**1. Профессия - менеджер**

Кто же такие менеджеры и чем они занимаются? Рассмотрим более подробно содержание и особенности работы менеджеров.

Как ни удивительно, но и в наши дни встречаются люди (даже имеющие хорошее образование и большой жизненный опыт), которые не совсем верно понимают содержание профессии менеджера. Некоторые полагают, что менеджмент - это "что-то связанное с бизнесом...", другие, что это "примерно то же самое, что и предпринимательство...". Есть те, кто уверен, что "менеджмент - это торговля", а менеджером можно называть "любого продавца-консультанта в белой рубашке с галстуком и приветливой улыбкой на лице". Так ли это на самом деле? Разумеется, нет.

***Менеджером можно называть подготовленного наемного специалиста, занятого профессиональной управленческой деятельностью в аппарате управления какой-либо организации***. ***При этом он должен обладать специальными компетенциями и быть наделенным властными полномочиями.***

Слова "профессиональная управленческая деятельность" применительно к менеджеру означают, что он занимает в организации одну из руководящих должностей. Слово "менеджер" в большинстве случаев является обобщенным названием всех руководителей в организации: и генеральный директор компании, и директор департамента, и начальник отдела - все они менеджеры. Однако слово "менеджер" может также означать и название конкретной должности, например "менеджер по продажам", "менеджер по персоналу", "менеджер гостиницы" и т.п.

Фраза "наделенный   властными   полномочиями" означает, что менеджер - это особый тип специалиста, работающего в организации. От других сотрудников его отличает наличие определенной власти над другими людьми - исполнителями. В пределах данных ему полномочий менеджер имеет право отдавать распоряжения подчиненным сотрудникам, требовать точного исполнения заданий, контролировать работу, поощрять подчиненных и накладывать взыскания.

***Властные полномочия*** менеджера являются необходимым инструментом его профессиональной деятельности. Как видно из приведенных выше рассуждений, одним из наиболее близких русскоязычных синонимов слову менеджер является слово руководитель.

Правда, иногда менеджер может не иметь сотрудников в непосредственном подчинении, но и в этом случае ему дается право планировать и координировать деятельность   других   людей, принимать решения контролировать работу людей, а также производственные, коммерческие и иные процессы.

Слово "наемный" в определении профессии менеджера указывает на то, что его нанимают на работу в организацию для осуществления управленческой деятельности. Кто же нанимает менеджера?

В условиях рыночной экономики любая организация, компания, фирма имеет своего владельца (собственника). Собственником (собственниками) организации могут быть: единоличный предприниматель, создавший эту организацию; несколько учредителей, основавших, например, общество с ограниченной ответственностью; акционеры, являющиеся держателями акций акционерного общества; государство, владеющее государственным унитарным предприятием. В ряде случаев собственники не могут сами эффективно управлять своими предприятиями, и для этого создается ***аппарат управления - система менеджмента организации.*** Другими словами, менеджеров нанимают на работу в компанию ее собственники или от имени собственников.

Иногда люди, далекие от бизнеса и менеджмента, полагают, что понятия "предприниматель" и "менеджер" являются синонимами. На самом деле это не так. Ведь предпринимателем называют человека, который создает предприятие, вкладывая в него свои сбережения, отдавая этому делу все свои силы и время. Основная задача предпринимателя - получение прибыли в результате ведения хозяйственной деятельности. При этом он понимает, что идет на определенный риск - не получить желаемого результата.

***Менеджер же управляет компанией, получая за это зарплату***. Однако и сами предприниматели (собственники предприятий) часто тоже занимаются управлением своими компаниями. Так, например, предприниматель, открывший кафе, магазин или туристическую фирму, будет сам какое-то время управлять предприятием. По мере роста фирмы сложность и трудоемкость управленческой деятельности заставят его нанять профессиональных управляющих - менеджеров. Часто владельцы крупных фирм, имеющие большой штат менеджеров, все же продолжают управлять своими предприятиями, оставляя за собой такие должности, как генеральный директор или президент компании.

Особенности совместной  работы  наемных менеджеров и предпринимателей заставляют последних решать три сложные взаимосвязанные [задачи](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449):

1.      Формирование квалифицированной команды менеджеров, способной со временем принять на себя достаточно масштабные [задачи](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449).

2.      Сохранение за собой инициативы по выдвижению стратегических целей.

3.      Согласование собственных интересов с интересами менеджеров.

Признаком цивилизованных деловых отношений между собственниками и менеджерами компании является заключение так называемого менеджерского договора (контракта), в котором подробно описывается сфера деятельности менеджера, его права, обязанности, условия работы, принципы оплаты труда и многое другое.

П. Друкер так определял деятельность руководителя, управляющего организациями на рубеже XX и XXI вв.: "У менеджера две специфические [задачи](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449). Никто другой в организации их не решает. А если кто-то решает, значит, его тоже можно назвать менеджером. Перед менеджером стоит задача создания истинного целого, которое есть больше, чем сумма всех его частей, - производительной организации, представляющей собой нечто большее, нежели сумма вложенных в нее ресурсов... Вторая специфическая задача менеджера заключается в гармонизации каждого своего решения и действия с краткосрочными и долгосрочными планами предприятия. Принося в жертву хотя бы один из этих аспектов (краткосрочный или долгосрочный), менеджер неминуемо ставит под угрозу деятельность всего предприятия".

