Содержание:

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Введение | 2 |
| 2. Эволюция менеджера | 3 |
| 3. Что такое организация и почему ею надо управлять | 5 |
| 4. Менеджер как руководитель | 9 |
| 5. Эффективное управление и возможные ограничения | 12 |

Введение

Безумен тот, кто, не умея управлять собой, хочет управлять другими.

Пубилий Сир

В настоящее время в нашей стране весьма активно протекают социальные и экономические процессы, которые породили новый слой людей, профессионально занимающихся предпринимательской и управленческой деятельностью, менеджеры. Но нельзя забывать, что эффективность управления начинается с малого – умения осознать свои личные цели, понимать и адекватно оценивать себя и других людей, правильно распределять свое время, вовремя и оптимально принимать решения, активно действовать, снимать стрессы, контролировать свой вес, нормально одеваться и красиво жить. Человек, не определившийся в своих стремлениях, не умеющий организовать себя, пространство вокруг одного человека – себя, просто не способен организовать деятельность целой группы, производства, огромной компании.

Менеджер – человек, профессионально осуществляющий функцию управления в рыночной системе отношений. Менеджер должен понимать природу управленческих процессов, уметь распределять ответственность по уровням управления, знать экономику и маркетинг, информационную технологию, уметь планировать и прогнозировать развитие деятельности своей фирмы. Не менее важно быть специалистом по работе с людьми: уметь строить взаимоотношения с подчиненными, между фирмой и клиентами, с другими фирмами, уметь принимать решения в сложных, изменчивых ситуациях, ясно и доходчиво излагать свои мысли.

М.Вудкок и Д.Феникс в книге «Раскрепощенный менеджер» выделили способности и умения, которыми должны обладать люди, чтобы эффективно управлять организацией. Вот некоторые из них: наличие четких личных целей, разумных личностных ценностей, знание современных управленческих подходов, понимание сложных, изменчивых и противоречивых ситуаций, умение находить выход из них и решать возникающие проблемы.

Кроме того, они должны обладать способностью к инновациям, конструктивному мышлению, созданию оригинальных проектов, а также уметь обучать и развивать подчиненных, формировать и развивать эффективные рабочие группы. Кроме того, должно быть представление об основных принципах создания и совершенствования технологий, техники, сооружений, используемых в его организации, о сырье, материале и комплектующих, используемых в производстве. Менеджерам необходимы основы этих знаний для нахождения общего языка со специалистами.

Вообще, любому менеджеру важно уметь вскрывать свои внутренние психологические резервы. Для этого нужно научиться познавать себя и других людей, выявлять темперамент, характер, направленность личности, отношение к деятельности и жизни, к целям и жизненным ситуациям. Человек, который хочет управлять людьми и делами, только тогда имеет возможность называться Менеджером, когда он научился управлять собой.

Эволюция менеджера

Самые лучшие вожди те, которых народ не замечает.

Лао-Цзы (Ли Эр)

Сущность управленческой деятельности остается неизменной, меняются только функции менеджера и методы его деятельности.

Можно проследить как в ходе эволюции, с изменением политического строя, социально-экономических отношений менялись формы управления в организациях. Так, при раннем капитализме, во главе предприятия стоял директор, в качестве управляющего производством ставились люди с выраженными *диктаторскими способностями*. Управляющих тогда поощряли за намеренные действия по подавлению недовольства рабочих, которые вследствие этого работали неэффективно, что весьма снижало производительность.

Постепенно предприниматели осознали, что необходимо повышать интерес работников к труду. Так появился новый тип менеджера – *патерналист*. Резко отличаясь от диктатора, неформально играл роль главы большой семьи. На что рабочие реагировали весьма положительно, заметен был рост производительности труда. Однако со временем он тоже начинал утрачивать свои позиции, потому что производство функционировало скачками.

