**Введение**

Главное различие между процветающими и терпящими неудачи организациями состоит в том, что в первых есть кому заботиться об организации как таковой. (Л. Рон Хаббард)

В условиях экономического реформирования в нашей стране становится необходимым поиск новых форм и методов управления, позволяющих предприятиям адаптироваться к динамике внешней среды, рационально использовать производственно-рыночный потенциал во всей совокупности его составляющих, наращивать конкурентные преимущества и создавать на этой основе реальные предпосылки к обеспечению стратегической устойчивости в обозримой перспективе.

Возможность реализации данных задач обусловлена рядом факторов, к которым можно отнести совершенствование системы управления российскими предприятиями, входящими в состав единого социально-экономического комплекса федерального уровня.

Сегодня совершенно очевидно, что не только настоящее, но и будущее творят менеджеры – люди, управляющие трудовым коллективом в самых различных сферах деятельности и обеспечивающие решение всего комплекса стоящих перед ними задач (экономических, социальных, политических, экологических и т.д.), создающие условия для лучшей жизни сотрудников. И в каждом конкретном случае успех зависит от личных качеств менеджера, от его умения работать с людьми.

В настоящее время большое значение приобретают вопросы, связанные с управлением персонала, занимающем, по существу, основное положение в системе управления предприятиями и предопределяющим результативность его производственной и хозяйственной деятельности. Поэтому, важнейшим фактором успеха становится непрерывное теоретическое и практическое обучение руководителей нового типа.

Менеджер – центральная фигура в фирме. Конечно, для успеха в бизнесе очень важны и качество товара, и капитал, и квалификация работников и многое другое. Но если у фирмы плохой менеджер, ее не спасут ни деньги, ни люди – она может лишиться и того и другого. Поэтому, сейчас остро стоят вопросы профессиональной пригодности менеджеров.

В связи с этим актуальность темы курсовой работы не вызывает сомнения.

Целью курсовой работы является изучение методологии обучения менеджеров. Исходя из цели, нами были поставлены задачи:

- изучение места и роли менеджера в организации;

- анализ сущности деятельности менеджера;

- выявление основных качеств менеджера;

- изучение типов и уровней менеджеров.

При написание курсовой работы были использованы материалы научных конференций и научная литература.

1. **Менеджер, его место и роль в организации**

Менеджер – член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.

Поскольку организация – это группа людей, работающих вместе и преследующих общую цель, то функция согласования, координации действий работников организации объективно обусловлена. Эту функцию руководства работой других людей реализует менеджер.

Специфика его труда состоит в том, что задачи любого плана – производственные, экономические, технические, социальные – он решает в основном в организационном порядке, воздействуя на людей, которые должны непосредственно решать эти задачи.

Труд менеджера заключается в следующем: ставить цели, строить план действий, организовывать работу, заинтересовывать людей в его результатах, проверять, все ли идет как следует, предвидеть последствия своих решений.

Учитывая это, можно определить труд менеджера кратко – менеджер обеспечивает выполнение работы. И одна из главных задач менеджера заключается в эффективной организации работы его подчиненных.

Труд менеджера не только объективно обусловлен, но и носит творческий, инициативный характер.

Правила, закономерности работы менеджера существуют лишь как исходный пункт в совершенствовании стиля и организации его труда. Этот стиль вырабатывается каждым самостоятельно.

Искусство руководителя проявляется не только в координировании, налаживании коммуникаций и направлении работы подчиненных, но и в умении предоставлять им право решать вопросы, высказывать и отстаивать собственное мнение, сохраняя за собой функцию контроля. До 80% проблем, возникающих пред менеджером, связано с человеческим фактором. Работая в коллективе, но должен постоянно выполнять функции информирования, мотивации, воспитания и контроля.

Исследования показывают, что существует 10 ролей, которые в зависимости от уровней управления принимают на себя руководители. Эти роли разбиты на 3 группы:

- межличностные;

- информационные;

- роли по принятию решений.

Они взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого, они определяют объем и содержание работы менеджера в любой организации (табл. 1).