**2. Компетенции и имидж менеджеров**

Еще в 1973 г. американский психолог Дэвид Мак-Клелланд заявил, что коэффициент интеллекта человека (IQ) далеко не всегда способен служить индикатором высокой эффективности его работы в конкретной сфере деятельности. И вместо коэффициента интеллекта он предложил оценивать сотрудников через так называемые компетенции. Что означает слово "компетенция"?

***Компетенция*** (лат. competentia) - это:

1)      круг вопросов и явлений, в которых данное лицо обладает авторитетом, познанием, опытом;

2)      сфера полномочий, область вопросов и задач, подлежащих чьему-нибудь ведению.

Сегодня под ***компетенциями понимают комплекс знаний, навыков, установок и личностных качеств человека, без которых невозможна его эффективная работа в конкретной должности или в конкретной компании***.

Рассмотрим компетенции менеджеров. Для удобства разделим требования, предъявляемые к знаниям и умениям менеджера, на ***три категории.***

1.      ***Знания и умения в области теории и практики управления.*** Менеджер должен иметь специальную подготовку в области теории управления, знать основы современной экономической теории, теорию и практику принятия управленческих решений, иметь навыки использования информационных и телекоммуникационных технологий. При этом важно понимать, что менеджеру необходимо постоянно совершенствовать свои знания, умения и навыки, периодически повышать квалификацию и профессиональную переподготовку.

2.      ***Способности к эффективным коммуникациям и умение работать с людьми.*** Вспомните одно из определений менеджмента: "менеджмент - это умение добиваться поставленных целей, направляя труд, интеллект и мотивы поведения людей". Это означает, что менеджер является связующим звеном между людьми, работающими в организации. Именно "через других людей" он добивается достижения поставленных целей. А это значит, что он должен уметь общаться с людьми, убеждать, вести за собой. Менеджер должен очень четко выражать свои мысли, но при этом не менее (а иногда - более) важным навыком является понимание других людей, умение слушать и слышать их. Способности к общению зависят от индивидуальных свойств человека, но их можно развить с помощью упражнений и на специальных тренингах.

3.      ***Понимание специфики работы своей организации***. Менеджер должен обладать специальными знаниями в вопросах деятельности той организации, где он работает. Кроме того, он должен хорошо разбираться в вопросах развития отрасли экономики, в которой работает его компания, рынка, понимать запросы и предпочтения клиентов (покупателей) и т.п.

Компания DeTech провела в России исследование и выявила двадцать компетенций успешных менеджеров среднего звена. По результатам исследований была построена модель "20 граней" (рис.1).

Модель компетенций менеджера "20 граней"



Рис. 1.

В этой модели под мотивацией понимается мотивация самого менеджера, т.е. те качества и потребности, которые побуждают его быть эффективным руководителем.

Помимо соответствия общим требованиям, менеджер, как правило, выполняет свои обязанности в соответствии со специальным документом, называемым ***должностной инструкцией***. В должностных инструкциях подробно описывается, что должен знать тот или иной менеджер, за что он отвечает, какими обладает правами и т.п. Однако менеджмент - это сложная и творческая профессия, поэтому менеджерам различных уровней часто приходится не только руководствоваться формальными требованиями инструкций, но и полагаться на свою инициативу и креативность для достижения наилучшего результата.

Должностная инструкция - это документ, который четко определяет место и назначение конкретной должности в компании. В нем отражены такие важные вопросы, как требования, выдвигаемые к кандидатам на вакантные должности, должностные обязанности сотрудников, их права и ответственность.

Тем не менее, знание и понимание своих обязанностей являются для менеджера обязательными условиями. Познакомьтесь с выдержками из должностных инструкций менеджеров разных уровней и сфер деятельности, обращая внимание на разделы "Должностные обязанности", "Права" и "Ответственность". Это поможет вам лучше понять масштаб деятельности менеджеров, необходимые компетенции, права и ответственность.

***1.      Должностная инструкция генерального директора предприятия (фрагмент).***

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА КОМПАНИИ

1.      Общие положения

Генеральный директор руководит в соответствии с действующим законодательством РФ производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельностью компании в пределах полномочий, предоставленных ему нормативно-правовыми актами РФ, Уставом компании, внутренними нормативными документами, трудовым договором и настоящей Должностной инструкцией, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества, а также финансово-хозяйственные результаты ее деятельности.

Генеральный директор относится к категории руководителей, назначается и освобождается от занимаемой должности общим собранием акционеров компании. Генеральный директор подчиняется непосредственно общему собранию акционеров и Совету Директоров компании. Генеральному директору непосредственно подчиняются исполнительный директор, заместитель генерального директора по развитию, контролер, юрист, главный бухгалтер, руководители структурных подразделений (отделов, филиалов), офис-менеджер.