На смену патерналисту пришел *менеджер-маклер*. Особенно необходим он стал в годы кризисов и перепроизводства, когда требовались люди оборотистые, умеющие сбывать продукцию и двигать производство. Работа этого типа менеджеров во многом напоминала работу дипломатов.

Маклера сменил *менеджер-организатор*. Предприятия разрастались, чтобы принимать решения менеджеру приходилось учитывать мнения большого круга лиц, после чего в обиход вошли управленческие советы. Во главе организации избирался директор-управляющий. Он расширял функции по работе с людьми. Поддерживал двухстороннюю связь с лидерами разнообразных общественно-политических организаций. Его успех уже зависел от умелого осуществления целого пакета различных социальных функций.

Современный же менеджер выступает в системе общественного производства как:

а) *управляющий*

б) *дипломат*

в) *лидер*

г) *воспитатель*

д) *инноватор*

е) *человеческое существо*

**Менеджер - управляющий**. Эта функция считается традиционной, изначально присущей менеджеру. Осуществляя ее, менеджер становится персоной, облеченной властью. Он должен быть честным, верным своему слову, правдивым, бескорыстным, иметь высокую профессиональную подготовку, владеть навыками делового общения, обладать мастерством оратора, консультанта, педагога и психолога.

**Менеджер - дипломат**. Сегодня менеджеры среднего и высшего звена тратят большую часть своего рабочего времени в основном на установление и развитие человеческих контактов, углубление деловых связей, заключение сделок, разрешение споров, улаживание отношений с властями. Значительно возросла потребность участия менеджеров в различного рода посреднических действиях. Для этого требуются специфические способности, которые сродни дипломатическим.

**Менеджер - лидер**. Чтобы эффективно справиться с управлением, нужно быть способным вести за собою людей, т.е. быть лидером. В современном понимании лидерские функции складываются из двух компонентов: профессионально-технократических и эмоционально-личностных.

**Менеджер - воспитатель**. Менеджер, претендующий на успех, обязан сделать для себя надлежащий вывод: этическое и эмоциональное воспитание работников – существенная сторона всех менеджерских функций.

**Менеджер - инноватор**. В условиях третьей волны научно-технического прогресса, которую называют информационной, одной из главнейших сторон менеджерских функций является деятельность по инновациям. Поскольку значительно легче и быстрее повышать производительность труда и качество продукции на базе принципиально новой техники и технологии, чем постоянно латать заплаты на изношенном оборудовании и экономить введении новшеств.

**Менеджер - человеческое существо**. Менеджер – не машина, которая работает от внешних источников энергии. Менеджер – это человек, и ничто человеческое ему не чуждо. Менеджер – это личность, сформировавшаяся в процессе воспитания.

Что такое организация и почему ею надо управлять?

Менеджер – человек, который никогда не откладывает на завтра то, что он может заставить других сделать сегодня.

Эван Эсар

Американские специалисты в области менеджмента М.Мескон, М.Альберт и Ф.Хедуори на основе изучения и анализа мировой практики управления различными организациями малого и большого бизнеса предложили простые и ясные определения основных понятий современного менеджмента. Ученые считают, что организацией может считаться группа людей, которая удовлетворяет трем обязательным требованиям:

1. Наличие по крайней мере двух людей, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие по крайней мере одной цели, которую принимают как общую члены данной группы.
3. Наличие членов группы, которые намерено работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Таким образом, организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Все сложные организации имеют общие характеристики, важные для управления.

**Ресурсы**. Цель любой организации – использование ресурсов для достижения желаемых результатов. Основными ресурсами организации являются, прежде всего, люди, материальные средства, технология и информация.

Каждая организация зависит от внешней среды, из которой она черпает ресурсы. Она работает на потребителя – представителя внешней среды. К внешней среде относят экономические, политические, социальные, экологические и другие условия, в которых действует организация. Большинство факторов внешней среды, от которых зависит организация, находятся вне пределов непосредственного влияния руководителей организации.

**Разделение труда по горизонтали.** Это существенная и очевидная характеристика: если хотя бы два человека работают вместе, они должны делить работу между собой.

