СОДЕРЖАНИЕ

[Введение](#_Toc126125940)

[Глава 1. Менеджер и требования, предъявляемые к нему](#_Toc126125941)

[1.1 Основные стадии подготовки и методы принятия управленческих решений](#_Toc126125942)

[1.2 Важнейшие функции менеджера](#_Toc126125943)

[1.3 Лидерские качества менеджера](#_Toc126125944)

[Глава 2. Искусство управлять](#_Toc126125945)

[2.1 Типы руководителей](#_Toc126125946)

[2.2 Требования к руководителям по исследованию М. Вудкока и Д. Фрэнсиса](#_Toc126125947)

[2.3 Что называется способностью эффективно управлять](#_Toc126125948)

[Заключение](#_Toc126125949)

[Литература](#_Toc126125950)

# 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”. Хотя все эти слова являются синонимами по отношению друг к другу, термин “управление” имеет более широкий смысл. Вообще, “управление” это воздействие управляющей системы (субъекта управления) на управляемую систему (объект управления) с целью перевода управляемой системы в требуемое состояние. В частности, в роли субъекта управления выступает менеджер.

Прежде чем говорить о менеджере его функциях и квалификации, надо ввести понятие “менеджмента”. Этот термин произошел от американского ***management*** управление. Менеджмент это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менед­жмента.

Это понятие более узкое и применяется лишь к управлению соци­ально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали применять в США и в отношении непредпринимательских организаций.

Если немного раскрыть определение “менеджмента”, то мы увидим, что в него входит:

* изучение рынка (спроса, потребления), т. е. маркетинг и прогно­зирование;
* производство продукции с минимальными затратами и реализа­ция ее с максимальной прибылью;
* управление персоналом, следовательно, знание социологии, психологии, а также анализ информации и разработка про­грамм для достижения поставленной цели.

Я считаю, что основная функция менеджмента – это умение достигать поставленных целей. В мелких фирмах эту роль выполняет сам директор, а в крупных – менеджер (организатор, управляющий, руководитель). С одной стороны, в связи с многоуровневой системой управления директор не может довести свои решения сам и контроли­ровать их выполнение на более низких ступенях, к тому же, у него много других дел, более глобальных задач и проблем. С другой стороны, профессиональный менеджер решит многие проблемы зача­стую лучше директора. Так что менеджер порой является важнейшим человеком на фирме. Хочу привести тому один пример:

В 1981г. компания “Крайслер” пригласила на должность высшего управляющего известного профессионала-менеджера Ли Яккоку. Суть сделки состояла в том, что “Крайслер” в 1980г. понес убытки в размере 1,1 млрд. долл., оказавшись на гране банкротства. Ли Яккока в то время занимал 1-ое место в списке наиболее преуспевающих бизнесме­нов. Переговоры не ладились, т. к. Ли Яккока никак не соглашался на переход в “Крайслер” несмотря на фантастическую зарплату, предло­женную ему. Разногласия состояли в правах его управления на “Крайслере”. Пока эти права не были гарантированы, Ли Яккока слышать не хотел о переходе. В конце концов на “Крайслере” согласи­лись с тем, что лучше дать неограниченные права человеку, знающему, как вывести компанию из кризиса, чем потерять престиж, а затем и компанию. И что же? За три года после упадка “Крайслер” достиг наивысшего уровня производства и качества автомобилей за всю историю своего существования, а с 1985г. от года к году стал отвоевы­вать дополнительную долю американского и мирового рынка.

Этот пример показывает насколько важна профессия менеджера, и что может сделать профессионал в этом деле. Но чтобы достичь высокого уровня в управлении надо четко знать свои функции и что под ними подразумевается.

# Глава 1. Менеджер и требования, предъявляемые к нему

Термин “менеджер” имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно к:

* организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
* руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
* руководителю по отношению к подчиненным;
* администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования. Можно выделить несколько ролей, в которых выступает менеджер:

Менеджер-дипломат.

Среди навыков и умений менеджера – способность ведения пере­говоров выступает как значимое свойство. Сейчас менеджеры высшего звена тратят большую часть своего времени на установление контак­тов.

Менеджер-инноватор.

Производительность труда гораздо проще повысить на базе новой техники и технологий, чем постоянно ремонтировать старое оборудование.

Менеджер-управляющий.

От него в частности требуется:

* наличие общих знаний в области управления предприятием;
* компетентность в вопросе технологии производства в той отрасли производства, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;
* владение не только навыками администрирования, но и пред­принимательства, умение владеть ситуацией на рынках, прояв­лять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
* принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении.