Генеральному директору устанавливается ненормированный рабочий день. В своей работе Генеральный директор руководствуется:

-        требованиями действующего законодательства РФ;

-        нормативными документами Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг и другими нормативными документами, регламентирующими работу с ценными бумагами;

-        Уставом компании;

-        требованиями общего собрания акционеров и Совета Директоров;

-        настоящей Должностной инструкцией.

2.      Функции

На Генерального директора возложены следующие функции:

-        осуществление руководства финансовой и хозяйственной деятельностью компании в соответствии с Уставом;

-        обеспечение соблюдения законности в деятельности компании;

-        составление стратегических и текущих планов компании;

-        выполнение поручений общего собрания акционеров, Совета Директоров компании;

-        организация работы и эффективного взаимодействия всех структурных подразделений компании.

3.      Обязанности

К непосредственным обязанностям Генерального директора относятся:

-        осуществление руководства финансовой и хозяйственной (профессиональной) деятельностью компании, обеспечение выполнения компанией возложенных на нее задач, своевременного и единообразного выполнения нормативных актов законодательства РФ, правил ведения реестра владельцев ценных бумаг, правил внутреннего документооборота и контроля, внутренних нормативных документов;

-        обеспечение        соблюдения        законности деятельности компании и     осуществление хозяйственно-экономических связей, использование правовых средств, для финансового управления и функционирования, укрепление договорной и финансовой дисциплины, регулирование социально-трудовых отношений, обеспечение поддержания и расширения масштабов предпринимательской деятельности;

-        обеспечение выполнения всех лицензионных требований при осуществлении деятельности в соответствии с законодательством РФ, организация подготовки соответствующих документов и осуществление всех необходимых действий для получения (продления) лицензии на осуществление уставной деятельности;

-        организация работы и эффективного взаимодействия всех структурных подразделений компании, направление их деятельности на развитие и совершенствование производимых работ и услуг с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышение эффективности работы, увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности оказываемых услуг в соответствии с международными стандартами в целях завоевания отечественного и зарубежного рынка;

-        организация производственно-хозяйственной деятельности компании на основе широкого использования новейшей техники и технологии, организация разработки и внедрения новейших прогрессивных технологий осуществления работ, прогрессивных форм управления и организации труда, научно обоснованных нормативов материальных, финансовых и трудовых затрат, изучение конъюнктуры рынка и передового опыта (отечественного и зарубежного);

-        защита имущественных интересов компании в суде, арбитраже, органах государственной власти и управления;

-        принятие мер по обеспечению квалифицированными кадрами, рациональному использованию и развитию их профессиональных знаний и опыта, созданию безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда;

-        разработка и утверждение штатного расписания, организация разработки и утверждение Должностных инструкций для сотрудников, организация и осуществление подбора, найма и увольнения сотрудников компании;

-        обеспечение правильного сочетания экономических, и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за порученное ему дело и результаты работы всего коллектива, выплата заработной платы в установленные сроки;

-        обеспечение и контроль выполнения решений общего собрания акционеров, Совета Директоров, предоставление сведений, отчетности о деятельности и объяснений по вопросам руководства деятельностью общему собранию акционеров, Совету Директоров и ревизорам;

-        соблюдение служебной тайны в отношении полученной информации, обеспечение применительно к условиям работы разработки, соблюдения мер и создания условий, препятствующих утечкам конфиденциальной информации;

-        повышение своего профессионального уровня.

4.      Права

Генеральный директор имеет право:

-        составлять и подписывать документы, относящиеся к уровню его компетенции;

-        представлять      интересы    компании   без    доверенности      в         учреждениях,     организациях, государственных органах власти и управления;

-        заключать и расторгать от имени компании любые виды договоров, в том числе трудовые;

-        открывать все виды счетов в банках;

-        утверждать и подписывать должностные инструкции подчиненных сотрудников, приказы, распоряжения, давать в пределах своей компетенции указания, обязательные к исполнению, подчиненными сотрудниками;

-        утверждать правила трудового распорядка дня и другие внутренние документы, относящиеся к его компетенции;

-        распоряжаться имуществом и денежными средствами компании;

-        принимать на работу и увольнять сотрудников;

-        поощрять и привлекать к дисциплинарной и материальной ответственности сотрудников;

-        в соответствии с законодательством РФ определять систему, форм, размер оплаты труда и материального поощрения сотрудников;

-        получать необходимые разъяснения у подчиненных сотрудников;

-        принимать решения в пределах своей компетенции.

5.      Ответственность

Генеральный директор несет предусмотренную законодательством РФ ответственность за:

-        некачественное  и несвоевременное выполнение обязанностей и неисполнение прав, предусмотренных настоящей Должностной инструкцией;

-        убытки, причиненные компании его действиями (бездействием) в процессе исполнения им функций и обязанностей, предусмотренных настоящей инструкцией;

-        разглашение информации, содержащей служебную тайну;

-        невыполнение должностных инструкций подчиненными сотрудниками, за несоблюдение ими Правил внутреннего трудового распорядка, правил техники безопасности, охраны труда, противопожарной защиты и других внутренних нормативных документов.

