

Генри Минцберг — Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента (краткая версия)

Автор: admin в рубриках: [Книги в кратком изложении](#)

“Значительную часть работы менеджера составляет то, чем занимаются узкие специалисты, но выполняют они эту работу особым образом, используя свой статус, свои контакты и доступную только им информацию”.

Генри Минцберг

Русское название: Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента

Оригинальное название: Managing (Заниматься менеджментом)

Обложка:



Генри Минцберг - Действуй эффективно

Автор:



Генри Минцберг (Henry Mintzberg)

Генри Минцберг преподает менеджмент в Университете Макгилла в Монреале. Является автором 15 книг и обладателем наград журнала Harvard Business Review.

Издательство: Питер, 2012

Основные идеи

- Большинство людей имеют ошибочные представления о менеджменте.
- Научиться управлять можно только на практике. Обучить менеджменту невозможно.
- Интернет ускоряет темп жизни, и это оказывает дополнительное давление на современных руководителей.
- Менеджеры слишком заняты для того, чтобы спокойно обдумывать и тщательно планировать свои действия.
- Когда рядовой работник становится менеджером, в центре его внимания оказывается не отдельный человек, а группа.
- Для решения поставленных задач менеджер задает “систему координат”, которая и определяет поведение его непосредственных подчиненных.
- У каждого менеджера свой круг ежедневных обязанностей, но их основные компетенции похожи.
- Эффективный менеджмент в одном секторе экономики практически ничем не отличается от эффективного менеджмента в другом секторе.
- Менеджеры должны найти и поддерживать “динамичное равновесие” между всеми своими повседневными функциями и обязанностями.
- Возглавляемая хорошим менеджером команда все время движется к цели.

Актуальность

О чем вы узнаете

Из краткого содержания этой книги вы узнаете: 1) Какие ложные представления о менеджменте распространены в современном обществе; 2) Какими навыками должен

обладать хороший менеджер; 3) С какими трудностями приходится сталкиваться менеджеру.

Краткое содержание

Что такое менеджмент?

Спросите своих знакомых менеджеров, что они знали о своих функциях и обязанностях в день, когда в первый раз пришли на работу, и большинство из них ответит: “Ничего”. Еще вчера один из них играл на флейте, а другой оперировал больных, и вот они уже контролируют, как эту работу выполняют другие. И учиться этому им пришлось на собственном опыте. Специалисты характеризуют менеджмент как профессию, науку и даже искусство, но на самом деле – это ни то, ни другое и ни третье в отдельности. Менеджмент сочетает в себе элементы и профессии, и науки, и искусства. Иными словами, менеджмент – это “практика”.

Три мифа о менеджменте

На представления людей о том, какими качествами должны обладать менеджеры, влияют три широко распространенных мифа:

Для менеджмента и лидерства нужны разные навыки. В действительности же менеджеры должны выполнять роль лидеров, а лидерам необходимо уметь управлять. Эти два вида деятельности неразделимы. К сожалению, в большинстве организаций сегодня слишком много внимания уделяется лидерству, и недостаточно – менеджменту.

Менеджмент – это профессия. Скорее, менеджмент – это ремесло, то, чему люди обучаются на практике, а не по книгам. Опытные менеджеры учитывают особенности каждой конкретной ситуации в принятии решений.

Навыки менеджера должны меняться вместе с переменами в организации труда. Менеджмент – это управление поведением человека, существенно не изменившимся за всю историю человечества. Несмотря на то что менеджеры работают в непрерывно меняющемся мире, основные приемы и методы их работы остаются такими же, как и десятилетия назад. Интернет просто ускоряет темп жизни, увеличивая то напряжение, которое испытывают не только руководители, но и каждый член общества. Иногда новые информационные возможности даже затрудняют принятие решений.

Кроме этих трех мифов существует еще целый ряд других заблуждений:

Менеджмент – это тщательное обдумывание и педантичное планирование. На самом деле у большинства менеджеров на это просто нет времени. Они должны действовать оперативно. Работа менеджера – это набор отдельных, разнородных и быстрых действий. Как свидетельствуют результаты около 40 различных исследований, проведенных еще в 1950-х годах, менеджеры “непрерывно мечутся во всех направлениях”. Суть их деятельности – в конкретных шагах.

Лучший источник данных для менеджера – формализованная система сбора и анализа информации. В действительности очень немногие менеджеры полагаются на сложные информационные системы. Напротив, большую часть нужных им данных они

черпают из неформальных источников – телефонных звонков, электронных писем и личных встреч, полагаясь в основном на устные сведения, полученные от людей.

Деятельность менеджера неразрывно связана с иерархическими отношениями.

Организационные схемы подчинения не совсем точно отражают реальные связи между менеджерами и теми, кто стоит выше и ниже. Наиболее важны для них “горизонтальные взаимоотношения” с коллегами в организации и за ее пределами. Хороший менеджер – это своего рода информационный канал, связывающий организацию с внешним миром.

