Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Тульский государственный университет

Кафедра «Финансы и менеджмент»

Курсовая работа по дисциплине «Менеджмент»

**Менеджер в организации**

Выполнил:

студентка гр. 730971

Сухонина В.О.

 Проверил:

Сафиева Э.И.

Тула 2009 г.

**Аннотация**

Курсовая работа выполнена на тему «Менеджер в организации». Во введении показана актуальность рассматриваемой темы. Далее рассмотрена специфика управленческого труда, типы менеджеров, сущность деятельности менеджера и его личностные и личностно-деловые качества, приведен анализ типичного хозяйственного руководителя и современного менеджера. Даны критерии оценки труда менеджеров. Во второй главе рассматривается деятельность менеджера высшего уровня – топ-менеджера.

В заключении изложены выводы и предложения в области изучаемой темы.

В приложении приведена должностная инструкция менеджера.

**Содержание**

Введение.............................................................................................................4

Глава 1. Менеджер: его деятельность и личность..........................................6

1.1. Характерные черты и содержание управленческого труда менеджера…………………………………………………………………………….6

1.2. Типы менеджеров……………………………………………………….10

1.3. Роли менеджера и требования, предъявляемые к нему………………………………………………………………………………….12

1.4. Сравнительный анализ типичного хозяйственного руководителя и современного менеджера…………………………………………………………..21

1.5. Оценка труда менеджеров……………………………………………...22

Глава 2. Топ-менеджер как центральное звено управляющей компании....................................................................................................................27

2.1. Топ-менеджер и его роль в компании………………………………....27

Заключение......................................................................................................29

Список использованной литературы………………………………………31

Приложение …………………………………………………………………33

**Введение**

С развитием рыночной экономики, в частности в нашей стране, термины «менеджмент» и «менеджер», быстро и прочно вошли в нашу жизнь и в наш словарный обиход, заменив такие термины, как «управление», «управленческая деятельность», «руководитель», «директор».

Менеджмент вырос как отдельная наука в XX веке, когда заводы стали большими и приобрели достаточно сложную структуру для того, чтобы требовать навыков помимо тех, которыми обладал владелец-хозяин.

Потребность в профессиональном менеджменте возникла, когда предприятия стали развиваться и заработали новые механизмы индустриальной революции. Новые технологии создают и разрушают целые компании, и даже целые отрасли, куда быстрее, чем раньше. Так что менеджерам приходится решать задачи не менее трудные, чем в любые другие времена.

Менеджер – термин многозначный:

- менеджер – специалист по управлению производством, работой предприятия;

- менеджер – руководитель или управляющий, отвечающий за определённое направление деятельности предприятия (например, по продажам), управляющий проектом (менеджер проекта) или целой компанией (топ-менеджер);

Абсолютно точно можно сказать, что менеджеры являются ключевыми людьми в организации. Однако не все менеджеры играют одинаковую роль в организации, и не все менеджеры занимают одинаковые позиции в организации, задачи, решаемые различными менеджерами далеко не одинаковы и, наконец, функции, выполняемые отдельными менеджерами, тоже не идентичны.

Профессиональный менеджер, как и профессионал в любой другой области, понимает определенные принципы, выполняет определенные задачи и поддерживает определенные планки стандартов. Совокупность этих элементов и делает менеджера профессионалом. Менеджер должен обладать рядом психологических характеристик и личностных черт, соответствующих его деятельности.

Менеджеры занимаются деловым администрированием. Менеджер должен просчитывать события на несколько шагов вперед, ведь планирование - это главное для хорошего управления. Менеджер должен плодотворно вести дела с людьми, давая позитивную обратную связь для эффективного выполнения ими его поручений, помогать им с проблемами в ходе работы и время от времени ограничивать тех, кто не в состоянии работать лучше. Менеджер должен вести рассмотрение финансовых вопросов и заниматься сферой обслуживания заказчиков, что является центральным и главным в бизнесе. Все эти критерии менеджера, определяющие его профессиональную успешность, рассмотрены в данной курсовой работе.

**Глава 1. Менеджер: его деятельность и личность**

**1.1. Характерные черты и содержание управленческого труда менеджера**

Менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми управлением. Труд в этой сфере носит название управленческого. По сравнению с другими видами труда в организации он имеет ряд особенностей, выражающихся в характере и содержании самого труда, его предмете, применяемых средствах, результатах.

Характер труда менеджеров вытекает из сущности управления как деятельности, направленной на постановку целей и объединение усилий множества людей для их своевременного и эффективного достижения. Выполняя эти функции, менеджер непрерывно сталкивается с проблемами, представляющими собой отклонение фактического состояния организации от заданного или желаемого. Таких проблем великое множество, и они носят самый разнообразный характер. Не редко они требуют немедленного вмешательства, в иных случаях их решение связано с выработкой концепции развития организации или с радикальной перестройкой ранее принятой политики поведения фирмы в быстро меняющейся обстановке. Это означает, что менеджеры должны не только во время выявлять проблемы, но и владеть методами их решения, иметь четкое представление о том, какие подходы надо применить в каждом конкретном случае. К примеру, если проблема возникла в самом производстве, в финансовом отделе или исследовательском звене фирмы, ее решение потребует учета особенностей работы каждой из этих подсистем, а также изучения конкретных причин, по которым она возникла. (Рис. 1)

**Цель УТ**

Определение целей организации и создание условий для их достижения, координация совместной деятельности работников в организации

**Объект УТ**

Работа людей в организации

Информация, отношения людей в процесс управления работой

**Предмет УТ**

Средства организационной и вычислительной техники, ЭВМ

**Средства труда**

Умственный труд, работа с людьми, информационная природа, многообразие решаемых задач, творческий характер (большой удельный вес творческих операций)

**Характеристика УТ**

**Продукт УТ**

Управляющее воздействие, активизирующее работу людей в организации

Управленческое решение

Рис. 1 Особенности управленческого труда (УТ)

Сама специфика решаемых задач предопределяет преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда, в котором постановка целей, постановка способов и приемов их достижения, а также организация совместной деятельности составляют главный смысл и содержание труда людей, относимых к управленческому персоналу.