6.      Квалификационные требования Генеральный директор должен иметь:

-        высшее образование;

-        стаж профильной работы не менее 5 лет;

-        опыт работы с персональным компьютером и программными продуктами. Генеральный директор должен владеть вопросами:

-        законодательных и нормативных актов РФ, регламентирующих производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность;

-        гражданского, налогового, экологического законодательства;

-        законодательства о ценных бумагах;

-        культуры труда и служебной этики;

-        охраны труда, техники безопасности и противопожарной защиты.

***2.      Должностная инструкция менеджера (директора) гостиницы (фрагмент).***

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА (ДИРЕКТОРА) ГОСТИНИЦЫ

Работа гостиничного менеджера (директора) заключается в организации обеспечения гостей всем необходимым для комфортного и приятного времяпрепровождения в гостинице. Гостиничные менеджеры (директора) являются ответственными за эффективные действия персонала по предоставлению гостиничных услуг и созданию условий для комфортного проживания.

Менеджер (директор) гостиницы несет полную ответственность за действия персонала гостиницы. В пределах своей компетенции и в соответствии с предоставленными ему полномочиями (собственниками гостиницы) он определяет прейскурантную политику, распределяет финансы между структурами гостиницы, дает разрешение на расходование средств, устанавливает стандарты обслуживания гостей, дизайна номеров и помещений гостиницы, осуществляет административно-хозяйственное руководство гостиничным комплексом и т.д.

1.      Общие положения

Менеджер (директор) гостиницы относится к категории руководителей.

На должность менеджера (директора) гостиницы назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (экономическое) образование, дополнительную подготовку по направлению "Менеджмент в гостиничном бизнесе", стаж работы в гостиничном бизнесе на руководящих должностях не менее 2 - 3 лет.

Менеджер (директор) гостиницы должен знать:

-        Закон РФ "О защите прав потребителей", Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, иные нормативные правовые документы, регламентирующие осуществление деятельности гостиниц;

-        гражданское, финансовое, налоговое, инвестиционное законодательство;

-        порядок разработки бизнес-планов;

-        рыночные методы хозяйствования и финансового менеджмента;

-        принципы финансового планирования;

-        основы менеджмента и маркетинга;

-        основы администрирования;

-        порядок содержания, оформления жилых и других помещений и организацию материально-технического обеспечения гостиницы;

-        порядок заключения и исполнения хозяйственных и финансовых договоров;

-        иностранный язык основной клиентуры;

-        порядок составления отчетности о хозяйственно-финансовой деятельности гостиницы;

-        теорию межличностного общения;

-        стандарты делопроизводства (классификацию документов, порядок оформления, регистрацию, прохождение, хранение и др.);

-        основы программного обеспечения и методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютеров;

-        системы и процедуры безопасности;

-        основы трудового законодательства, правила и нормы охраны труда, технику безопасности, правила пожарной безопасности.

2.      Должностные обязанности

Менеджер (директор) гостиницы:

-        руководит финансово-хозяйственной деятельностью гостиницы в соответствии с действующим законодательством, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества гостиницы, а также за финансово-хозяйственные результаты ее деятельности;

-        организует работу и эффективное взаимодействие всех служб гостиницы, координирует их деятельность, контролирует качество и своевременность выполнения персоналом этих служб возложенных на них задач;

-        осуществляет контроль за работой подразделений гостиницы: службы приема и обслуживания гостей, службы распоряжения гостиничным фондом, службы приготовления пищи и организации питания, инженерных служб, экономических и иных служб, пр.;

-        принимает участие в разработке маркетинговой политики гостиницы, определяет стандарты обеспечения и дизайнерского оформления гостиницы, стандарты обслуживания гостей, утверждает планы проведения рекламных акций;

-        возглавляет работу подразделений гостиницы по разработке моделей и способов улучшения качества предоставляемых услуг, увеличению количества посетителей;

-        утверждает перспективные планы по всем видам деятельности гостиницы, определяет и утверждает ценовую политику гостиницы (цены на стандартный пакет услуг, дополнительные услуги);

-        заключает договоры от имени гостиницы на материально-техническое обеспечение (оборудованием, мебелью, инвентарем, пр.), проведение ремонтных работ зданий, сооружений, помещений гостиничного комплекса, другие хозяйственные и финансовые договоры;

-        обеспечивает гостиницу высококвалифицированным персоналом, принимает непосредственное участие в отборе кандидатов на должности менеджеров подразделений гостиницы, устанавливает требования к ним и обязанности, заключает трудовые договоры с высшими и средними руководящими работниками, доводит до их сведения основы политики гостиницы;

-        анализирует отзывы клиентов об услугах, оказанных гостиницей, экономические показатели деятельности гостиницы, эффективность расходования финансовых средств;

-        отчитывается перед учредителями по экономическим показателям деятельности гостиницы.