Так как принятие управленческого решения – это сложный процесс, я бы хотел рассмотреть его поподробней.

## 1.1 Основные стадии подготовки и методы принятия управленческих решений

Управленческое решение – это творческий акт субъекта управле­ния направленный на устранение проблем, которые возникли в субъ­екте управления. Любое управленческое решение проходит через три стадии:

1. Уяснение проблемы:
	1. сбор информации;
	2. анализ полученной информации;
	3. выяснение актуальности;
	4. выяснение, определение условий при которых эта проблема будет решена.
2. Составление плана решения:
	1. разработка альтернативных вариантов решения;
	2. сопоставление альтернативных вариантов решения с имею­щимися ресурсами;
	3. оценка альтернативных вариантов по социальным послед­ствиям;
	4. оценка альтернативных вариантов по экономической эффек­тивности;
	5. составление программ решения;
	6. разработка и составление детального плана решения.
3. Выполнение решения:
	1. доведение решений до конкретных исполнителей;
	2. разработка мер поощрений и наказаний;
	3. контроль за выполнением решений.

Методы принятия управленческих решений.

Методы – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема:

1. Декомпозиция. Представление сложной проблем, как совокуп­ности простых вопросов.
2. Диагностика. Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.
3. Экспертные оценки. Формируются какие-либо идеи, рассматри­ваются, оцениваются, сравниваются.
4. Метод Делфи. Экспертам, которые не знают друг друга даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не прийдут к одному мнению, либо перейдут к тому, что выделятся группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения эффективности.
5. Метод неспециалиста. Вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.
6. Линейное программирование.
7. Имитационное моделирование.
8. Метод теории вероятности.
9. Метод теории игр. Задачи решаются в условиях полной неопре­деленности.
10. Метод аналогий. Поиск возможных решений проблемы на основе заимствования из других объектов управления.

## 1.2 Важнейшие функции менеджера

Все же важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Что значит управлять людьми? Чтобы быть хорошим менеджером вам надо быть психологом. Быть психологом – значит знать, понимать людей и отвечать им взаим­ностью. В этом во многом поможет язык жестов и телодвижений. Изучив этот язык менеджер сможет лучше понимать людей, их действия, чем они обоснованы, сможет добиться взаимного согласия, доверия людей, а это самое главное. Это способствует заключению выгодных сделок и многому другому.

Кроме того, хороший менеджер должен быть и организатором, и другом, и учителем, и экспертом в постановке задач, и лидером, и человеком, умеющим слушать других... и все это только для начала. Он должен знать в совершенстве своих прямых подчиненных, их способ­ности и возможности выполнения конкретной поручаемой им работы. Менеджер должен знать условия, связывающие предприятие и работ­ников, защищать интересы тех и других на справедливой основе, устранять неспособных с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

## 1.3 Лидерские качества менеджера

Менеджер должен быть лидером, достойным подражания. На этом необходимо остановиться и рассказать подробней. Главная задача менеджера – делать дело при помощи других людей, добиваться коллективной работы. Это значит сотрудничество, а не запугивание. Хорошего менеджера всегда заботят и интересы всей фирмы. Он стре­мится сбалансировать интерес группы, интересы “босса” и других менеджеров, необходимость выполнения работы с необходимостью найти время для обучения, производственные интересы с человече­скими потребностями подчиненных.

Как стать лидером.

Нельзя обозначить лидерство какой-то формулой. Это искусство, мастерство, умение, талант. Некоторые люди обладают им от природы. Другие – обучаются этому. А третьи никогда этого не пости­гают.

В конце концов каждый находит свой стиль. Один динамичен, обаятелен, способен воодушевлять других. Другой спокоен, сдержан в речи и поведении. Однако оба они могут действовать с равной эффек­тивностью – внушать к себе доверие и добиваться того, чтобы работа выполнялась быстро и качественно. Но некоторые характерные черты, все же присущи лидерам различных стилей.

Лидер предан своей фирме, он не принижает свою фирму в глазах сотрудников и не унижает своих сотрудников в глазах руководства фирмы.

Лидер должен быть оптимистом. Оптимист всегда охотно выслушивает других и их идеи, потому что он всегда ждет хороших новостей. Пессимист слушает как можно меньше, т. к. ожидает плохих новостей. Оптимист думает, что люди по преимуществу готовы прийти на помощь, обладают творческим началом, стремятся к созиданию. Пессимист считает, что они ленивы, строптивы и от их мало прока. Интересно, что оба подхода обычно оказываются правильными.