У менеджеров особый предмет труда – информация, работая с которой они принимают решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта. При этом разнообразие решаемых задач вызывает необходимость в сборе, обработке, передаче и использовании множества самой разнообразной информации, касающейся организации в целом, ее отдельных подсистем и элементов, а также внешней среды. Количество и растущая сложность управленческих задач непрерывно увеличивают информационные потребности организации и предъявляют все новые требования к скорости и качеству обработки поступающей информации. Поэтому особое значение имеют средства работы с информацией, являющиеся орудиями труда менеджеров. В современных условиях это компьютеры, системы телекоммуникаций, Интернет и информационные технологии, позволяющие не только экономить время, связанное с принятием решений, но и повышать их качество.

Достижение целей управления осуществляется путем подготовки и реализации управляющих воздействий на людей, активизирующих их работу в организации. Это и есть специфический продукт управленческого труда. Основной формой такого воздействия является управленческое решение.

Управление – процесс многогранный, неоднозначный. Анализ внешней и внутренней среды, принятие на этой основе управленческих решений зависят от сложной и подвижной совокупности факторов, постоянно создающей нестандартные ситуации. Именно эти обстоятельства требуют от человека, занимающегося управленческой работой, творческого подхода. Решения, принимаемые управленцами, зависят не только от их знаний и квалификации, но и от личностных качеств, практического опыта, интуиции, здравого смысла. Поэтому правомерно говорить об искусстве управления.

Рисунок 2 иллюстрирует логику процесса управленческого труда и его целевую направленность на достижение результатов организации.

чтобы

чтобы достичь

чтобы определить

с помощью

с помощью

принимают

анализируют

**Управленческие решения**

**Скоординировать усилия людей и использование ресурсов**

**Удовлетворить потребности работников организации**

**Создать условия для эффективной работы организации**

**Технические средства управления**

**Цели организации**

**Информацию:**

- о состоянии внешней среды;

- о состоянии внутренней среды;

- о сильных и слабых сторонах организации

**Управленческие работники**

Рис. 2 Логика процесса управленческого труда

Важно заметить также, что характер и содержание труда менеджера наряду с наличием общих черт имеют определенные национальные особенности, которые определены менталитетом каждой нации. Например, модель менеджмента, создаваемая в нашей стране, не может быть простым копированием американской или японской модели. Она будет эффективна лишь в том случае, если будет учитывать менталитет русского народа и основываться на традициях добросовестного и честного труда, соборности и взаимопомощи.

Главное в деятельности руководителя любого ранга — это рабо­та не только с людьми, непосредственно подчиненными ему, но и со всеми теми, кто прямо или косвенно связан с функционирова­нием управляемого объекта как внутри предприятия, так и за его пределами.

В соответствии с этим можно выделить те способности,которые должен иметь руководитель для успешной работы с людьми. Это: организация коллектива и создание в нем благоприятного мораль­ного климата для плодотворной работы и развития: подбор и рас­становка кадров; распределение прав, обязанностей и ответствен­ности между работниками; объективная оценка вклада каждого работника и стимулирование труда; создание условий для раскры­тия и развития потенциала работников, повышения эффективно­сти и качества труда.

Содержание и характер труда руководителя зависят от того уров­ня иерархии, к которому относится его должность. Так, руководи­тели высшего уровня (например, генеральный директор, директор) значительную часть своего времени и усилий затрачивают на раз­работку концепции, стратегии и политики предприятия и его клю­чевых сфер, а также на работу с людьми из других организаций, с которыми поддерживаются контакты.

Важнейшей составляющей в деятельности руководителей всех трех уровней является искусство общения с людьми*.* Однако харак­тер и содержание этой работы различны. Руководители низового уровня имеют дело в основном со своими подчиненными-испол­нителями; на среднем уровне реализуется сложная система взаи­моотношений с менеджерами и руководителями всех трех уровней (в этом особенность «срединного» положения); руководителям высшего уровня приходится общаться не только с руководящим составом своей организации, но и с руководством других компа­ний. Само собой разумеется, что это отражается на содержании задач общения: на низовом — это прежде всего инструктаж и рас­порядительство, на среднем — координация, на высшем — приня­тие решений, информация, контакты.

**1.2. Типы менеджеров**

Когда говорят о менеджерах одной организации, то имеют в виду систему менеджеров как общее единство, включающее пирамиду, а также функциональных и обслуживающих менеджеров.

Под «пирамидой» менеджеров, как наиболее важной части системы, как правило, понимают линейных руководителей, т.е. тех, которые имеют подчиненных и отвечают за управление основными видами ресурсов (люди, время, финансы, техника и технология, сырье, товары и/или услуги).

Деление менеджеров на функциональных и обслуживающих достаточно условно.

К функциональным менеджерам принято относить тех, которые отвечают за отдельные, специальные функции, такие как, например, управление персоналом (кадрами), финансами, торговлей, маркетингом или рекламой и другими видами деятельности.

Когда речь идет об обслуживающих менеджерах, то имеют в виду тех руководителей, которые отвечают за предоставление определенных видов услуг. К ним чаще относят услуги в информационном, транспортном, технологическом и других видах обеспечения деятельности фирмы (организации).

Всю систему менеджеров (линейных, функциональных, обслуживающих) принято делить по должностям на три иерархических уровня (рис. 3).