3.      Права Менеджер (директор) гостиницы имеет право:

-        действовать от имени гостиницы, представлять интересы гостиницы во взаимоотношениях с государственными органами, органами местного самоуправления, юридическими лицами и клиентами гостиницы;

-        распоряжаться имуществом и средствами гостиницы с соблюдением требований, определенных законодательством, уставом (положением), иными нормативными правовыми актами;

-        открывать в банках расчетные и иные счета;

-        принимать решения о привлечении работников к дисциплинарной ответственности в соответствии с законодательством и локальными нормативными актами, применять меры поощрения, увольнять работников.

4.      Ответственность Менеджер (директор) гостиницы несет ответственность за:

-        ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией,в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;

-        правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, - в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;

-        причинение материального ущерба гостинице - в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

***3.      Должностная инструкция менеджера по развитию персонала (фрагмент).***

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА

1.      Общие положения

Менеджер по развитию персонала относится к категории специалистов.

Менеджер по развитию персонала назначается на должность и освобождается от нее приказом руководителя компании по представлению руководителя отдела, подчиняется непосредственно руководителю отдела.

На должность менеджера по развитию персонала назначается лицо, имеющее высшее психологическое или педагогическое образование и стаж работы не менее одного года.

Менеджер по развитию персонала должен знать:

-        приказы,  указания, распоряжения, инструкции      и другие нормативно-распорядительные документы, регламентирующие работу менеджера по обучению и развитию персонала;

-        законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по управлению персоналом, трудовое законодательство;

-        основы психологии, социологии, педагогики и организации труда;

-        структуру и штаты предприятия, его профиль, специализацию и перспективы развития;

-        кадровую политику и стратегию предприятия;

-        основы маркетинга;

-        современные концепции управления персоналом;

-        основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;

-        конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;

-        психологические механизмы межличностного и группового общения;

-        передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;

-        порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением;

-        порядок составления планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, учебных планов и программ, другой учебно-методической документации;

-        организацию процесса непрерывного обучения персонала;

-        прогрессивные формы, методы и средства обучения;

-        порядок финансирования затрат на обучение;

-        методы анализа эффективности подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала;

-        порядок ведения учета и составления отчетности по подготовке и повышению квалификации кадров;

-        средства вычислительной техники, коммуникации и связи;

-        культуру труда и этику делового общения;

-        основы экономики и управления;

-        основы законодательства о труде и охране труда Российской Федерации;

-        Устав компании, ее штатное расписание, Правила внутреннего трудового распорядка;

-        правила и нормы охраны труда, технику безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

Менеджер по развитию персонала руководствуется в своей деятельности:

-        законодательными актами РФ;

-        Уставом компании, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;

-        приказами и распоряжениями руководства;

-        настоящей должностной инструкцией.

2.      Должностные обязанности

Менеджер по развитию персонала выполняет следующие должностные обязанности:

-        планирует, координирует и контролирует работу по обучению и развитию персонала в компании;

-        анализирует потребности в обучении для разработки новых программ или модификации существующих;

-        готовит обучающие материалы и материалы для ориентации новых работников в компании;

-        совещается с руководителями для выявления потребностей в обучении;

-        разрабатывает раздаточные обучающие материалы;

-        разрабатывает процедуры тестирования и оценки обучающихся работников;

-        оценивает эффективность программ тренингов и работу самих тренеров;

-        формулирует процедуры и расписания тренингов, используя информацию о выявленных потребностях в обучении;

-        интерпретирует и объясняет законодательные инструкции в области обучения, а также предоставляет информацию и помощь стажерам, руководителям и другим заинтересованным лицам;

-        разрабатывает процедуры, использующие индивидуальное обучение, обучение в классе, презентации, конференции, обучение на рабочем месте и т.д.;

-        готовит бюджет на обучение подразделения или всей компании;

-        оценивает программы тренингов на их соответствие государственным стандартам;

-        оценивает профессиональный уровень сотрудников компании, а также кандидатов на открытые позиции;

-        координирует и руководит тренингами;

-        координирует программы продолжения обучения работников;

-        разрабатывает цели и [задачи](https://xn--80aa2bbdc.xn--p1ai/mod/resource/view.php?id=60449) курсов и тренингов;

-        разрабатывает процедуры оценки тренинга;

-        разрабатывает программы обучения;

-        редактирует обучающие материалы;

-        изучает рыночные цены на обучение;

-        готовит аудио-, видео- и раздаточные вспомогательные материалы;

-        составляет расписания обучающих мероприятий.

3.      Права Менеджер по развитию персонала имеет право:

-        знакомиться с проектами решений руководства компании, касающихся своей деятельности;

-        запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений компании и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей;

-        вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями;

-        в пределах своей компетенции сообщать непосредственному руководителю обо всех выявленных в процессе деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению;

-        требовать от руководства компании оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

4.      Ответственность

Менеджер по развитию персонала несет ответственность за:

-        ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации;

-        правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, - в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации;

-        причинение материального ущерба предприятию в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

Что такое ***имидж менеджера*** и насколько он важен в его профессиональной деятельности? Внешняя привлекательность менеджера оказывает существенное влияние на впечатление, которое создается у людей (сотрудников, руководителей, клиентов) в ходе общения с ним.