**Подразделения.** Каждая организация имеет различные отделы, службы и т.п. для решения конкретных задач. В этом смысле каждая сложная организация – совокупность более мелких организаций.

**Разделение труда по вертикали.** Поскольку организация состоит из подразделений, решающих конкретные задачи, кто-то должен координировать работу этих подразделений, направляя их действия для достижения общих целей. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

Управление в свою очередь обусловлено внутренней структурой организации. К ней относится сама структура организации, которая отражает сложившиеся в организации связи между подразделениями. Управляющий, или менеджер, должен определять организационные размеры структурных подразделений, их права и обязанности, систему их взаимодействия. Также сюда относятся внутриорганизационные процессы, которые включают: координация решения – непосредственное руководство действиями в виде распоряжений и приказов, создание норм и правил, касающихся деятельности организации; принятие решений; коммуникация. К внутренней структуре также относится технология, которая включает в себя технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта, создаваемого организацией. Кроме того кадры, которые как уже было сказано являются основой организации, также являются структурной единицей организации. Менеджер формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, способствует их развитию, обучению, продвижению по работе. Также немаловажна организационная культура, являющаяся основной составляющей организации, оказывающая сильное влияние, как на ее внутреннюю жизнь, так и на ее положение во внешней среде. Организационная культура может играть огромную роль в мобилизации всех ресурсов организации на достижение ее цели, таких как производство, маркетинг, финансы, работа с кадрами, анализ функциональной деятельности.



Выделим основные **функции управления**. К ним относятся: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции объединены связующими процессами – коммуникацией и принятием решений. Руководство в данном случае рассматривается как самостоятельная деятельность, заключающаяся в целенаправленном влиянии на людей, с тем, чтобы они работали для достижения целей организации.

1. **Планирование**. Эта функция заключается в определении того, какими должны быть цели организации и что надо делать для их достижения. Планирование – это не одноразовое действие, а постоянный процесс.
2. **Организация**. Организовать в данном случае означает создать определенную структуру. Организация состоит из множества формальных и неформальных элементов, которые необходимо приводить в соответствие, координировать процесс решения различных задач для достижения общих целей. Работу в организации выполняют люди. Поэтому другим важным аспектом функции организации является определение того, кто именно будет делать конкретную работу.
3. **Мотивация**. Ее задача заключается в том, чтобы люди выполняли работу в соответствии с переданными им правами и обязанностями, сообразуясь с планом. Создание положительной мотивации – важнейшая психологическая задача современного менеджмента. Руководитель должен уметь определять потребности сотрудников и создавать условия, которые позволяют удовлетворить свои потребности при хорошей работе.
4. **Контроль**. Контроль тесно связан с планированием. Он выполняет функцию обратной связи. Выделяют три аспекта управленческого контроля:

а) Установление стандартов – точное определение целей, которые должны быть достигнуты к конкретному сроку. Оно основывается на планах.

б) Измерение того, что действительно достигнуто к этому сроку, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами.

в) Действия, предпринимаемые для коррекции выявленных отклонений. Одно из возможных действий - это пересмотр целей, чтобы они стали реалистичнее, соответствовали ситуации.

Все перечисленные функции управления требуют обмена информацией и принятия решений. На основе информации принимаются решения. Принятие решения – это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. Именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Менеджер как руководитель

Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере.

Карл Маркс

Также как коммуникации и принятие решений, руководство и лидерство пронизывают всю систему управления. Невозможно эффективно выполнять основные функции управления, если нет эффективного руководства. Руководство – существенный компонент управления.