Руководитель (директор ) филиала

Руководитель отдела

Начальник цеха

Президент

Исполнительный вице-президент

Директор

Руководители, ответственные за функциональные подсистемы

Мастер

Бригадир

Руководитель функционального бюро в цехе

Рис. 3 Иерархические уровни менеджеров

*Менеджеры высшего уровня* – самая малочисленная, но наиболее влиятельная категория. Они определяют общие направления функционирования и развития организации и ее крупных подразделений, принимают ключевые решения по стратегии развития и текущим делам, наделены полномочиями для приобретения производственных мощностей, найма работников и т.д. Деятельность этих менеджеров характеризуется масштабностью и сложностью, приоритетом стратегической и перспективной деятельности, наиболее тесными связями с внешней средой, разнообразием принимаемых решений, напряженным темпом работы.

*Менеджеры среднего уровня* координируют и контролируют работу руководителей низового уровня. В их действиях преобладает решение тактических задач, что не исключает их участия в разработке стратегических проблем. Значительный удельный вес в рабочем времени этих менеджеров занимает общение с менеджерами среднего (горизонтальная координация работ) и низового уровня (вертикаль иерархии управления).

*Менеджеры низового уровня* составляют самую многочисленную управленческую группу в организации. Они отвечают за выполнение производственных заданий и использование ресурсов. Их работа связана с решением преимущественно тактических и оперативных проблем. она характеризуется разнообразием выполняемых действий, частыми переходами от одной задачи к другой, коротким временным периодом реализации принимаемых решений, постоянным общением с непосредственными исполнителями (работниками), производственным персоналом.

**1.3. Роли менеджера и требования, предъявляемые к его личностно-деловым качествам.**

Общей особенностью деятельности менеджеров всех уровней управления вляется то, что они исполняют различные роли.

 Известный специалист в области менеджмента Генри Минцберг, рассматривая содержание деятельности менеджеров, указывал, что каждый руководитель, в зависимости от занимаемой должности, специфики деятельности фирмы играет в процессе управления определенную роль, под которой Минцберг понимал набор принципов, правил, процедур поведения, последовательность их выполнения конкретным руководителем.

Минцберг в своих работах выделил десять ролей, которые, по его мнению, исполняют менеджеры в различные периоды своей деятельности. Эти роли он классифицирует по трем категориям:

* межличностные роли;
* информационные роли;
* роли, связанные с принятием решений.

**Официальные полномочия и статус менеджера**

**Решенческие роли:**

- предприниматель

- устраняющий нарушения

- распределитель ресурсов

- ведущий переговоры

**Информационные роли:**

- приемник информации

- распределитель

- представитель

**Межличностные роли:**

- главный руководитель

- лидер

- связующее звено

Рис. 4 Управленческие роли менеджера

Межличностные ролисвязаны с реализацией менеджером функций руководителя, лидера, в частности, с формированием отношений внутри организации, созданием стиля управления, подбором и обучением сотрудников, мотивацией деятельности работников и координацией их усилий.

Информационные роли заключаются в том, что менеджер является центром сосредоточения информации, осуществляющим ее прием, переработку и передачу. Информационные роли руководителя реализуются в его контактах с подчиненными и внешними организациями, в выступлениях на собраниях и совещаниях, в ознакомлении с поступающей информацией и обработке почты.

Роли, связанные с принятием решений, определяют направления движения и развития организации, распределение ресурсов. Эти роли проявляются так же при разрешении конфликтов, проведении переговоров и т.п.

Кроме того, Т.Ю. Базаров различает четыре роли на основе четырех основных категорий системного менеджмента: процессы деятельности, организационные структуры, ресурсы, способы деятельности:

 1**. Управленец -** обеспечивает протекание процессов деятельности в организации за счет анализа ситуации, определения целей, которые должны быть достигнуты, а также за счет разработки и реализации соответствующих программ функционирования и развития. Управленец ориентирован на профессиональное развитие, сотрудничество и всестороннее обсуждение проблем; ищет творческие решения; действует как катализатор группового взаимодействия; соотносит свои цели со стратегическими целями организации; часто меняет роли; стремится к самореализации. Свои действия и деятельность организации он формирует посредством построения разных стратегий развития организации. Он отчетливо представляет образ будущего организации. Формулируя цели организации, задает вектор развития. Функцию организации Управленец реализует на уровне функционального распределения сотрудников для достижения поставленных целей. Управленец склонен рассматривать персонал как уникальных специалистов, которым можно доверять. По его мнению, совместная разработка или согласование основных целей развития ведут к эффективной деятельности. Делегирует полномочия на уровне постановки цели без определения механизмов ее достижения. Контроль для Управленца - это предвидение, так называемый опережающий контроль. Он стремится спрогнозировать альтернативные сценарии развития событий и ситуации. Поддержание управленческих процессов осуществляется функцией регулирования. Ориентируясь на партнерское взаимодействие с сотрудниками, Управленец стремится включить их в активную позицию, позволяя принимать участие в формировании, «создании» будущего организации и формулировании ключевых целей и решений. При выработке управленческих решений он открыт для обсуждения, стремится всесторонне анализировать ситуацию и рассматривать альтернативные варианты решений. Предпочитает принимать решения с участием всех заинтересованных сторон, имеющих право на собственную позицию.

 **2. Организатор** - отвечает за разработку организационных структур и в целом различных форм организации деятельности персонала. Для Организатора важна ролевая определённость, отношения коллегиальности, потребность быть включённым в группу; он рационально распределяет работу; идентифицирует себя с организацией. Результат планирования Организатора - программа как комплекс мероприятий, взаимосвязанных между собой и приуроченных к конкретному сроку. Организатор воспринимает управленческую деятельность как функционирование системы с известными взаимосвязями разных элементов. Ключевые термины его лексикона - «структура» и «технология». Построение структуры, описание взаимосвязей и технологических процессов, формулировка должностных инструкций (как функционального распределения), определение состава исполнителей является основным содержанием его управленческой деятельности. Осуществление контроля направлено, прежде всего, на поддержание функционирования системы. Организатор контролирует степень достижения промежуточных результатов, соответствие полученного результата технологии. Он ориентируется на оценку отклонений, приводящих к сбоям в работе системы. Координацию деятельности Организатор осуществляет через выстраивание системы коммуникации и информационных потоков, которые соответствуют основной технологии. Решения принимает самостоятельно, исходя из представления об оптимальной и дееспособной организационной структуре.