 Имидж менеджера - это его образ, устойчивое представление об отличительных или исключительных характеристиках, придающих ему своеобразие и выделяющих его из ряда других людей.

***Элементами имиджа менеджера*** являются внешний вид, одежда и аксессуары; манера поведения по отношению к коллегам, подчиненным и руководителям; речь и манера общения и т.п. К важнейшим требованиям, предъявляемым к имиджу менеджера, относятся: аккуратность, строгий деловой стиль одежды, вежливость по отношению к сотрудникам, коммуникабельность, способность к сопереживанию, позитивный настрой, умение подать с наилучшей стороны свои знания, умения и опыт.

В большинстве современных организаций требуемый имидж менеджеров описывается в специальном документе - ***кодексе корпоративной этики.*** При этом в разделе этого документа, который часто называют дресс-кодом (от англ. dress code - кодекс одежды), описываются требования к одежде и аксессуарам менеджеров и других сотрудников компании. Часто в компаниях особенное внимание уделяют форме одежды во время событий, связанных с принятием важных решений (например, на деловых переговорах), так как внешний вид сотрудников на таких мероприятиях может повлиять на их успех. Часто также регламентируется стиль одежды для сотрудников, работающих в офисе, для чего публикуется перечень неприемлемой одежды.

Прочитайте выдержку из примерного стандарта деловых коммуникаций и внешнего вида менеджеров компании:

СТАНДАРТ ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ И ВНЕШНЕГО ВИДА МЕНЕДЖЕРОВ КОМПАНИИ

(Фрагмент)

Внешний вид менеджера должен соответствовать общепринятым нормам этикета. Рекомендуется придерживаться классического или делового стиля в одежде:

-        мужчинам - костюм со светлой рубашкой и галстуком, ботинки классического типа;

-        женщинам - деловой костюм, деловое платье или другая одежда, не выходящая за рамки классического или делового стилей; классические туфли на каблуке. Рекомендуется неяркий макияж.

Не допускается ношение: кожаной и джинсовой одежды; элементов спортивной и домашней одежды (обуви); вызывающих элементов одежды (обуви).

Элементы одежды, обуви и аксессуаров менеджера должны сочетаться по стилю и цветовой гамме.

Требования к внешнему виду распространяются на все дни недели, включая субботу и воскресенье. В пятницу допускаются незначительные отклонения от делового или классического стилей.

Поведение на совещаниях:

1.      Опоздания на совещания не допускаются.

2.      Менеджер перед началом совещания должен отключить и убрать мобильный телефон.

3.      Менеджер, принимающий участие в совещании, должен придерживаться общепринятых норм поведения на данных мероприятиях, в том числе запрещается:

-        перебивать выступающего;

-        оскорблять других участников совещания;

-        обсуждать вопросы, выходящие за рамки основной темы и целей совещания;

-        демонстрировать поведение, не соответствующее нормам делового этикета и этики (громкий смех, неуместные шутки и анекдоты, неприличные жесты и т.п.);

-        демонстрировать неуважение к выступающему и собравшимся разговорами с соседом.

**3. Роли менеджеров**

Известный канадский ученый Генри Минцберг предложил выделять в деятельности менеджеров различные роли. ***Роли*** - это набор определенных правил поведения, характерных для деятельности менеджера. При этом важно понимать, что одни и те же роли в организации могут играть разные руководители. Кроме того, масштаб (сложность) ролевых установок может меняться в зависимости от уровня менеджмента (должности руководителя).

Классификация ролей, предложенная Г. Минцбергом.

В течение ряда лет многие авторы пытаются проанализировать этот запутанный мир, стараясь осознать противоречия и недостаток времени, которыми характеризуется большая часть работы менеджера. По мнению Г. Минцберга, роли зависят друг от друга и взаимодействуют друг с другом, что позволяет создать единую систему менеджмента в организации. Эти десять ролей, реализуемые сообща, определяют объем и содержание работы менеджера независимо от характера конкретной организации.

***Межличностные роли***. Эти роли охватывают отношения менеджера с другими людьми. Внутри данной области имеются три следующие роли: глава, лидер и связующее звено. Менеджер должен действовать как глава, обладая формальными полномочиями и символическим положением, представляя свою организацию. Как лидер менеджер должен собрать воедино потребности организации и ее отдельных работников, с которыми он сотрудничает и которыми управляет. Третья межличностная роль — связующее звено — охватывает область горизонтальных отношений, которые, как показывают исследования, также важны в деятельности менеджера. В круг его обязанностей входит и поддержание сети связей внутри самой организации и за ее пределами. Работа с людьми, формальная и неформальная, в иерархии и по горизонтали, является, таким образом, главной составляющей роли менеджера.

***Информационные роли.*** Менеджер должен постоянно работать с информацией, исполняя три соответствующие роли — собирателя, распространителя и представителя. Он является важной фигурой в мониторинге того, что происходит в организации, обобщая информацию, как о внутренних, так и о внешних событиях и передавая ее другим. Процесс передачи информации — это элемент роли распространителя. Менеджер должен предоставлять касающуюся организации информацию персоналу и внешним заинтересованным сторонам, выполняя роль, представителя.