Таблица 1. Управленческие роли менеджеров

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название | Содержание (функции) | Примеры |
| Межличностные роли: | | |
| 1. Главный руководитель. | Выполняет обычные обязанности правового или социального характера. | Церемонии, собрания и т.п. |
| 2. Лидер. | Отвечает за мотивацию и активацию подчинённых на достижение целей организации, координирует их усилия, отвечает за набор и подготовку работников. | Все управленческие действия с участием подчинённых. |
| 3. Связующее звено. | Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации. | Переписка, участие в семинарах и собраниях, т.е. все элементы общения. |
| Информационные роли: | | |
| 1. Получатель информации. | Собирает текущую информацию специализированного характера о внешней и внутренней среде организации. | Обработка почты, работа с контрактами и т.п. |
| 2. Распространитель информации. | Передаёт информацию подчинённым фактически или интерпретирует (изменяет), разъясняя политику и основные цели организации. | Обработка почты, беседы, обзоры. |
| 3. Источник информации. | Передаёт информацию для внешних контактов с целью организации планов политики действий. | Участие в заседаниях, выступлениях, общение через почту. |
| Роли, связанные с принятием решений: | | |
| 1. Предприниматель. | Определяет направление роста организации (внутри и вне организации); разрабатывает и запускает проекты по совершенствованию организации; контролирует разработку проектов. | Участие в заседаниях по разработке перспективных планов, стратегии. |
| 2. Устраняющие нарушения. | Обеспечивают корректировочные действия, когда организация оказывается перед неожиданными нарушениями. | Участие в совещаниях по обсуждению стратегических вопросов. |
| 3. Распределитель ресурсов. | Отвечает за распределение всевозможных ресурсов организации. | Составление графиков, запросов, программирование работы подчинённых. |

В большой, сложной организации вся управленческая работа разделена по горизонтали и вертикали. По горизонтали происходит расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений (менеджеры отделов). Вертикальное разделение управленческого труда образует уровни управления. В аппарате управления вышестоящие руководители координируют работу нижестоящих руководителей, те в свою очередь координируют работу стоящих ниже их и так далее, пока не опустятся до уровня руководителей.

Количество уровней управления может быть различным и зависит от специфики конкретной организации и управленческой работы.

Вне зависимости от количества уровней управления руководители делятся на три категории: руководители низового звена, руководители среднего звена и руководители высшего звена.

Руководители низового звена – младшие начальники. Этот уровень находится непосредственно над неуправленческим персоналом предприятия и соприкасается с ним. Младшие начальники контролируют выполнение производственных заданий, отвечают за использование выделенных им ресурсов. Им приходится много общаться со своими подчиненными и совсем мало – со своим начальством. Типичной должностью на этом уровне является мастер, старший мастер, начальник участка, мастер смены.

Руководители среднего звена координируют и контролируют работу руководителей низового уровня. Характер работы руководителя среднего звена определяется содержанием работы вверенного ему подразделения или отдела. Примером должностей на этом уровне являются начальник цеха, начальник отдела, директор филиала. Руководители среднего звена «связывают» работу руководителей высшего и низового звеньев. Большая часть времени затрачивается руководителями среднего звена на устное общение с другими руководителями среднего и низового звеньев.

Руководители высшего уровня принимают важнейшие для организации решения и влияют на весь облик организации. Среди этих руководителей в сфере бизнеса можно назвать президента, вице-президента корпорации, генерального директора, в государстве – министров, в университете – ректора, проректора.

Руководителями высшего уровня выполняют громадный объем работы, которая является органической составной частью их жизни, так как рабочий день этих людей никогда не заканчивается. До 70% их времени занято запланированными заседаниями и встречами, около 22% приходится на работу с бумагами, 6% занимают телефонные разговоры и 3% - поездки и осмотры.

Социологи выделяют три уровня управления: технический, управленческий и институциональный. Находящиеся на этих уровнях люди выполняют разные функции.

На техническом уровне лица в основном занимаются ежедневными операциями и действиями; на управленческом уровне – согласовывают усилия различных подразделений организации. Руководители на институциональном уровне вырабатывают цели организации, разрабатывают долгосрочные планы.

1. **Подготовка менеджеров в России**

В настоящее время наиболее актуальной проблемой является подготовка менеджеров высшего уровня, или высшей квалификации. К ним относятся менеджеры, которые получили не только высшее профессиональное образование по определенной специальности как бакалавры, магистры или специалисты, но и имеют диплом мастера делового администрирования.