 3. **Администратор** – реализует распределение основных ресурсов организации, а также осуществляет контроль за реализацией планов деятельности. Администратор определяет правила группового взаимодействия, стремится алгоритмизировать деятельность, для него важна определённость поставленных задач, стабильность, он ориентируется на формальные структуры и власть. Результат планирования для «администратора» - план-график с описанием ответственных лиц, сроков исполнения и имеющихся ресурсов. Управленческая деятельность жестко алгоритмизирована и подчиняется выполнению действий в определенной последовательности. Больше всего времени «администратор» занимается распределением ресурсов: временных, людских, финансовых и других. Функция организации осуществляется через постановку задач приказом на уровне схем исполнения, отдельно оговаривается доступ к ресурсам. Основной объект контроля - ресурсы, правильность их использования, распределения и расходования. Оценивается степень отклонения от норматива, алгоритма, плана- графика. Задачи подчиненным вменяются на уровне приказа. Решение Администратор принимает единолично и безоговорочно, для чего использует свою власть и формальный статус. До сведения сотрудников решения доводит в виде распоряжений и приказов.

 **4. Руководитель** – несет ответственность за расстановку исполнителей, точное понимание ими стоящих перед организацией задач, владение эффективными способами и приемами профессиональной деятельности, а также поддержание оптимальной атмосферы в коллективе. Для Руководителя важен психологический климат в группе и эмоциональные отношения; он ценит инициативу личности и возможность проявить себя; обладает лидерскими качествами, люди ему верят и готовы идти за ним; испытывает потребность в уважении и признании. Поведение этого управляющего ориентировано на взаимодействие с коллегами и поддержание положительной социально-психологической атмосферы. В связи с этим, снижение неопределенности он достигает путем установления правил и норм группового или организационного взаимодействия. Он ориентирован на согласование таких правил, которые отвечают интересам общего дела. Функция организации реализуется через позиционно- ролевое распределение. Сотрудникам объясняется его позиция и основные обязанности, соблюдение которых приведет к эффективному функционированию. Основным объектом контроля руководителя является персонал, их лояльность, степень социальной напряженности или удовлетворенности. Он проводит регулярный мониторинг текущей ситуации, оценивает потребности сотрудников. Воздействие на сотрудников для координации совместной деятельности происходит за счет собственного авторитета, который «руководитель» стремится завоевать и поддержать. Принимаемые управленческие решения учитывают интересы и пожелания коллег, но основным критерием выступают нормы и правила совместной деятельности.

Для выполнения перечисленных выше ролей менеджер должен обладать определенными личностно - деловыми качествами.

Личностно-деловые качества менеджера – обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, оказывающее решающее влияние на управленческую деятельность. Это весьма сложные в психологическом плане качества, зависящие от многих факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способностей, условий деятельности. Например, дисциплинированность менеджера может зависеть от присущего ему самоконтроля, внутренней организованности, осознания своей социальной роли. Но она может зависеть и от боязни неожиданного контроля вышестоящего руководителя или от действия всех перечисленных причин вместе.

Требования, предъявляемые к личностно-деловым качествам менеджера, могут быть подразделены на несколько групп:

* профессиональная компетентность (т.е. знание дела);
* организаторские способности;
* морально-этическая зрелость.

*Профессиональная компетентность* наряду с наличием специальных знаний, полученных в соответствующем учебном учреждении, и собственных трудовых навыков предполагает определенный интеллектуальный уровень менеджера и его способность руководить людьми. Кроме того, для менеджера важнейшим аспектом профессиональной компетентности является способность быть предпринимателем, т.е. наличие коммерческих способностей.

*Организаторские способности* включают: коммуникабельность, решительность, уверенность в себе, организованность, самоконтроль, умение влиять на других людей.

*Морально-этическую зрелость* определяют: стремление к независимости и опора на собственные силы; стиль общения; стиль взаимодействия; стиль руководства; стремление к успеху; надежность; терпимость; честность и эмоциональная стойкость.

 Также рассмотрим такую определенную характеристику менеджера как – черты его личности**.** К числу наиболее часто упоминаемых в различных исследованиях черт личности относятся: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении задания, независимость, общительность.

 Рассмотрим каждую из этих характеристик в отдельности.

 1. Доминантность или способность влиять на людей. Руководителю необходимо обязательно обладать данной характеристикой, так как трудно представить, как можно эффективно управлять людьми, не оказывая на них влияния. Влияние на людей должно быть основано не только на должностных полномочиях, но и психолого-педагогических особенностях общения руководителя с подчиненными. Влияние должно иметь основой справедливый подход руководителя к подчиненному.

 2. Уверенность в себе. Влияние этой характеристики непосредственно отражается на подчиненных, которые в случае уверенности руководителя ощущают спокойствие, поддержку, защиту, надежность, уверенность в завтрашнем дне. Таким образом, определенный психологический комфорт обеспечивает и повышает мотивацию к выполнению задания. Неуверенный в себе менеджер не может вызывать доверие и уважение к себе как со стороны подчиненных, так и со стороны руководителей равного или более высокого ранга.

 3. Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. Эмоциональная уравновешенность должна проявляться в контроле со стороны менеджера за своими эмоциональными проявлениями. Отношения между менеджером и подчиненными должны быть ровными, деловыми и не зависеть от личной симпатии и собственного настроения. Эмоциональная уравновешенность сказывается на эмоциональном состоянии подчиненных. Эмоциональная неуравновешенность может подрывать имидж.