***Роли в принятии решений***. Как и многие другие авторы, Минцберг считает эти роли самой важной частью управленческой деятельности, так как они касаются принятия решений. Четыре роли, включённые в эту категорию, основаны на различных типах решений — инициатор, устранитель проблем, распределитель ресурсов и ведущий переговоры. В качестве инициатора менеджер принимает решения об изменениях, которые происходят в организации. Он может вносить изменения и принимать активное участие в принятии решения относительно того, как они должны быть проведены. Он предчувствует ситуацию и действует проактивно. Эта роль сильно отличается от роли устранителя проблем, в которой менеджеру приходится принимать решения во время каких-либо непредвиденных событий, вышедших из-под контроля. Способность реагировать на внезапные события, как и способность планировать деятельность, — это важный управленческий навык. Роль распределителя ресурсов является центральной для многих видов деятельности в организации. Понятно, что менеджер должен принимать решения о распределении денег, людей, оборудования, времени и, поступая, таким образом, менеджер действительно рассчитывает время, программирует работу и отвечает за деятельность. Роль ведущего переговоры не менее важна: менеджер должен вести переговоры с другими и при этом уметь принимать решения об использовании организационных ресурсов.

### 4. Национальные особенности менеджмента

Современные процессы глобализации экономики, расширения научных, экономических, производственных, образовательных и иных связей между странами приводят к тому, что методы менеджмента в разных странах становятся схожими. Принято считать, что менеджеры во всех странах думают и действуют примерно одинаково. Однако это не совсем так. Национальная специфика все же существенно влияет на работу менеджеров в каждой конкретной стране.

По оценкам специалистов, наиболее заметными национальными особенностями обладает ***японский менеджмент***, а наиболее распространенными во всем мире принято считать принципы и методы ***американского менеджмента***. Однако и японский менеджмент в настоящее время получает все большее распространение, например, в таких странах, как Южная Корея, Тайвань, Сингапур, Гонконг, Таиланд. Управленческие школы США и Японии являются в настоящее время ведущими в мире и рассматриваются в других странах, в том числе и в России, как своеобразный эталон развития менеджмента. Сравним между собой особенности этих двух видов менеджмента, выделяя их сходства и различия.

Между школами американского и японского менеджмента имеется ***определенное сходство:*** обе основное внимание уделяют постоянным инновациям, активизации человеческого фактора, расширению номенклатуры производимых товаров и услуг и т.п. Они ориентируются на разработку и реализацию долговременных стратегических планов развития предприятия.

В чем же состоят ***различия этих двух видов менеджмента***? В основе американской системы управления лежит принцип индивидуализма. Он возник в американском обществе еще в XVIII - XIX вв., когда в США прибывали сотни тысяч переселенцев. В процессе освоения новых территорий вырабатывались такие национальные черты характера, как инициативность и индивидуализм. В Японии же почти до конца XIX в. сохранялся феодализм, воспитавший в общественном сознании японцев традиционную установку на коллективизм - принадлежность к определенной социальной группе. Не менее важной национальной чертой японцев является почитание семьи и предков.

Эти особенности национального характера породили существенные различия в принципах и методах работы японских и американских менеджеров. В США основой эффективного управления является яркая личность менеджера, способная улучшить деятельность организации благодаря своим лидерским качествам. В Японии же менеджеры в большей степени ориентируются на коллективную работу и организацию в целом. Эти различия проявляются и в методах принятия решений. Американские менеджеры склонны принимать решения индивидуально, быстро и с большим риском.

В Японии менеджеры предпочитают долго совещаться и взвешивать все за и против, прежде чем окончательно принять решение.

Главным стимулом для работников и менеджеров американских компаний является экономический фактор, т.е. деньги. Для японских более значимых роль играют социально-психологические факторы, такие как чувство принадлежности к коллективу, гордость за свою фирму и т.п. Сотрудники японских предприятий испытывают чувство долга перед своей фирмой и стараются подчинять свои интересы интересам коллектива.

Американские компании, как правило, имеют жесткие структуры управления, в которых четко выделяются определенные функции. В японских фирмах структуры управления более гибкие. Часто организационные структуры создаются и затем расформировываются по мере выполнения конкретных задач.

Одной из наиболее значительных особенностей японского менеджмента считается неписаный закон, называемый пожизненным наймом работников. Его сущность состоит в том, что руководство любой компании считает персонал высшей ценностью организации и делает все возможное для сохранения своих работников (даже в кризисных ситуациях). В результате сотрудники обычно работают всю жизнь на одном предприятии, при этом переход в другую организацию рассматривается как неэтичный поступок. Если сотрудники американских компаний работают в строгом соответствии с контрактом и исключительно в рамках своих функциональных обязанностей, то японские работники стараются не только хорошо выполнять свои должностные обязанности, но и делать еще что-то полезное для своей фирмы.