Государственные требования к подготовке менеджеров высшего уровня по программе «мастер делового администрирования» заключается в подборе необходимых для изучения дисциплин, описании квалификации получаемой выпускником программы и ее содержания.

Все дисциплины разделены на блоки:

- национальная и международная среда бизнеса, включающая изучение экономических, правовых и институциональных условий хозяйствования, социальные, этические и экологические проблемы бизнеса; научные основы бизнеса и менеджмента; финансы и бухгалтерский учет, количественные методы, статистику, информатику; организационное поведение;

- базовые профессиональные дисциплины в сфере менеджмента, включающий общий и стратегический менеджмент, управление производством, маркетинг продукции и услуг, управление человеческими ресурсами, профессиональные навыки менеджера;

- дисциплины специальные и специализации, позволяющие приобрести знания и умения по конкретным аспектам ведения бизнеса, управления хозяйствующим субъектом в зависимости от отраслевой принадлежности и функциональной специализации.

Менеджеры высшей квалификации должны уметь обобщать проблемы хозяйствующего субъекта, выявлять и решать функциональные задачи в своей сфере управленческой деятельности, исходя из общей позиции хозяйствующего субъекта во внешней рыночной среде на макро- и микроуровнях.

Особое внимание необходимо уделять квалифицированным характеристикам менеджера высшего уровня:

* пониманию сущности бизнеса и стратегического управления в условиях рынка, миссии и главной стратегической цели деятельности системы управления хозяйствующего субъекта, его позиции во внешней конкурентной среде, владению методами диагностики состояния параметров внутренней и элементов внешней среды хозяйствующего субъекта;
* владению современными экономико-математическими методами анализа состояния системы управления, методологией системного подхода к построению и реорганизации управления, количественными методами прогнозирования, программирования и планирования, а также способности к принятию решений и их реализации в конкретных ситуациях;
* умению определять стратегические цели деятельности и организовывать их реализацию, анализировать рациональность построения организационной структуры управления, усовершенствовать ее для решения перспективных стратегических целей и адаптации к внутренним и внешним условиям деятельности, осуществлять распределение применения теоретических принципов управления. Анализировать и разрабатывать программы, планы конкретных мероприятий, создавать Положения о структурных подразделениях, должностные инструкции и другие документы, регламентирующие функции структурных подразделений и управленческого персонала;
* способность разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля, формировать показатели мониторинга, владеть принципами и методами управления процессами в различных сферах деятельности, применять их на практике, использовать известные концепции управления, принципы и методы формирования систем всеобщего управления качеством;
* владению знаниями и навыками управления коллективом, современными концепциями организационного поведения и управления человеческими ресурсами, методиками планирования и организации кадровой службы, эффективной активации деятельности персонала, принципами и методами управления конфликтами, формирования культуры, осуществления организационных изменений.

В настоящее время в России существуют три типа менеджеров высшей квалификации:

1. Управленцы-хозяйственники. Имеют опыт работы в до рыночный период и адаптировавшиеся к новым рыночным условиям. Обладают высоким профессионализмом и знаниями отраслевой специфики производства продукции и услуг, но не хватает знаний в области инвестиций, сбыта, маркетинга.
2. Управленцы-антрепренеры. Приобрели опыт руководства в переходный период экономики (в 80 г.). Такие менеджеры обладают навыками диверсификации, способностью осваивать новые виды продукции и услуг в различных отраслях, проникать на новые географические рынки. Они способны решать задачи практически во всех сферах управленческой деятельности, начиная от организации процессов основного производства до обеспечения охраны окружающей среды и безопасности.
3. Профессиональные наемные менеджеры. Это новое поколение профессионально обученных менеджеров, нацеленных на овладение навыками управления в любой отрасли и сфере управленческой деятельности. Они имею специальное образование, обладают знанием языков, деловой корректностью, трудовой активностью, лояльностью по отношению к собственникам. Как правило, эти менеджеры обучались либо проходили стажировки за рубежом, имеют четкое представление об отличиях американского, японского, европейского, азиатского и российского менеджмента, соответствующих стилях руководства и корпоративного поведения. Менеджеры третьего типа получили специальную подготовку по программе «Мастер делового администрирования» и президентской программе.