Менеджерам удается поддерживать жесткий контроль. Питер Друкер сравнивал менеджеров с дирижерами симфонических оркестров. В некоторой степени это сравнение верно, если представить себе непростую жизнь оркестра. Менеджер, как и дирижер, пытается добиться от своего “оркестра” гармоничного звучания, в то время как музыканты озабочены своими личными проблемами, рабочие сцены чем-то грохочут за кулисами, страдающая от духоты публика все время кашляет, а спонсор концерта полностью поменял программу за пять минут до начала выступления.

Контролируемый беспорядок

Обязанность менеджера – обеспечить выполнение стоящих перед подразделением задач и добиться максимальной отдачи от своих непосредственных подчиненных. В случае с исполнительным директором – менеджером самого высшего звена – его непосредственные подчиненные управляют крупными организационными единицами, обеспечивая осуществление стратегических целей компании. Работа менеджера представляет собой совокупность самых разных действий: он руководит, контролирует, распределяет, поддерживает, решает, добивается, стимулирует и так далее. Для успешного руководства необходим переход от теории и рассуждений к практике и межличностному взаимодействию.

“Нервный центр”

Менеджмент осуществляется на трех уровнях: информации, людей и действий. На информационном уровне менеджмент – это коммуникация с людьми в организации и вне ее. Здесь менеджеру необходимо уметь разрабатывать системы контроля, делегировать полномочия, принимать решения, распределять ресурсы, ставить цели.

Каждый менеджер – это “нервный центр” своего подразделения. С помощью наблюдения и личного общения он получает информацию, необходимую для того, чтобы направить действия подчиненных в нужное русло. Кроме того, он должен обеспечить своих сотрудников информацией для выполнения работы.

“Энергетический центр”

Еще одна роль менеджера – это роль “энергетического центра”, объединяющего индивидуумов и разрозненные группы в единую команду. Менеджеры занимаются развитием отдельных сотрудников и групп в целом, мотивируют персонал и содействуют укреплению организационной культуры. Они налаживают и поддерживают внешние связи своей организации и выступают в роли ее ответственных представителей для прессы и заинтересованных лиц. Менеджер обеспечивает непрерывное информационное взаимодействие между своим отделом, организацией и внешним миром, отстаивает интересы своего подразделения перед внешними заинтересованными лицами и служит “буфером”, ограждающим своих сотрудников от внешнего влияния.

Человек действия

На уровне практических действий менеджер должен быть способен, с одной стороны, с выгодой использовать благоприятные возможности, а с другой – разрешать критические ситуации. По мере подъема в организационной иерархии менеджеры сталкиваются со все более сложными проблемами, требующими серьезного анализа. На этом уровне менеджмент требует умения создавать союзы, а также заручаться поддержкой нужных лиц. В целом инициирование необходимых действий, управление ими и контроль над ними

и есть суть менеджмента. Менеджеры – не столько исполнители, сколько те, кто обеспечивает исполнение. Менеджер задает “систему координат” для своего подразделения: он определяет стратегию, устанавливает приоритеты и принимает решения, тем самым создавая условия, в которых сотрудники выполняют свою работу. Менеджер разрабатывает последовательность действий, которая гарантирует получение необходимых результатов.

Другие важные управленческие навыки

Менеджеры также должны обладать другими компетенциями и качествами, такими как:

- Способность планировать, устанавливать приоритеты и определять сроки выполнения работ;
- Навыки общения и аналитические навыки;
- Способность мобилизовать других людей на работу;
- Умение поддерживать “динамичное равновесие” между всеми своими функциями и обязанностями. С опытом приходит понимание того, как объединять все свои роли в единое целое, – именно это и называют управленческой компетенцией;
- Умение работать в команде;
- Энергичность и работоспособность;
- Жизненный опыт;
- Целеустремленность, умение взять инициативу на себя и вовлечь в процесс других;
- Умение убеждать людей в необходимости перемен и воплощать эти перемены в жизнь;
- Способность анализировать информацию и извлекать уроки из собственного опыта.

Повседневное управление

Менеджерам, где бы они ни работали, требуются одинаковые ключевые компетенции, но их повседневные задачи значительно отличаются в зависимости от таких факторов, как род и масштаб деятельности организации, ее местонахождение, особенности отрасли, положение менеджера в корпоративной иерархии. Так, например, обязанности исполнительного директора корпорации могут включать периодическое посещение офисов компании, обязанности должностного лица Красного Креста – наблюдение за ситуацией в лагере беженцев, а обязанности руководителя негосударственной организацией – разработку плана действий в условиях осложнения политической обстановки. Содержание работы менеджера часто определяется сроком его пребывания в должности и ее уровнем, а также корпоративной культурой, временными неблагоприятными факторами и свойствами личности.

Не существует прямой зависимости между необходимыми менеджеру навыками и его обязанностями, с одной стороны, и сектором экономики (государственным, коммерческим, некоммерческим), в котором он работает, – с другой. Значительные расхождения могут наблюдаться даже внутри одного сектора. Особенности отрасли играют наибольшую роль в определении функций менеджера на низшем, производственном, уровне.