 4. Креативность или способность к творческому решению задач. Залогом эффективного руководства является то, способен ли руководитель видеть элементы новизны и творчества в деятельности своих подчиненных, а также поддерживать их начинания.

 5. Стремление к достижению цели и предприимчивость – важнейшие черты современного руководителя. В тесной связи с ними находится склонность личности к риску. Руководитель не должен останавливаться на половине дела, должен быть способен рисковать и просчитывать свой риск.

 6. Ответственность и надежность в исполнении заданий. Дефицит этих человеческих качеств мы постоянно ощущаем в повседневной жизни. Менеджер должен предпочитать ситуации, в которых необходимо нести персональную ответственность за принятое решение. Он должен быть ответственным и надежным человеком, так как он является примером и олицетворением идеальной личности у своих подчиненных.

 7. Независимость. Данная характеристика, несомненно, является важной личностной чертой менеджера, обеспечивающей ему успешность действий в различных сферах жизни организации. Какие бы советы ни принимал руководитель от окружающих его людей, конечное решение он принимает всегда сам. Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо, а также поддерживал это свойство в подчиненных.

 8. Общительность. По результатам научных исследований более трех четвертей своего рабочего времени руководитель затрачивает на общение. Поэтому коммуникационные способности у него должны быть достаточно высокими. Многие деловые связи, руководство подчиненными начинается с общения.

 Менеджеров XXI века нередко сравнивают с космонавтами по тем требованиям, которые к ним предъявляются. Приведенное ниже описание этих требований вполне могло быть типовой характеристикой менеджера наступившего века.

 Изменения в обществе, экономике, технологиях заставляют по новому осмыслить понятия управления в современной организации, переформулировать профессиональные характеристики управляющего, необходимые для успешного управления организацией в современных условиях.

Описание того, каким должен быть менеджер в новых условиях экономического развития, отражает модель, в которой выделены главные характерные черты современного менеджера:

1. Менеджер – глобальный стратег, которому должно быть присуще понимание того, как управлять в конкурентной среде.
2. Менеджер – человек с «технологической» настройкой, признающий и понимающий значение технологий, в первую очередь, информационных, обеспечивающих принципиально новый уровень управления за счет высокой скорости получения и передачи информации и повышения качества и обоснованности принимаемых решений.
3. Менеджер – политик, то есть человек, который обязан строить свою работу с учетом большого количества нерыночных факторов, отражающих новый характер взаимоотношений с другими организациями в условиях глобализации экономики.
4. Менеджер – лидер и новатор, то есть человек в организации, который является образцом для других, обладает чувством нового, не боится оправданного риска и проявляет качество предпринимателя.

 В современных условиях все большее значение приобретают отрасли, связанные с интеллектуальной деятельностью. В России, в период переходной экономики, возникает повышенный спрос на менеджеров в обслуживающих сферах - торговля, финансы, информационные технологии.

Для экономики России на современном этапе характерны следующие черты: коммерциализация государственных предприятий, неопределенность и нестабильность внешней среды, разрушение сложившихся производственно-хозяйственных связей, структурная перестройка, инфляция, резкое сокращение государственного финансирования.

В такой ситуации от менеджеров требуются активное использование профессиональных знаний, мобилизация творческих сил и способностей.

 **1.4.** **Сравнительный анализ типичного хозяйственного руководителя и современного менеджера.**

Таблица 1

|  |  |
| --- | --- |
| Хозяйственный руководитель | Современный менеджер |
| 1. Ждет решений «сверху», скован, безынициативен, боится риска, пытается взять все под контроль или запретить | 1. Активен, самостоятелен, предприимчив, предоставляет подчиненным максимальную свободу действий, идет на оправданный риск  |
| 2. Выступает преимущественно в роли диспетчера, снабженца, инженера; ориентирован на «технические» аспекты работы, тактические решения и действия  | 2. Разрабатывает прежде всего стратегию решения экономических и правовых проблем; воспитывает подчиненных, решает конфликты; ведет переговоры. |
| 3. Иррационален, благоговеет перед авторитетами, верит в могущество высшего руководства | 3. Рационален, критичен, надеется в первую очередь на собственные силы. |
| 4. Исповедует двойной стандарт мышления и поведения, формально реализуя задания сверху, а фактически работая на себя и в лучшем случае на свой коллектив | 4. Лишен раздвоенности в сознании и поступках, стремясь в первую очередь к достижению общих целей  |
| 5. Единолично принимает все решения, нетерпим к чужим мнениям | 5. Создает команду единомышленников, нацеленных на выработку коллективного решения в процессе диалога и дискуссий |
| 6. Имеет ограниченный кругозор и эрудицию, слабо ориентируется в окружающей действительности и плохо ее представляет, не стремится к новым знаниям | 6. Динамичен, открыт для новых идей, знаний и информации, имеет широкий взгляд на жизнь |
| 7. Не компетентен в вопросах управленческой психологии, человеческих отношений, не ориентирован на личность подчиненного | 7. Умеет работать с людьми, признает их как личности, хороший педагог  |

 **1.5.** **Оценка труда менеджеров**

На показатели конечных результатов труда работников управления, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов, классификация которых приведена в таблице 2. Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

Таблица 2

Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Содержание факторов |
| Естественно-биологические | Пол ВозрастСостояние здоровьяУмственные способностиФизические способностиКлиматГеографическая средаСезонность и др. |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
| Социально-экономические | Состояние экономики |
|  | Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платыКвалификация работников аппарата управленияМотивация трудаУровень жизниУровень социальной защищенности и др. |
|  |
|  |
| Технико-организационные | Характер решаемых задач |
|  | Сложность трудаСостояние организации производства и трудаУсловия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.)Объем и качество получаемой информацииУровень использования научно-технических достижений и др. |
|  |
|  |
|  |
|  |
| Социально-психологические | Отношение к труду Психофизиологическое состояние работникаМоральный климат в коллективе и др. |
| Рыночные | Развитие многоукладной экономикиРазвитие предпринимательстваУровень и объем приватизацииКонкуренцияСамостоятельный выбор системы оплаты трудаЛиберализация ценИнфляция Банкротство  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  | Безработица |

 В самом общем виде результат труда работника управления характеризуется уровнем, или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, называют критериями оценки. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев, которые охватывали бы и объемы работы.