Распределение менеджеров высшей квалификации по различным отраслям можно увидеть в следующей таблице (табл. 1).

Таблица 1. Распределение менеджеров высшей квалификации по отраслям промышленности и сферы услуг, % к их общему числу

|  |  |
| --- | --- |
| Отрасль | Доля менеджеров высшей квалификации, % |
| Машиностроение, металлообработка, оборонная промышленность  Связь и высокие технологии  Пищевая промышленность  Топливно-энергетический комплекс  Строительство  Транспорт  Металлургия  Финансы  Легкая промышленность  Прочие отрасли | 18  11  10  10  9  9  8  8  6  11 |
| Итого менеджеров высшей квалификации | 100 |

Из данных таблицы 1 видно, что наибольший удельный вес менеджеров высшей категории приходится на отрасль машиностроения и оборонной промышленности – бывших ведущих отраслях экономики, а наименьший – в слаборазвитой ранее легкой промышленности.

Распределение менеджеров высшей квалификации по хозяйствующим субъектам с различной численностью персонала показывает их преобладание в средних хозяйствующих субъектах (табл. 2).

Таблица 2. Распределение менеджеров высшей квалификации по хозяйствующим субъектам с различной численностью персонала, % к их общему числу

|  |  |
| --- | --- |
| Численность персонала в хозяйствующих субъектах | Доля менеджеров высшей квалификации, % |
| 100 – 500  500 – 2000  2000 – 10000  Более 10000  Прочие организации | 34  28  14  17  7 |
| Итого менеджеров высшей квалификации | 100 |

Таблица 3. Программы подготовки и повышения квалификации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Образование офис-менеджера | В России(%) | За рубежом(%) |
| Высшее техническое | 25% | 0% |
| Высшее экономическое | 15% | 20% |
| Психологическое или гуманитарное | 6% | 50% |
| Высшее любое | 49% | 30% |
| Среднее специальное | 5% | 0% |
| Не оговаривается | 0% | 0% |
| Знание иностранных языков | В России | За рубежом |
| Английский разговорный | 0% | 0% |
| Английский свободный | 10% | 60% |
| Английский базовый | 10% | 0% |
| Немецкий | 10% | 40% |
| Другие языки | 5% | 0% |
| Два языка | 5% | 0% |
| Не оговаривается | 60% | 0% |
| Возраст, лет | В России | За рубежом |
| 20 – 23 | 5% | 0% |
| 23 – 25 | 20% | 0% |
| 25 – 30 | 60% | 70% |
| 30 – 35 | 15% | 25% |
| Другой | 0% | 5% |
| Пол | В России | За рубежом |
| Мужчина | 20% | 50% |
| Женщина | 80% | 50% |
| Другое | В России | За рубежом |
| Внешние данные | 21% | 0% |
| Прописка | 14% | 3% |
| Знание бухгалтерии | 5% | 0% |
| Делопроизводство | 37% | 0% |
| Подбор персонала | 4% | 25% |
| Управление младшим персоналом | 5% | 23% |
| Обеспечение работы офиса | 7% | 26% |
| Организация семинаров, встреч | 7% | 23% |

Разделение труда менеджеров – это специализация управленческих работников на выполнение определённых видов деятельности, разграничение полномочий, прав и сфер ответственности, на основании которых решаются проблемы.

Разделение труда бывает:

1. Вертикальное разделение – это разделение по уровням управления.

Низовой уровень – это менеджеры, имеющие в своем подчинении работников, преимущественно исполнительского труда.

Средний уровень – это 50-60% всего управленческого персонала, т.е. это менеджеры, ответственные за ход производственного процесса в подразделениях.

Высший уровень – это всего на всего 3-7% от общего числа управляющего персонала, т.е. администрация, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией и её функционально-производственными комплексами.

1. Горизонтальное разделение труда – оно предусматривает конкретный объём работ по функциям управления (специализация).
2. Функциональное разделение труда – основывается на формировании группы работников, выполняющих одинаковые функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль).
3. Структурное разделение – вытекает из организационной структуры, сферы деятельности, специфики организации.
4. Технологическая или профессионально-квалификационное – учитывает сложность ивиды выполняемых работ.
5. **Модель современного менеджера**

В работе руководителя много привлекательного. Она предоставляет широкие возможности для развития личности, престижна, придает человеку достоинство, приносит уважение окружающих, наконец, просто захватывающа и увлекательна, так как предполагает решение сложных проблем часто в неопределенных или критических ситуациях и в самые сжатые сроки.