Лидер любит людей. Если работа менеджера состоит в управле­нии людьми, как он может выполнять ее хорошо, если не любит людей. Лучшие лидеры заботятся о своих сотрудниках. Их интересует, что делают другие. Хороший лидер доступен и не прячется за дверью кабинета. Лучшие лидеры человечны, они отдают себе отчет в собственных слабостях, что делает их терпимее к слабостям других.

Лидер должен быть смелым. Он всегда попытается найти новый способ выполнить задачу только потому, что этот способ лучше. Но он никогда не делает это необоснованным. Если он разрешит кому-то провести эксперимент и тот окончится неудачей, то он не возложит вину на него и не потеряет в него веру.

Лидер обладает широтой взглядов. Он никогда не скажет: “Это не мое дело”. Если Вы ожидаете, что Ваша группа сотрудников энер­гично включится в работу, когда возникнут какие-либо необычные ситуации, нужно продемонстрировать им, что Вы сами готовы взяться за новое дело, когда Вас об этом попросят. Лидер проявляет большой интерес ко всем аспектам деятельности фирмы.

Руководитель должен быть решительным. Лидер всегда готов принимать решения. Когда есть вся необходимая информация, то правильное решение всегда лежит на поверхности. Труднее, когда известны не все исходные данные, а решение все равно необходимо принять. Требуется настоящая смелость, чтобы принять решение и сознавать при этом, что оно может быть ошибочным.

Лидер тактичен и внимателен. Основной принцип: критиковать работу, а не человека, ее выполняющего. Один мудрец сказал, что каждое критическое замечание нужно упаковывать как бутерброд – меж двух ломтей хвалы.

Справедливость – тоже важная черта лидера. Например, если сотрудник получает надбавку, а он ничего не сделал, чтобы ее заслу­жить, у Вас, вероятно появится десяток недовольных. Когда подчинен­ный совершает ошибку, ему нужно указать на нее, он должен ее при­знать, а потом надо забыть об этом.

Лидер всегда честен. Быть честным по отношению к руководству – это говорить вышестоящим менеджерам то, что им, возможно, не всегда приятно слышать. Быть честным по отношению к подчиненным – это говорить когда они правы, и когда они неправы. Быть честным – это умение признавать свои ошибки. Не всегда легко сказать правду, не ущемив чувства других и не показавшись бестактным, но честность в интересах общего блага – фирмы и ее сотрудников – всегда должна быть превыше всего.

Лидер честолюбив. Он радуется не только за себя, но и за дости­жения сотрудников и разделяет их успех. Он вдохновляет таким обра­зом других своим энтузиазмом и энергией, и все преуспевают по службе.

Лидер последователен и скромен. Он не нуждается в лести окру­жающих, к тому же ему не надо скрывать свои ошибки.

Лидер должен быть наставником. Он помогает своим подчинен­ным развивать в себе уверенность, любовь к людям, честолюбие, энту­зиазм, честность, уравновешенность и решительность.

Лидер уверен в себе. Уверенность в себе без заносчивости, вера в свои силы без высокомерия – вот отличительные черты сильного лидера.

# Глава 2. Искусство управлять

## 2.1 Типы руководителей

Но несмотря на почти идеальные качества, которыми должен обладать менеджер, он прежде всего человек. Со всеми его особенно­стями, особенностями его характера, формой взаимоотношения с дру­гими людьми. Как всякому человеку, ему присущи характер и темпе­рамент. От этого в большинстве случаев и зависит его стиль, метод, тип руководства.

Для определения типа менеджера американские психологи Р. Блэйк и Д. Моутон составили матрицу типов руководителей:

|  |  |
| --- | --- |
| отношение к работе |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | отношение к |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | людям (рабочим |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |  | и служащим) |

1. Диктатор (9,1). Стиль управления, полностью ориентирован на производство и уделяющий мало внимания людям. Это жесткий курс администратора. Работа в таких условиях не приносит удовлетворе­ния. Каждый пытается уйти из подчинения.
2. Демократ (1,9). Производительность труда у такого менеджера стоит на последнем месте. Принцип: “Надо быть всегда самим собой”. Работнику обстановка нравится, но польза небольшая, весь пыл – в дебаты.
3. Пессимист (1,1). Девиз “Не вмешиваться в ход событий”. Случайные люди, назначенные кем-то.
4. Организатор (9,9). Самый продуктивный тип, учитывающий нужды производства, а также людей. Важнейшая характеристика – устремленность к инновациям, нацеленность на развитие организации. Предприятие при таком менеджере процветает. Но такое практически не реально.
5. Манипулятор (5,5). Менеджера этого типа удовлетворяет сред­няя производительность. Девиз: “Не хватать звезд с неба”. Манипули­рование людьми.