Руководство можно определить как умственную и физическую деятельность, целью которой является выполнение подчиненными предписанных им действий и решение определенных задач. Лидерство является процессом, с помощью которого один человек оказывает влияние на другого человека или группу, это социально-психологическое явление. Руководитель обладает определенными официальными полномочиями, использует данную ему организацией власть. Лидер же может влиять на людей без каких бы то ни было официальных полномочий, а руководитель, чтобы эффективно управлять подчиненными, должен обладать лидерским влиянием. Структура личных качеств руководителя должна находиться в соответствии с личными качествами, деятельностью и задачами членов группы. Важно, как и в каких ситуациях проявляет лидер свои качества, как его воспринимает группа. Подчиненные должны быть уверены, что руководитель может помочь удовлетворению их потребностей, и руководитель должен оправдать их ожидания в этом отношении.

В соответствии с самой распространенной классификацией выделяются **три основных стиля руководства**: авторитарный, демократический и либеральный.

**Авторитарный** стиль руководства характеризуется централизацией, концентрацией власти в руках одного руководителя. Он единолично принимает решения, жестко определяет всю деятельность подчиненных. Не давая им возможности проявить инициативу. Подчиненные должны исполнять то, что приказано, при этом они получают минимум необходимой информации. В данном случае руководство подменяется командованием. Деятельность подчиненных жестко контролируется. Основные используемые типы власти: власть, основанная на принуждении, и традиционная власть.

**Демократический** стиль руководства отличается тем, что руководитель децентрализует свою власть. Он консультируется с подчиненными, которые также принимают участие в выработке решения. Подчиненные получают достаточно информации, чтобы иметь представление о перспективах своей работы. Инициатива с их стороны всячески стимулируется. Руководитель передает подчиненным часть своих властных полномочий, в том числе при осуществлении контроля, вводит элементы коллективного самоуправления. Используются все типы власти, но преимущественно власть, основанная на поощрении. И власть примера.

**Либеральный** стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность группы. Руководитель выступает лишь в роли посредника. Он обеспечивает своих подчиненных информацией и материалом, необходимым для выполнения работы. Минимальное использование властных полномочий.

В своей работе в зависимости от условий, целей, задач, индивидуальных особенностей подчиненных и своих особенностей, т.е. в зависимости от конкретной ситуации, руководитель должен применять различные стили руководства.

Как правило, в обычных условиях наиболее эффективным оказывается демократическое руководство. В сложной критической ситуации, например, когда что-то угрожает организации, целесообразно использовать элементы авторитарного стиля. В производственных коллективах наименее эффективным оказывается либеральный стиль, в научных – авторитарный.

Также можно выделить несколько типов руководителей с уравновешенным и акцентуированным характерами.

Руководители уравновешенного типа – это специалист, интегратор, игрок.

**Специалист**. Руководитель-специалист при осуществлении профессиональных функций по управлению организацией устремлен на задачу, на достижение целей. Верит в успех, внедряет эту веру в сознание подчиненных, заставляет их действовать в рамках утвержденных стандартов. Инициативу предоставляет неохотно. Учит подчиненных профессиональным умениям и навыкам, сам проявляет рвение по овладению ноу-хау. По расширению своего кругозора.

Имидж организации под началом руководителя-специалиста получает у людей со стороны положительную окраску. Общественность дает положительный отзыв организации за ее стабильность, этическую наполненность практической деятельности, четкий внутренний распорядок. У людей со стороны имидж организации, во главе которой стоит руководитель-специалист, получает название «жесткой сетки».

**Интегратор**. Руководитель-интегратор, в отличие от руководителя-специалиста, придерживается стратегии – «направленность на людей». Он ценит слаженность и человеческие отношения между работниками, уважает желание подчиненных быть признанными. В целях привлечения подчиненных к управлению организацией он делегирует им ответственность и при принятии решения считается с их мнением. У людей со стороны имидж организации, где у руля стоит руководитель-интегратор, получает название «миротворческой».

**Игрок**. Этот тип руководителя порожден рыночными отношениями. Не боится конкуренции, которую он считает даже своей стихией. Устремляясь в конкурентный поток бизнеса, он засылает своих подчиненных в огонь событий, как правило, не спрашивая их согласия. Энергия руководителя-игрока и наработанные им навыки позволяют ему увлекать за собой подчиненных и давить на них, когда ситуация требует от него незамедлительных действий. У людей со стороны имидж организации, где во главе стоит руководитель-игрок, часто выступает под ярлыком «авторитаризм».