Для этого руководителю, особенно крупной организации, приходится выполнять в течение рабочего дня до двухсот различных видов деятельности, часто бывать в других городах и странах, общаться с самыми разными людьми — подчиненными, коллегами, партнерами, политиками, общественными деятелями, акционерами и т.п., к каждому из которых, чтобы добиться успеха, необходимо подобрать свой "ключ".

Основная его задача состоит не в том, чтобы делать ту или иную работу самому, а в том, чтобы, изучив ситуацию и наметив план действий, организовать ее выполнение силами подчиненных, проконтролировать и оценить их действия, вознаградить отличившихся. Понятно, что попытка совместить все это с исполнительской деятельностью большей частью обречена на провал.

Выполняя свои обязанности, руководитель выступает в определенной социальной роли, характер которой с развитием общества меняется. В тот период, когда работники в большинстве своем представляли серую безликую массу, обладали низким уровнем образования и универсальными навыками, все время находились под страхом увольнения, ибо за воротами предприятия находилась толпа жаждущих занять их место, и в то же время пребывали в постоянной готовности взбунтоваться из-за невыносимых условий жизни и труда, от руководителя требовалось быть беспощадным диктатором, управляющим персоналом при помощи голого принуждения.

С ростом образования и культурного уровня работников, осознанием ими себя как личностей роль диктатора перестала отвечать реальным потребностям практики управления. В этих условиях у руководителя появилась новая роль — отца семейства*,* не только отдающего распоряжения, наказывающего или вознаграждающего, но и создающего благоприятный морально-психологический климат, разрешающего межличностные конфликты поддерживающего своих подчиненных на работе, а порой и в повседневной жизни.

Современная научно-техническая революция кардинально изменила условия и характер производства. Технологические и социальные процессы стали чрезвычайно сложными, а знания и квалификация исполнителей, их независимость настолько возросли, что руководитель уже не в состоянии единолично управлять всем. При таких обстоятельствах вновь меняется его роль — он становится организаторомсамостоятельной работы подчиненных, объединенных в команды, о которых уже шла речь выше. Диктаторские замашки и патернализм в данной ситуации практически исключены, ибо первому среди равных ими пользоваться недопустимо, а их место занимает деловое сотрудничество и консультирование.

По мнению известного американского специалиста в области менеджмента Г.Минцберга*,* такой руководитель выполняет в рамках своей повседневной деятельности следующие управленческие функции: межличностные(символ власти; лидер, увлекающий сотрудников на достижение целей; связник в команде управленцев); информационные ("нервный центр", концентрирующий информацию и распространяющий ее среди подчиненных; "представитель", передающий информацию во внешний мир); решающие("предприниматель", планирующий и начинающий изменения в организации; "ликвидатор нарушений", корректирующий ее деятельность в нестандартных ситуациях; "распределитель ресурсов\*\* и "посредник").

По своей ориентированности на определенный характер действий руководители делятся на активных и пассивных. Основная цель пассивных состоит в сохранении любой ценой своих позиций в организации традиций, дополнительно гарантирующих стабильность. В противоположность им активные руководители стремятся к расширению сферы своего влияния как для получения еще большей власти, так и ради совершенствования организации и достижения общего блага.

По способам действия пассивных руководителей можно условно разделить на две группы. Одни, получившие в западной управленческой литературе название мастеров, пытаются сохранить свое положение путем тотального контроля за подчиненными, действий по схеме, требования от исполнителей безраздельного подчинения, пресечения критики в свой адрес, препятствия коммуникациям, отказа от нововведений и любого риска, словом, всего того, что может это положение поколебать и вскрыть их некомпетентность.

Другие, именуемые "людьми компании"*,* создают впечатление бурной деятельности и занятости проблемами организации и стараются убедить окружающих в своей незаменимости. На самом деле они лишь "скользят по поверхности" давая советы общего плана и не вмешиваясь в реальные процессы.