Для американских менеджеров характерен стремительный "вертикальный" карьерный рост (постепенное или скачкообразное повышение в должности), а карьера японских специалистов и руководителей чаще носит плавный "горизонтальный" характер. Например, менеджер среднего звена через каждые 4 - 5 лет перемещается в другие отделы фирмы, занимая там должности, равные своему прежнему статусу. В результате он становится профессионалом широкого профиля, знающим все особенности своей фирмы и способным решать любые проблемы. И лишь после этого он может рассчитывать на заметный карьерный рост. В Японии люди, достигшие пенсионного возраста, редко уходят на пенсию, они остаются работать на своей фирме на любых участках и должностях до тех пор, пока у них имеются силы.

Справедливости ради надо сказать, что принцип "пожизненного найма" в наше время уже не является таким распространенным, каким он был до начала XXI в. По мнению японских бизнесменов, сейчас он сохраняется лишь на некоторых крупных предприятиях страны.

***Российский менеджмент*** находится на стадии развития. Он активно впитывает в себя преимущества различных систем управления. Наибольшее влияние на формирование принципов и методов работы российских менеджеров пока, по-видимому, оказывает американская модель.

Анализ публикаций, посвященных особенностям современного российского менеджмента, позволяет выделить ряд проблем, преодоление которых признается обязательным условием формирования в нашей стране эффективной модели управления.

Главной проблемой российского менеджмента считается невысокий уровень профессиональной подготовки менеджеров всех звеньев управления. В какой-то степени это обусловлено тем, что значительная часть предпринимателей и наемных менеджеров, управлявших предприятиями на начальном этапе формирования рыночной экономики в России (начала 1990-х гг.), не имели профессионального управленческого образования. Доминирующую в те годы модель менеджмента можно было назвать интуитивной, или моделью здравого смысла, характерными чертами которой были использование простейших (иногда примитивных) форм и методов управления.

Началом преодоления этой проблемы стало развитие (с середины 1990-х гг.) системы российского образования в области менеджмента, а также привлечение компаниями иностранных (преимущественно западных) специалистов в качестве руководителей и консультантов. Отсутствие в тот период качественной научной литературы отечественных авторов, а также систематизированного опыта управления российскими компаниями привело к тому, что теоретическая подготовка российских менеджеров заключалась почти исключительно в освоении западных (чаще всего американских) моделей менеджмента.

Глобализация мировой экономики, отчетливо проявляющаяся с начала XXI в., интеграция российской экономики с мировой экономикой, формирование международных экономических связей на уровне отдельных предприятий закрепили тенденцию ориентации практики российского менеджмента и системы профессионального управленческого образования на западные модели. К факторам, обусловливающим доминирование западных методов менеджмента на российских предприятиях, можно отнести и обилие публикаций, лекций и мастер-классов популярных американских и европейских исследователей проблем экономики и менеджмента.

Вместе с тем нельзя не признать, что доминирование в системе высшего профессионального образования (а также корпоративных систем обучения) западных моделей менеджмента не привело к полному копированию российскими менеджерами принципов, форм, методов и инструментов, характерных для этих моделей. Специфика российской экономики, менталитет работников и руководителей, наследие так называемых традиционных (советских) подходов к управлению и другие факторы заметно повлияли на формирование ряда специфических особенностей российского менеджмента.

Исследовательская компания Synovate по заказу газеты "Ведомости" в 2011 г. провела опрос 1200 сотрудников компаний в семи регионах России. Целью исследования было выяснение причин невысокой эффективности работы большинства российских компаний. Результатом опроса стал своеобразный "народный" рейтинг самых заметных проблем российского менеджмента.

В качестве основной причины низкой производительности труда 44% участников опроса назвали привычку менеджеров экономить на обучении, профессиональной переподготовке и развитии персонала. На низкий уровень профессиональной подготовки управленцев указали 35% респондентов. Каждый пятый убежден, что развиваться компаниям мешает протекционизм - продвижение "своих" кадров, а 17% опрошенных назвали причиной низкой эффективности отсутствие у компаний бюджета на важные дела.

К признакам, указывающим на недостаточную профессиональную подготовку менеджеров, можно отнести тот факт, что 13% респондентов назвали одной из причин низкой эффективности управления постановку менеджерами нереалистичных задач. При этом каждый десятый сотрудник считает, что у многих управленцев отсутствуют лидерские качества.

Тем не менее, по оценкам ряда специалистов, за последние годы российские руководители заметно изменились, став более грамотными и компетентными. Исследования показывают, что в российских компаниях сложилась новая модель управления - промежуточная между авторитарной и демократической. Она предполагает проявления жесткости и демократизма в нужной пропорции в зависимости от ситуации. Переход на такую модель помог многим компаниям повысить эффективность. Заметный прорыв, по мнению аналитиков, может произойти, когда компании всерьез задумаются о создании менеджерского резерва.

В целом, развитие системы высшего профессионального образования в области менеджмента, а также наличие большого количества позитивных примеров применения отечественными менеджерами эффективных методов управления, ориентированных на специфику российской экономики, позволяют утверждать, что российский менеджмент как наука и практика приобретает самостоятельные черты, отвечающие требованиям времени.

При этом российская система управления сохраняет свои национальные особенности, формируя модель, наиболее соответствующую геополитическому положению России, ее историческим корням и менталитету граждан.