Руководители акцентуированного типа, действуя по своим специфическим моделям, формируют у подчиненных манеры поведения, характерные для бюрократического, драматического, параноидного, депрессивного и шизоидного стереотипов. В результате организации, руководимые такими людьми, воспринимаются в деловом мире через призмы названных стереотипов, что не идет на пользу этим организациям.

Нетрудно сделать вывод о том, что имидж организации, возникший на моделях поведения ее руководителя, сулит ей либо процветание, либо прозябание.

Эффективное управление и возможные ограничения

Хотите подчинить себе других, - начинайте с себя.

Люк де Клапье Вовенарг

Исследуя политические, социальные, экономические и психологические силы, действующие в развитых 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 предсказывать те способности и умения, которые требуются от умелого менеджера в настоящее время и в будущем, и выделить одиннадцать отчетливых факторов.

1. Способность эффективно управлять собой и своим временем.
2. Способность прояснить свои личные ценности.
3. Четкое определение, как цели выполняемой работы, так и собственных целей.
4. Поддержание постоянного собственного роста и развития.
5. Способность решать проблемы быстро и эффективно.
6. Изобретательность и способность гибко реагировать на изменения ситуации.
7. Использование навыков влияния на окружающих, не прибегая к прямым приказам.
8. Использование новых, более современных управленческих приемов, освоение иных подходов в отношении своих подчиненных.
9. Умелое использование людских ресурсов.
10. Умение помочь другим в быстром изучении новых методов и освоении практических навыков.
11. Умение создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Но существуют также факторы, сдерживающие потенциал и результаты работы «системы», т.е. организации в целом, рабочей группы или одного человека, - ограничения. Они препятствуют полной реализации всех личных возможностей. Большинство менеджеров достаточно проницательны и имеют определенное представление о том, что им нужно для совершенствования, но у них отсутствуют как система для точного определения этих нужд, так и средства для их реализации.

Концепция ограничений выявлена исходя из одиннадцати факторов эффективного управления.