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.п.), и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника.

В связи с разделением управленческого труда результат труда руководителя, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений (например, выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т.п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, мотивированность персонала и т.п.).

В таблице 3 приведен примерный перечень количественных показателей – критериев оценки результативности труда по некоторым должностям руководителей и специалистов.

Таблица 3

|  |  |
| --- | --- |
| Должности | Перечень показателей – критериев оценки результативности труда |
| Руководитель организацииУправляющий банком | Прибыль Рост прибыли Оборот капитала Доля на рынке Объем кредитов и их динамика Рентабельность Качество кредитных операций Количество новых клиентов |
| Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера) | Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуреДинамика объема производстваДинамика производительности трудаСнижение издержек производстваКоличество рекламаций и их динамикаУдельный вес бракованных изделий и их динамикаВеличина простоев Потери от простоев Коэффициент текучести кадров |
|  |  |
| Начальник финансового отдела | ПрибыльОборачиваемость оборотных средствУровень сверхнормативных запасов оборотных средств |
| Руководитель службы управления персоналом | Производительность труда и ее динамикаСнижение нормативной трудоемкости производимой продукцииУдельный вес технически обоснованных нормУровень заработной платы на единицу продукции и его динамикаКоэффициент текучести кадров и его динамикаКоличество вакантных мест |
| Руководитель службы управления персоналом | Количество претендентов на одно вакантное местоПоказатели по обучению и повышению квалификации персоналаЗатраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика) |
| Менеджер по персоналу | Количество вакантных мест в организацииКоличество претендентов на одно вакантное местоКоэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям |

На практике при оценке результативности труда руководителей наряду с количественными показателями, т. е. прямыми, используются и косвенные, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов. К таким факторам результативности относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т.п. В отличие от прямых показателей результативности труда косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Для оценки факторов результативности чаще всего используется балльный метод.

Таким образом, основными направлениями оценки деятельности руководителя являются:

1. Оценка результатов деятельности подчиненного коллектива (набор показателей, характеризующих выполнение норм выработки, количество продукции, сроки выполнения работы, производительности труда);

2. Оценка выполнения функций по руководству коллективом (планирование работы подразделения, подбор, расстановка и подготовка кадров, организация продуктивной деятельности работников, контроль и оценка деятельности подчиненных.

**Глава 2. Топ-менеджер как центральное звено управляющей компании**

**2.1. Топ-менеджер и его роль в компании**

Топ-менеджер является центральной фигурой компании. Именно он призван организовывать и успешно продвигать ее бизнес. В качестве топ-менеджеров могут выступать президенты или генеральные директоры, а также руководители управляющей компании в крупных корпорациях или холдингах. Известны случаи, когда компанией управляла команда топ-менеджеров, разделивших между собой полномочия.

Традиционный подход к определению роли топ-менеджера предполагает возложение на него двух основных функций: поиск вариантов организации и ведения бизнеса; обеспечение позиционирования компании на рынке с выбранным вариантом организации и ведения бизнеса. Эти задачи для компании, безусловно, являются важнейшими. Успешно решать их может лишь талантливый и высокообразованный специалист, обладающий опытом работы в профильном для компании бизнесе, а также умеющий создавать команды исполнителей и работать в них. При этом наибольших результатов добиваются топ-менеджеры, мышление которых не ограничено рамками традиционной логики. Изложенное выше можно рассматривать как первую задачу топ-менеджера, для решения которой подбираются специалисты, отвечающие перечисленному комплексу требований.

Существует и вторая задача топ-менеджера, которую можно определить как менее творческую, в отличие от первой, но требующую такого же внимания и привлечения специалистов высокой квалификации. Топ-менеджер должен обеспечивать устойчивость функционирования компании на рынке в выбранной нише и перспективу развития предложенного бизнеса. Цель достигается, когда в бизнесе выполняются обе задачи.

Рисунок 5

 Реализовать принцип управления, схематически изображенный на рис. 2, и неформально стать центральным звеном управления компанией топ-менеджер может лишь в условиях использования процессного подхода к управлению.

Итак, топ-менеджер должен сочетать генерирование бизнес-идей и позиционирование компании на рынке с работой по управлению ею. Управление компанией в данном случае позволяет осуществлять обратную связь – оперативно реагировать на быстро меняющуюся ситуацию во внешней среде и в самой компании и при необходимости корректировать стратегию действий топ-менеджера. Без подобной работы топ-менеджера система управления компанией оказывается, по существу, без обратной связи, и эффективное ее функционирование в соответствии с известными постулатами управления невозможно.

**Заключение**

Менеджер — специалист по управлению производством и обращением товаров, наемный управляющий. Менеджеры организуют работу в организации, руководят производственной деятельностью групп сотрудников организации. В организации он может выполнять различные роли, такие как: главный руководитель, представитель, предприниматель. Для выполнения перечисленных ролей менеджер должен обладать определенными личностно - деловыми качествами, главными из которых являются: профессиональная компетентность, включающая наличие специальных знаний, полученных в соответствующем учебном учреждении, и собственных трудовых навыков, определенный интеллектуальный уровень менеджера и его способность руководить людьми; организаторские способности: коммуникабельность, решительность, уверенность в себе, организованность, самоконтроль, умение влиять на других людей; морально-этическая зрелость, которую определяют: стремление к независимости и опора на собственные силы; стиль общения; стиль взаимодействия; стиль руководства; стремление к успеху; надежность; терпимость; честность и эмоциональная стойкость.