Пассивные руководители обоих типов ставят на первое место свои собственные интересы, безразличны к нуждам организации в целом и каждого ее члена в отдельности, иными словами, оказываются ориентированными на себя*.* Также на себя ориентированы представители двух из трех основных типов активных руководителей.

Первый тип получил условное название "борцы с джунглями". Эти люди стремятся к безраздельной власти и воюют против всех, считая их, если не реальными, то потенциальными врагами, и используют в этой войне своих подчиненных, "устилая" ими путь к своему торжеству. В зависимости от используемых при этом методов они делятся на две разновидности: "львов", действующих в открытую, и "лис" в основном занимающихся интригами.

Второй тип ориентированных на себя активных руководителей — *"*игроки*".* Для них основной интерес представляет не столько сама должность как таковая, сколько процесс ее получения. Поэтому они активно участвуют в различных кампаниях, довольствуются сиюминутными победами, добиваясь их любой ценой, плохо справляются с реальными делами и на практике больше разрушают, чем создают, и с реальными делами справляются плохо.

К третьему, ориентированному на организацию, типу активных руководителей относятся так называемые "открытые",стремящиеся к власти ради преобразований в интересах общего блага. Обычно это высоконравственные, зрелые профессионалы.

Они строят свое видение будущего и ставят перед собой цели в соответствии с реальными потребностями организации и ее членов, используют власть в интересах других, считаются с критикой, стимулируют у подчиненных творческий подход к делу и своим обязанностям, поощряют всесторонние контакты.

Качества, присущие таким руководителям, большинство специалистов разделяет на три группы: профессиональные, личные и деловые.

К профессиональнымкачествам относят те, которые характеризуют любого грамотного специалиста и обладание которыми служит лишь необходимой предпосылкой выполнения им обязанностей руководителя.

Такими качествами являются:

* компетентность в соответствующей профессии, формирующаяся на основе образования и производственного опыта;
* широта взглядов, базирующаяся на общей эрудиции и глубоком знании как своей, так и смежных сфер деятельности;
* стремление к приобретению новых знаний, постоянному, самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;
* поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение;
* умение планировать свою работу.

Личные качестваруководителя также мало чем должны отличаться от качеств других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались, поэтому обладание ими тоже всего лишь предпосылка успешного руководства. Здесь можно упомянуть:

* + высокие моральные стандарты;
  + физическое и психологическое здоровье;
  + высокий уровень внутренней культуры;
  + отзывчивость, заботливость, благожелательное отношение к людям;
  + оптимизм, уверенность в себе.

Однако руководителем делают человека не профессиональные или личные, а деловые качества*,* к которым необходимо отнести:

* умение создать организацию, обеспечить ее деятельность всем необходимым, поставить и распределить среди исполнителей задачи, обеспечить их деятельность всем необходимым, координировать и контролировать ее осуществление;
* доминантность, честолюбие, стремление к власти, личной независимости, к лидерству в любых обстоятельствах а порой и любой ценой, завышенный уровень притязаний, смелость, решительность, напористость, воля, бескомпромиссность в отстаивании своих прав;
* контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой;
* инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нем, но при необходимости легко перестроиться;
* способность управлять собой, своим поведением, рабочим временем, взаимоотношениями с окружающими;
* стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчиненных.

Требования к руководителям в отношении этих качеств неодинаковы на различных уровнях управления. На низших, например, в большей степени ценятся решительность, коммуникабельность, некоторая агрессивность; на высших — на первое место выдвигаются организаторские способности, стремление к преобразованиям, к новому, умение организовать коллективное творчество.

Одной из важнейших в управлении является проблема лидера*.* Лидер также является руководителем, но характер его действий иной, чем у обычного менеджера - администратора. Он не управляет, не командует, а ведетза собой остальных, а те выступают по отношению к нему не подчиненными, а последователями.

Должность формально создает для руководителя необходимые предпосылки быть лидером коллектива, но автоматически таковым его не делает. Можно быть первым лицом в организации, но не являться фактически лидером, ибо тот должен быть не утвержден приказом, а психологически признан окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей и показать выход из казалось бы безвыходных ситуаций.