**Одиннадцать потенциальных ограничений:**

1. *Неумение управлять собой*. Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, так, чтобы постоянно поддерживать свою производительность. Есть руководители, которые рискуют своим здоровьем, позволяя волнениям и рабочим заботам поглощать их энергию, неспособны справиться со стрессами, возникающими в жизни управленца, ограничены неспособностью управлять собой.
2. *Размытые личные ценности*. Если личные ценности недостаточно прояснены, менеджеру будет не хватать твердых оснований для суждений, которые поэтому могут восприниматься окружающими как необоснованные. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация потенциала работников и растущая готовность к нововведениям. Менеджеры, для которых неясны собственные основные принципы или они в них непостоянны, или те, чьи ценности не соответствуют времени, ограничены размытостью личных ценностей.
3. *Нечеткие личные цели*. Менеджер может быть неспособным определять цели или может стремиться к недостижимым либо нежелательным целям – часто к целям, которые несовместимы с современностью. Нередко недооцениваются альтернативные варианты и упускаются поэтому важные возможности, а на незначительные вопросы уходят все время и силы. Подобные менеджеры обычно с трудом достигают успеха и неспособны оценить успех других, поскольку они ограничены нечеткостью личных целей.
4. *Остановленное саморазвитие*. Менеджеры способны добиться значительных успехов в саморазвитии, однако некоторые не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом. Они недостаточно динамичны. Они склонны избегать острых ситуаций, позволяют скрытым способностям так и остаться неразвитыми, теряют природную отзывчивость, и их деловая жизнь превращается в рутину тем больше. Чем чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности риск. Такие менеджеры ограничены остановленным саморазвитием.
5. *Недостаточность навыка решать проблемы*. Квалифицированное решение проблем само по себе является очевидным управленческим навыком. Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных решений. Им зачастую трудно проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают как размышлениям, так и действиям менеджера, ограниченного недостаточностью навыка решать проблемы.
6. *Недостаток творческого подхода*. Часто в менеджерах недостаточно развиты умение творчески подходить к решениям и способность к инновациям. Управленец с относительно низкой изобретательностью редко выдвигает новые идеи, не способен заставить других быть творцами и использовать новые подходы в работе. Подобные менеджеры зачастую незнакомы с методами повышения изобретательности или же высмеивают их как несерьезные и поверхностные. Высокая изобретательность требует готовности бороться с препятствиями и неудачами. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, несмотря на трудности, ограничен недостатком творческого подхода.
7. *Неумение влиять на людей*. Руководителям постоянно необходимо воздействовать не тех, кто прямо им не подчинен. Однако некоторые менеджеры не способны получить требуемые поддержку и участие и в результате не могут обеспечить необходимые для успеха ресурсы. Руководитель, который недостаточно настойчив, не устанавливает взаимодействия с окружающими и у которого недостаточно развито умение выражать себя и слушать других, ограничен неумением влиять на окружающих.
8. *Недостаточное понимание особенностей управленческого труда*. Руководителям, неспособным изучить собственные управленческие подходы, не хватает умения понятно объяснить их. Обычно они не стремятся устанавливать обратные связи; не способны заинтересовать своих подчиненных в том, чтобы выделиться среди других; особенно трудно им давать поручения. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, не соответствует условиям, неэтичен или негуманен, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.
9. *Слабые навыки руководства*. Растрата рабочего времени и неэффективность методов работы приводят к тому, что люди чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже своих возможностей. Внутри таких групп роли обычно плохо определены, организация работы расточительна, а взаимоотношения – плохи. Здесь мало кто признает вклад руководителя, и моральное состояние группы зачастую быстро ухудшается. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен недостатком способности руководить.
10. *Неумение обучать*. Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Не развивая этого умения, менеджер не может довести показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии. Требования по их обучению четко не устанавливаются, и времени на саморазвитие не хватает. Люди часто работают, не имея обратной связи с руководителем, а его оценки и рекомендации формальны. Менеджер, которому не хватает способности или желания помогать развитию других, ограничен неумением обучать.
11. *Низкая способность формировать коллектив*. Для того чтобы добиться результатов, большинство менеджеров должны объединяться с другими, используя их умение. Однако в соответствии с распространенным подходом к роли менеджера он может ничего не делать для поощрения роста всей группы или ее членов. Когда руководителю не удается превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Когда не создаются благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, мы говорим, что менеджера ограничивает низкое умение сформировать группу.

Вообще, вкладывать энергию и время поддержание и повышение своей квалификации – в личных интересах каждого руководителя. Это лучшая страховка от опасностей, связанных с современной жизнью управленца.

Способность распоряжаться своей судьбой может быть определена как «ответственность за себя», развитие этого – постепенный процесс: сначала осознаются возможности, а потом – пути их практической реализации. Занятые на руководящей работе в силу самой профессии участвуют в процессе перемен – и качество их деятельности зависит от способности управлять окружающей действительностью, выбирать лучшие решения, концентрировать усилия и умело приспосабливаться. От менеджера все в большей степени требуется способность опираться на самого себя, своей карьере и потенциалу. Ответственность за себя, таким образом, увеличивает полезность каждого менеджера, его могущество и способность уцелеть, а организация получает важный ресурс, который будет оставаться ценным и в будущем.

Список используемой литературы:

1. «Практическая психология для менеджеров» - Тутушкина М.К. ; издательство: Филин, 1996 г.
2. «Практический менеджмент» - Ладанов И.Д. ; издательство: Корпоративные стратегии, 2004 г.
3. «Раскрепошенный менеджер» - Вудкок М. и Френсис Д. ; издательство: Дело, 1991 г.