В зависимости от характера работ к менеджеру предъявляются различные требования.

## 2.2 Требования к руководителям по исследованию М. Вудкока и Д. Фрэнсиса

Исследуя политические, социальные, экономические и психоло­гические силы, действующие в странах, и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, можно прийти к полезным обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя.

Эти обобщения позволили авторам книги “Раскрепощенный менеджер” М. Вудкоку и Д. Фрэнсису предсказать те способности и умения, которые требуются от умелого менеджера в настоящее время и в будущем.

Их исследование позволило выделить одиннадцать отчетливых факторов, которые, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия:

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.
2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.
3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому от менеджеров требуется четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели.
4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам поддерживать постоянный собственный рост и развитие.
5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения – зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной чертой управленческих навыков.
6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспосабливание. Поэтому руководители должны быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменения ситуации.
7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию навы­ков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.
8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.
9. Большие затраты и трудности связаны ныне с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется более умелое использование людских ресурсов.
10. Возрастающие масштабы изменений требуют развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного “устаревания”. Поэтому менеджерам требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.
11. Сложные проблем во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результа­тивными в работе.

Этим одиннадцати пунктам должны придерживаться менеджеры, если они хотят, уцелеть и добиться успеха в грядущее десятилетие.

## 2.3 Что называется способностью эффективно управлять

Рабочее определение способности эффективно управлять необхо­димо дать до того, как будут выявлены другие роли менеджера. Осно­вываясь на данных ранее одиннадцати факторах это:

* способность управлять собой;
* четкие личные цели;
* упор на постоянный личный рост;
* навык решать проблемы;
* изобретательность и способность к инновациям;
* высокая способность влиять на окружающих;
* знание современных управленческих подходов;
* способность руководить;
* умение обучать и развивать подчиненных;
* способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Поскольку каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, неправильно было бы считать, что каж­дый из вышеупомянутых факторов в равной мере относится к любой ситуации. Однако они действительно обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требова­ниям их работы. Когда какие-либо из этих навыков и способностей отсутствуют у менеджера, возникает ограничение.

# Заключение

Но в любом случае, как было отмечено выше, к менеджеру предъявляются большие требования, которые хороший менеджер сможет удовлетворить только, если он будет постоянно совершенство­ваться, ведь нет пределов мастерству.

Хотя признание личного ограничения – это сама по себе движу­щая сила для перемен, но часто требуются и другие опыт и обучение, чтобы углубить свое понимание, приобрести новые навыки и под­ходы. Значительные изменения личности предполагают уверенность в себе, умение, поддержку и в первую очередь развитие умения делать все по-новому. Задача менеджера – найти способ проанализировать свои подходы и способности, проверить потенциал, научиться действовать по-иному. Каждому приходится учиться на собственном опыте; мало в чем можно убедить с помощью описаний, пока человек не почувствует и не познает это самостоятельно. Можно составить личный план дей­ствий, состоящий из нескольких основных этапов:

1. Выявите ограничения.
2. Оцените и обсудите их.
3. Преодо­лейте пре­пятствия.
4. Приобре­тите новые умения.
5. Внедрите новые методы работы.
6. Проанализируйте свое продвижение вперед.

В прошлом десятилетии люди, занимающиеся подготовкой и повышением квалификации менеджеров, разработали много практиче­ских методов, помогающих им развить и опробовать собственный стиль и способности. Почти всегда при этом руководители овладевают новыми навыками, углубляют понимание своей профессии, обнаружи­вают ранее скрытые способности. А ваше непосредственное личное участие и обучение на собственном опыте – это самый плодотворный путь приобретения и успешного применения новых навыков.

# Литература

1. Герчикова И. Н. "Менеджмент", М–2000, издательское объеди­нение “Юнити”.
2. М. Вудкок, Д. Фрэнсис “Раскрепощенный менеджер”.
3. Д. Трейси “Менеджмент с точки зрения здравого смысла”, “Автор” 2003г.
4. Беликов К. Ф. Конспект лекций по курсу “Научно-производ­ственный менеджмент” на факультете МТМиК за 8 семестр. МИЭТ. 2004г.