Для этого человек, претендующий на место лидера, должен обладать четким видением будущего и путей движения к нему. Однако такое видение может исходить не только из реальных возможностей коллектива, но и "благих" его пожеланий, ничем не подкрепленных, и тогда лидер осознанно или неосознанно выводит своих последователей из одного тупика с тем, чтобы завести в другой, еще более глубокий. Так, например, произошло с Россией в 1917 году, когда большевики, став в считанные месяцы лидерами нации, повели ее за собой строить "светлое будущее", оказавшееся на поверку не менее мрачным, чем царское самодержавие.

Рассмотрим теперь, чем же лидеры отличаются от формальных руководителей или по-другому менеджеров.

Менеджеры прежде всего определяют, как, какими способаминужно достичь поставленной, как правило, другими людьми цели, организуют и направляют работу подчиненных в соответствии с детально разработанными планами, занимая при этом пассивную позицию. Свое взаимодействие с окружающими они строят на основе четкой регламентации прав и обязанностей, стараются не выходить за их рамки, видя себя и других членами одной организации, в которой должны господствовать определенный порядок я дисциплина.

В противоположность этому лидеры определяют, *к каким целям* необходимо стремиться, формулируя их самостоятельно, не вдаваясь в излишние подробности. Их последователями являются те, кто разделяет их взгляды и готовы за ними идти, не взирая на трудности, а лидеры при этом оказываются в роли вдохновителей в противоположность менеджерам, которые обеспечивают достижение целей с помощью вознаграждения или наказания. В отличие от менеджеров лидеры не контролируются окружающими, а строят отношения с последователями на доверии к ним.

Для обобщения сказанного воспользуемся таблицей, в основу которой положены материалы О. Виханского и А. Наумова.

Таблица 4. Отличительные особенности менеджера и лидера

|  |  |
| --- | --- |
| Менеджер | Лидер |
| Администратор | Инноватор |
| Командует, убеждает | Вдохновляет, призывает |
| Выполняет указания других | Реализует собственные цели |
| Действует на основе расчета | Действует на основе видения |
| Ориентируется на организацию | Ориентируется на людей |
| Контролирует | Доверяет |
| Поддерживает движение | Дает импульс движению |
| Принимает решения | Реализует решения |
| Делает, как нужно | Делает, что нужно |
| Пользуется уважением | Пользуется любовью |

В коллективе, общий уровень которого ниже среднего, лидер чаще всего выступает в роли эксперта-специалиста по любым вопросам или эмоционального центра, может подбодрить, посочувствовать, помочь. В коллективе с высоким уровнем развития лидер является прежде всего интеллектуальным центром, источником идей, консультантом по самым сложным проблемам. И в обоих случаях он — интегратор коллектива, инициатор и организатор его активных действий, образец, с которым остальные сверяют свои мысли и поступки.

Поскольку лидер отражает интересы коллектива, он является своего рода контролером, следящим за тем, чтобы конкретные действия каждого из его членов не противоречили общим интересам, не подрывали единство группы. В необходимых случаях лидер может вступить в связи с этим в конфликт с администрацией, санкционируя, даже в сфере производственной деятельности, только те ее решения, которые не противоречат интересам представляемого им коллектива.

Бороться с этим явлением практически невозможно, ибо давление на лидера вызывает лишь еще большее сплочение коллектива и его противостояние администрации.

Считается, что в конфликтной ситуации при наличии возможности с лидером лучше идти на компромисс, предложив ему одновременно официальную должность, которой он обычно не имеет, но вполне заслуживает.

Проще всего это сделать тогда, когда границы формального и неформального коллектива, возглавляемого таким лидером, совпадают, и его члены ориентируются на общеорганизационные ценности. В этих условиях лидеру, получившему должностные полномочия, будет гораздо проще управлять коллективом, и до определенной степени он сможет пренебрегать интересами коллектива ради интересов официальной организации, на что люди, доверяя ему, согласятся. Однако при этом официальные решения приходится все же корректировать с учетом интересов коллектива, ибо злоупотреблять его доверием опасно.

В крупных масштабах и на систематической основе изучение -лидерства было предпринято с начала 1930-х гг. Тогда была поставлена цель выявить те личностные *характеристики людей, .которые делают их лидерами.* Ими оказались такие качества: уровень знаний и интеллекта, впечатляющая внешность, здравый смысл, высокая степень уверенности в себе, честность и пр. Однако исходящая из них "теория великих людей" не могла объяснить, например, почему стал лидером Сталин, явно не отвечавший подавляющему большинству перечисленных требований.