Также важны размер подконтрольного менеджеру подразделения и широта его управленческих обязанностей. Философия управления, которой придерживается организация, влияет на работу менеджера незначительно.

У каждого менеджера есть свой личный стиль управления. Разные по характеру люди по-разному подходят к одной и той же работе. Известно, например, что президенту США Трумэну нравилось принимать трудные решения, а Эйзенхауэр всячески старался их избегать.

Головоломки менеджмента

Менеджмент обязательно включает в себя разрешение следующих типичных проблем:

Поверхностность. У менеджеров всегда много работы и мало времени на ее выполнение. Поэтому они склонны решать вопросы поверхностно, не углубляясь в детали. Типичное “Мне не нужно, чтобы было безупречно, – мне нужно в этот вторник!” наиболее ярко отражает суть этой проблемы. Чтобы избежать такого подхода, разбивайте сложные задачи на отдельные задания.

Планирование. Постоянный дефицит времени не позволяет менеджерам заниматься долгосрочным планированием. Поэтому им приходится отказываться от формального процесса стратегического планирования и разрабатывать стратегии, применяя к текущей ситуации знания, получаемые непосредственно в процессе работы.

Коммуникации. Менеджеры часто не связаны непосредственно с той деятельностью, которой они управляют. Причем физическая отдаленность нередко становится причиной управленческих ошибок, вызванных непониманием происходящего. Именно по этой причине, с целью улучшить процессы коммуникации и облегчить доступ подчиненных к начальству, японские фирмы стали организовывать рабочие места своих менеджеров не в отдельных офисах, а в помещениях с открытой планировкой.

Делегирование. Эта проблема по своей природе противоположна предыдущей. Менеджеры часто обладают лучшими навыками выполнения определенных задач, чем их прямые подчиненные, и имеют более свободный доступ к информации, в том числе частного или закрытого характера. Делитесь информацией с подчиненными, насколько это возможно, и передавайте сотрудникам часть своих полномочий, учитывая их навыки и личностные особенности.

Порядок. Менеджеры определяют правила и устанавливают порядок выполнения работы в подразделении. Но вместе с тем они должны всегда быть готовы к любым неожиданностям и внезапным переменам. Найдите равновесие: будьте гибким и не настаивайте на порядке ради порядка, но при этом не допускайте и хаоса.

Уверенность в себе. Нельзя быть хорошим менеджером, не обладая уверенностью в себе. Но излишняя самоуверенность порождает высокомерие и чувство превосходства, которые изолируют человека от окружающих. Это одна из главных проблем современной эпохи “героического лидерства”. Скромность поможет вам добиться лучших результатов. Будьте открыты и прислушивайтесь к мнению окружающих.

Действия. Предпринимать решительные действия в сложных ситуациях очень непросто, и тот, кто делает это без колебаний, может казаться окружающим самонадеянным. Не бросайтесь на амбразуры только затем, чтобы произвести впечатление решительного человека. Будьте избирательны в действиях. Принимайте важные решения поэтапно, оставляя между этапами время на анализ обратной связи.

Преобразования. Организации нуждаются одновременно и в переменах, и в стабильности. Как бы все вокруг ни менялось, не позволяйте своему подразделению отклоняться от намеченного пути. Это даст ощущение постоянства и стабильности.

Самое важное. Главное испытание для менеджера – научиться осознанно и методично справляться со всеми задачами одновременно. Но если разрешить ту или иную головоломку в конкретной ситуации менеджеру вполне по силам, то полностью избавиться от них в работе невозможно. Они – неотъемлемая часть менеджмента.

Оценки для книги от сайта RomanKalugin.com

Общий рейтинг 8

Практическое применение 9

Новизна материала 6

Стиль изложения 7

Рецензия на книгу Действуй эффективно от сайта RomanKalugin.com

Чтобы понять, из каких элементов складывается эффективный менеджмент, известный специалист в области управления Генри Минцберг изучил рабочий день 29 менеджеров из организаций, действующих в самых разных отраслях экономики, включая банковское дело, розничную торговлю, киноиндустрию, государственное управление, здравоохранение и некоммерческий сектор. Минцберг исследовал повседневную деятельность как представителей высшего руководящего звена, так и тех, кто занят непосредственным управлением на местах. Он выяснил, что при имеющихся значительных различиях в содержании работы менеджеров навыки, которые требуются для ее выполнения, удивительно схожи. Несмотря на то что книга носит несколько общий характер и многие из высказанных автором идей трудно назвать новыми, RomanKalugin.com рекомендует эту всеобъемлющее руководство менеджерам разных уровней, специалистам по трудоустройству руководящих работников, консультантам, студентам и всем тем, кто хочет вернуться к основам и развить в себе навыки, необходимые для того, чтобы стать компетентным менеджером.

[Скачать бесплатно краткое изложение книги Генри Минцберг - "Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента": pdf](#)

Купить книгу в интернет магазине



Все права защищены. При перепечатке обзора книги не забывайте ставить ссылку на [Персональный блог Романа Калугина](#)