тратят немалые средства на обучение менеджеров правилам и формам общения. Пример с компанией IBM, где всех руководителей обучают умениям межличностного общения. Примером может служить и компания ДКТ г. Иваново.

Важное значение имеет умение работать в команде, формировать команду. Так как только сплоченной команде под силу решение сложных задач.

Если обобщить требования, имеющиеся в литературе, то число их может превысить сто и более качеств. Это связано с тем, что перечень

качеств не составлялся применительно к конкретным профессиям без учета конкретных ситуаций. Преобладал универсальный подход. Не учитывались особенности деятельности организации, ее подразделений, стоящие цели и задачи. Не учитывались особенности выполняемых задач на различных уровнях менеджмента и специальностей, особенности выполняемых функций и задач по каждой конкретной должности.

В настоящее время в монографиях и научных статьях начинает преобладать дифференцированный подход, при котором система требований формируется с учетом основных и ключевых целей, особенностей организационной культуры, содержания труда менеджеров и специалистов, особенностей выполняемых ими функций.

### **3. Модель менеджера 21 века**

Условия начала 21 века вызывают необходимость выработки новых требований к менеджеру как специалисту и человеку. К факторам, формирующим черты такого менеджера, относят:

- глобализацию экономики. Бизнес ломает национальные границы, становится все более интернациональным. Поэтому менеджеры должны быть способны работать в странах с разной культурой и деловым окружением;
- высокие скорости научно-технического прогресса. Скорость становится важнейшим фактором конкурентоспособности. Компании и их менеджеры должны быстро адаптироваться к изменениям, которые происходят в области технологии и спроса;
- структурные изменения в экономике. Во всех развитых странах происходит сокращение занятости в индустриальных отраслях (промышленности и сельском хозяйстве) и увеличение занятости в сфере услуг. Типичный менеджер будущего – это менеджер, занятый в банке, гостинице и других организациях сферы услуг, а также в организациях малого и среднего бизнеса;

- рост социальной значимости организаций. В соответствии с новым представлением о социальной роли организация – это не только производство нужной продукции, но и решение социальных вопросов, повышение качества и уровня жизни. Теперь ни одно решение не может приниматься без учета его воздействия на людей, окружающую среду, территорию.

Таким образом, менеджер 21 века – это:

- 1) глобальный стратег, понимающий как управлять в конкурентной среде;
- 2) человек с технологической надстройкой, понимающий значение технологий и, прежде всего, информационных;
- 3) политик, который обязан строить свою работу с учетом большого количества вне рыночных факторов, отражающих новый характер взаимоотношений с другими организациями;
- 4) лидер и новатор, т. е. человек, являющийся образцом для других, который обладает чувством нового, не боится оправданного риска и проявляющий качества предпринимателя.