Продолжающиеся поиски привели к формированию *поведенческой теории* лидерства, согласно которой главную роль в деле становления лидера играют не личные качества того или иного человек, а манера его взаимоотношений с окружающими. Основным недостатком этой теории стал ее вывод о существовании некоего оптимального стиля поведения лидера, с помощью которого можно решить все проблемы, и необходимости его поиска. Конечно, личные качества и стиль руководства являются важными моментами успеха, но более поздние исследования убедительно доказали, что решающую роль в нем могут сыграть *ситуационные факторы,* включающие в себя и личные качества исполнителей, и характер работы, особенности внешней среды и т.п. В результате на повестку встал вопрос о поиске наиболее подходящих стилей руководства в зависимости не только от качеств и манеры поведения лидера, но и от характера конкретной ситуации, которую сам лидер для достижения успеха должен правильно понимать и оценивать.

**Заключение**

На протяжении всей жизни человеческого общества были те, кто руководит и те, кем руководят. Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. В свою очередь необходимо помнить, что любая организация представляет собой единое целое и если работу самого менеджера не организовать должным образом, то менеджер не сможет работать эффективно, что, несомненно, повлияет на работу всей организации.

Если менеджер не спланирует и правильно не организует свою работу, то это приведет к потерям рабочего времени, лишнему перенапряжению и, в конечном счете, скажется на качестве управления.

Сегодня фирмы выросли настолько, что единоличное управление ими стало практически невозможным. Кроме того, у руководителей добавилось и много внешних функций, в том числе взаимодействие с партнерами, профсоюзом, государственными и политическими деятелями. Каждым направлением занимался самостоятельный управляющий, поэтому глава корпорации становился менеджером-организатором, основная обязанность которого - координировать деятельность группы менеджеров.

Выполняя эту обязанность, современный менеджер выступает в нескольких ипостасях:

* управляющий, облеченный властью, руководящий большим коллективом людей;
* лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, доброжелательность и оптимизм;
* дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты;
* воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направить его развитие в нужное русло;
* инициатор, или инноватор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или рационализаторское предложение;
* просто хороший человек, образованный, способный, интеллектуальный, честный, с решительным характером и в то же время рассудительный - одним словом, во всех отношениях образец для окружающих.

В процессе управления менеджер осуществляет ряд конкретных функций: организация и планирование деятельности коллектива и своей собственной работы; распределение заданий и инструктаж подчиненных; контроль за ними; подготовка и чтение отчетов; проверка и оценка результатов работы; ознакомление со всеми новинками в мире бизнеса, техники и технологии, выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений; решение вопросов, выходящих за пределы компетенции подчиненных; знакомство с текущей корреспонденцией; прием посетителей; проведение собраний и представительство; ведение переговоров; повышение квалификации.

**Список использованной литературы**

1. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента -С-Пб , ПИТЕР, 2000.

2. Вершигора Е.Е. Менеджмент: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Инфра-М, 2002

3. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник.3-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2006.

4.Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент. Москва, ГАРДАРИКИ, 2000

5. Герчикова И.Н. Менеджмент, Москва, ЮНИТИ, 2001

6. Дойл Питер. Менеджмент - Стратегия и тактика - С - Пб, ПИТЕР, 1999

7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента Учебник для вузов ., Минск, БГЭУ,1996.

8. Казначеевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 352 с.

9. Картер Гарри. Путеводитель менеджера - М, “Сирин –Либр. 1998г.

10. Кохно П.А.,Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент.- М, Финансы и Статистика, 1993

11. Кузнецов Ю.В. Подлесных В.И. Основы менеджмента, ОЛБИС, 1997

12. Менеджмент: учебное пособие для вузов / под ред. В.В.Лукашевича, Н.И.Астаховой. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

13. Менеджмент организации. Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина , М. ИНФРА -1997.

14. Мескон М., Альберт М. Основы менеджмента, перевод с английского Москва, Дело, 1996.

15. Суетенков Е. Н. Пасько Н.И. Основы менеджмента: учебное пособие. М.: ФОРУМ, Инфра-М, 2005.

16. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2005.