Характер труда менеджеров вытекает из сущности управления как деятельности, направленной на постановку целей и объединение усилий множества людей для их своевременного и эффективного достижения. Менеджеры должны во время выявлять проблемы, владеть методами их решения, иметь четкое представление о том, какие подходы надо применить в каждом конкретном случае.

Всю систему менеджеров принято делить по должностям на три иерархических уровня: менеджеры высшего уровня (президент, директор и т.д.), менеджеры среднего уровня (руководитель отдела, начальник цеха и т.д.), менеджеры низового уровня (бригадир, мастер и т.д.).

К менеджерам высшего уровня относится топ-менеджер. Он является центральной фигурой компании. Именно топ-менеджер призван организовывать и успешно продвигать ее бизнес. В качестве топ-менеджеров могут выступать президенты или генеральные директоры, а также руководители управляющей компании в крупных корпорациях.

В результате опроса, проведенного в июне 2008 года Исследовательским центром портала SuperJob.ru, были выделены главные качества топ-менеджеров: профессионализм, компетентность и интеллект. Их указали 22%, 18% и 16% респондентов соответственно. Опрошенные убеждены, что настоящий топ-менеджер прежде всего должен уметь «чётко и ясно обозначить задачи и организовать работу по их решению», «применять свои знания на практике», а также обладать аналитическим складом ума и широким кругозором.

Менеджеры - это опора организации. От них зависит работа и настрой подчиненных, они в первую очередь должны попытаться учитывать личностные различия людей и не пытаться изменить личность для ее соответствия модели идеального человека. Долгом менеджеров является ответственный подход к своему персоналу, так как именно они дают эмоциональную основу для большинства межличностных отношений сотрудников. Они не должны забывать, что работники, поступающие в организацию, должны приспосабливаться к новой среде и быть удовлетворены своей работой. При приеме на работу менеджеры должны учитывать уровень способностей к повышению квалификации новых сотрудников, что очень важно для дальнейшего развития предприятия.

**Список использованной литературы**

1. Бубличенко М. (перевод с английского). Суперменеджер: создание успешной команды/Серия «Бизнес-класс». Ростов н/Д: Феникс, 2004. – 96 с.
2. Бусыгин А.В. Менеджмент: введение в специальность. Учебное пособие. – М.: Бусыгин, 2003. – 168 с.
3. Вишнякова М. «Кристаллическая решетка» менеджера// Справочник по управлению персоналом. – 2008. - №9 – с. 60-64.
4. Десяткин Н.И. Оценка персонала// Справочник кадровика. – 2007. - №3 – с. 34-39.
5. Друкер Ф. Практика менеджмента.: Пер. с англ.: - М.: Вильямс, 2001. – 398 с.
6. Карпычев А. Эффективный топ-менеджер// Справочник по управлению персоналом. – 2006. – №2 – с. 14-17.
7. Королев В.И. Менеджмент. Учебник. – М.: Экономистъ, 2004. – 432 с.
8. Кротова Н.В., Клеппер Е.В. Управление персоналом: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2005. – 320 с.
9. Лукашевич В.В. Основы менеджмента. Учебное пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 285 с.
10. Никифоров Г.С. Психология менеджмента. – 3-е изд. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2007. – 512 с.
11. Одинцов А.А. Менеджмент организации: введение в специальность: Учебное пособие для вузов. – М.: Экзамен, 2004. – 320 с.
12. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 288 с.
13. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 304 с.
14. Рыбин С.В. Методы оценки эффективности труда менеджеров по продажам// Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. - №4 – с. 129-137.
15. Селиванов А.Н. Топ-менеджер глазами владельцев бизнеса// Менеджмент сегодня. – 2007. - №6 – с. 340-343.
16. Сергеева О.Б. Менеджер с человеческим лицом// Менеджмент сегодня. – 2007. - №6. – с. 324-332.
17. Станкин М. Делегирование полномочий// Служба кадров и персонал. – 2007. - №2 – с. 42-46.
18. Сухенко А.П. Руководство топ-менеджера: управление обещаниями, стратегии стабильного бизнеса. – СПб.: Питер, 2005. – 256 с.

Приложение

**Должностная инструкция менеджера по продажам**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | УТВЕРЖДАЮ |
| (наименование организации) |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ |  | (директор; иное должностное лицо)  |
|  |  |  |
| 00.00.200\_г № 00 |  |  |  |  |
|  |  | (подпись) |  | (расшифровка подписи) |
| менеджеру по продажам |  | 00.00.200\_г  |

**I. Общие положения**

1. Менеджер по продажам относится к категории руководителей.

|  |  |
| --- | --- |
| 2. На должность менеджера по продажам назначается лицо, имеющее  |  |
|  |  | (высшее; среднее) |
| профессиональное (экономическое) образование, подготовку по менеджменту и стаж  |
| работ в торговле не менее |  |  |
|  | (1 года, 3 лет, 5 лет, др.) |  |

3. Менеджер по продажам должен знать:

3.1. Законы и нормативные правовые документы, регламентирующие осуществление предпринимательской и коммерческой деятельности.

3.2. Рыночную экономику, предпринимательство и основы ведения бизнеса.

3.3. Конъюнктуру рынка.

3.4. Ассортимент, классификацию, характеристику и назначение товаров.

3.5. Методы ценообразования, стратегию и тактику ценообразования.

3.6. Основы маркетинга (концепцию маркетинга, основы управления маркетингом, способы и направления исследований рынка, способы продвижения товаров на рынок).

3.7. Закономерности развития рынка и спроса на товары.

3.8. Теорию менеджмента, макро- и микроэкономики, делового администрирования.

3.9. Формы и методы ведения рекламных кампаний.

3.10. Порядок разработки бизнес-планов и коммерческих условий соглашений, договоров, контрактов.

3.11. Психологию и принципы продаж.

3.12. Технику мотивации клиентов к покупкам.

3.13. Этику делового общения.

3.14. Правила установления деловых контактов.

3.15. Основы социологии, психологии и мотивации труда.

3.16. Иностранный язык.

3.17. Структуру управления предприятием.

3.18. Методы обработки информации с использованием современных технических средств коммуникации и связи, компьютера.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  3.19.  |  | . |

4. Назначение на должность менеджера по продажам и освобождение от должности производится приказом

|  |  |
| --- | --- |
| руководителя предприятия по представлению |  |
|  | (коммерческого директора; иного должностного лица) |

|  |  |
| --- | --- |
| 5. Менеджер по продажам подчиняется непосредственно  |  |
|  | (коммерческому |
|  | . |
| директору; иному должностному лицу) |  |

6. На время отсутствия менеджера по продажам (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности выполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за ненадлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 7.  |  | . |

**II. Должностные обязанности**

Менеджер по продажам:

1. Разрабатывает схемы, формы, методы и технологии продаж товаров, продвижения товаров на рынок.

2. Разрабатывает и организует проведение предпродажных мероприятий по созданию условий для планомерной продажи товаров, удовлетворения спроса покупателей на товары.

3. Осуществляет контроль за разработкой и реализацией бизнес-планов и коммерческих условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценивает степень возможного риска.

4. Изучает рынок товаров (анализирует спрос и потребление, их мотивацию и колебания, формы деятельности конкурентов) и тенденции его развития, анализирует рыночные возможности.

5. Организует сбор информации о спросе на товары, причинах его изменения (повышения, понижения), анализирует потребности покупателей.

6. Выявляет наиболее эффективные секторы рынка продаж товаров, разрабатывает комплекс мероприятий по использованию возможностей рынка товаров.

7. Разрабатывает и обеспечивает реализацию мероприятий по организации и созданию сети сбыта товаров (разработка и построение каналов движения товаров к потребителям; построение отношений с оптовыми и розничными торговыми предприятиями, иными посредниками; развитие дилерских отношений).

8. Выявляет потенциальных и перспективных покупателей товаров (оптовых и розничных торговых предприятий, иных посредников, пр.) и устанавливает деловые контакты.

9. Проводит переговоры по продажам с покупателями по следующим направлениям: представление общих сведений о товарах и их свойствах; введение значимых для продажи критериев оценки товаров; устранение сомнений в невыгодных свойствах товаров; информирование о спросе на товары и отзывах потребителей о товарах; выявление потенциальных потребностей покупателей; пр.

10. Принимает участие в ценообразовании, прорабатывает психологические аспекты переговоров о цене, определяет способы обоснования цены, определяет формы расчетов по договорам (расчеты по аккредитиву, расчеты чеками, расчеты инкассо, расчеты по открытому счету, банковскими переводами, по товарному кредиту, платежными поручениями, пр.), разрабатывает и применяет схемы скидок в зависимости от различных факторов.

11. Организует преддоговорную работу (выбор вида договоров: дистрибьюторский, купли-продажи, пр.; определение способов и форм исполнения обязательств, разработка преддоговорной документации, согласование разногласий, анализ документации покупателей, пр.) и заключает договоры (купли-продажи, поставки, пр.).

12. Руководит организацией работ по доставке или отгрузке товаров покупателям по заключенным договорам.

13. Контролирует оплату покупателями товаров по заключенным договорам.

14. Организует сбор информации от покупателей о требованиях к качественным характеристикам товаров (сроке службы, правилах пользования, упаковке, др.), а также о требованиях к послепродажному обслуживанию.

15. Анализирует причины направления покупателями претензий, рекламаций по заключенным договорам.

16. Создает и обеспечивает постоянное обновление информационных баз о покупателях (организационно- правовые формы, адреса, реквизиты, номера телефонов, фамилии руководителей и ведущих специалистов, финансовое состояние, объемы закупок, объемы продаж, своевременность и полнота исполнения обязательств, др.).

17. Поддерживает контакт с постоянными клиентами, перезаключает договоры с ними.

18. Анализирует объемы продаж и подготавливает отчеты по результатам анализа для представления вышестоящему должностному лицу.

19. Организует и руководит проведением мероприятий по формированию потребительского спроса на товары, стимулированию продаж, координирует проведение отдельных видов рекламных кампаний, обеспечивает участие предприятия в презентациях товаров, в проводимых ярмарках, выставках.

20. Принимает участие в решении вопросов формирования и изменения направлений развития товарного ассортимента.

21. Осуществляет подбор и обучение персонала по продажам (торговых представителей, консультантов по продажам, мерчандайзеров, торговых агентов, иных работников), определяет задачи подчиненным работникам и контролирует их выполнение.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 22.  |  | . |

**III. Права**

Менеджер по продажам имеет право:

1. Самостоятельно определять формы продаж товаров и установления деловых связей с покупателями.

2. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

3. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

4. Запрашивать лично или по поручению непосредственного руководителя от руководителей подразделений предприятия и специалистов информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

5. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями.

6. Требовать от руководства торгового предприятия обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 7.  |  | . |

**IV. Ответственность**

Менеджер по продажам несет ответственность:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, — в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба предприятию — в пределах, установленных действующим трудовым законодательством Российской Федерации.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 4.  |  | . |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
| (составитель должностной инструкции) |  | (подпись) |  | (расшифровка подписи) |
|  |  | 00.00.200\_ |  | г. |
|  |  |  |  |  |
| (лицо, визирующее должностную инструкцию) |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| (подпись) |  | (расшифровка подписи) |  |  |  |  |
| 00.00.200\_г |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| С инструкцией ознакомлен: |  |  |  |  |
|  |  | (подпись) |  | (расшифровка подписи) |
|  |  | 00.00.200\_ |  | г. |