**Содержание**

Введение 2

1. Методологические основы менеджмента 3

1.1. Сущность менеджмента 3-4

1.2. Научные подходы и принципы менеджмента 4-5

1.3. Содержательные концепции мотивации 5-7

1.3.1. Понятие и виды мотивов 7-9

1.3.2. Экономические мотивы деятельности людей 9-10

2. Управление коллективом 11

2.1. Функции и обязанности руководителя 11-12

2.1.2. Качества руководителя 12-15

2.2. Подчиненные и их обязанности 15-18

2.3. Влияние и власть 18-20

2.4. Пути повышения эффективности использования рабочего времени 20-21

2.4.1. Диагностика рабочего времени 21-24

2.4.2. Нормирование времени исполнителей 24-25

3. Социальная ответственность и этика управления 26

3.1. Делегирование полномочий 26-28

3.2. Культура речи 28-29

3.3. Стиль переговоров 29-30

3.3.1. Деловые отношения 30

3.4. Понятие "деловой этики" 30-31

# 3.4.1. Этика и современное управление 31-34

3.4.2. Условия формирования цивилизованной этики 34-35

Заключение 36

Приложения 37-39

Список литературы 40

**Введение**

Данная курсовая работа посвящена изучению методологических основ менеджмента потому, что помимо призвания и таланта необходимы также знания сущности менеджмента, понятия мотивации, а также экономических мотивов деятельности людей, о которых здесь пойдет речь.

Во втором разделе моей работы перечисляются факторы, которые необходимы менеджеру, чтобы умело управлять своим коллективом. Руководитель должен иметь в виду, что помимо знаний своих обязанностей и обязанностей подчиненных существует еще множество аспектов социального характера, которые он тоже должен учесть.

Главной целью проделанной работы является изучение социальной ответственности и этики управления в торговле. Изучение данного вопроса имеет большую роль в жизни общества в целом, так как соблюдение этических и социальных норм ведет к улучшению и сонации торговых отношений. В настоящее время существует много магазинов, уровень обслуживания в которых оставляет желать лучшего, но на ряду с ними есть и магазины (так называемые супермаркеты), где отношение к потенциальному покупателю достаточно доброжелательное и соблюдаются этические нормы поведения, то есть – «покупатель всегда прав!». Но помимо этого положительного момента остается еще очень много отрицательного – все негативное надо менять.

Торговля является одной из областей общения людей, а значит с повышением нравственности в обществе улучшится и этическая сторона жизни.

**1. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА**

**1.1. Сущность менеджмента**

Менеджмент — это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной 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.

Менеджмент — это управление в условиях рынка, рыночной экономики, что означает:

• ориентацию фирмы на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом и могут принести фирме намечаемую прибыль;

• постоянное стремление к повышению эффективности производства: с меньшими затратами, получение оптимальных результатов,

• хозяйственная самостоятельность, обеспечивающая свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности фирмы или ее подразделений;

• постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;

• конечный результат деятельности фирмы или ее хозяйственно самостоятельных подразделений выявляется на рынке в процессе обмена;

• необходимость использования современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Термин "менеджмент" ("management") американского происхождения и не переводится на другой язык дословно. В англоязычных странах он употребляется довольно свободно в различных значениях, но всегда применительно к управлению хозяйственной деятельностью, тогда как для других значений используются другие слова.

Менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может в не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера — это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающий связь и единство всего производственного процесса. Поэтому менеджмент объединяет работников различных специальностей: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, статистиков, психологов, плановиков, бухгалтеров и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или фирмой в целом.

Термин "менеджер" обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего фирмы независимо от уровня управления, а также его профессиональной подготовки и практического опыта работы.

**1.2. Научные подходы и принципы менеджмента**

Эффективность менеджмента определяется прежде всего обоснованностью подходов и методов. В настоящее время к менеджменту применяются только некоторые научные подходы, что объясняется «узостью» его понятия. Если руководствоваться «широким» понятием, то автоматически добавляются функциональный, комплексный, динамический и интеграционный подходы.

Анализ теории и практики управления различными объектами позволяет установить необходимость применения к менеджменту 13 научных подходов.

# Подходы к менеджменту

|  |  |
| --- | --- |
| Название | ***Краткое содержание*** |
| Административный | При административном подходе регламентируются функции, права, обязанности, элементы системы менеджмента в нормативных актах |
| Воспроизводственный | Воспроизводственный подход ориентирован на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей рынка с меньшими затратами |
| Динамический | При динамическом подходе объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности  |
| Интеграционный | При интеграционном подходе устанавливаются взаимосвязи между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента, уровнями, субъектами управления |
| Количественный | Сущность количественного подхода заключается в использовании количественных оценок при помощи математических, статистических, инженерных расчетов и т.д. |
| Комплексный | При комплексном подходе учитываются технические, экономические, социальные и другие аспекты менеджмента |
| Маркетинговый | Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы на потребителя |
| Нормативный | При нормативном подходе устанавливаются нормативы в управлении |
| Поведенческий | Поведенческий подход заключается в том, чтобы помочь работнику осознать собственные возможности |
| Название | ***Краткое содержание*** |
| Процессный | При процессном подходе управление рассматривается как совокупность взаимосвязанных функций |
| Системный | При системном подходе любая система рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов |
| Ситуационный | Ситуационный подход предполагает, что применение различных методов управления определяется конкретной ситуацией |
| Функциональный | Сущность функционального подхода состоит в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнять для ее удовлетворения |

Данные подходы следует отнести к главным принципам управления. Принципы управления можно определить как основные правила, вытекающие из объективных экономических законов и закономерностей общественного развития. Ими должны руководствоваться субъекты (органы) управления в процессе управления конкретными объектами.

**1.3. Содержательные концепции мотивации**

В основе содержательных концепций мотивации находятся потребности человека, то есть ощущение нехватки чего-то, без чего он ощущает состояние дискомфорта, внутреннего и внешнего неравновесия, которое он желает преодолеть. Потребности могут быть врожденными, первичными (естественного происхождения) и приобретенными (социальными). К первым относятся, например, потребности в пище, воде, тепле; ко вторым — в общении, получении знаний, самореализации.

При осознании потребностей у человека возникает желание их удовлетворить, а, следовательно, интерес к тому, что позволит это сделать. Однако интерес становится мотивом для активных действий только в том случае, если человек уверен в том, что достичь желаемого ему по силам.

Первым представителем содержательного подхода к концепции мотивации, основанного на стремлении людей к удовлетворению своих потребностей, стал уже известный нам Ф. Тейлор, выступивший с ее классическим вариантом. В его основу он положил научно обоснованную систему норм расходования времени на каждый вид работ или выполнение тех или иных операций — так называемых квот, ориентированных на самых сильных, а главное, сноровистых работников.

Другим вариантом содержательного подхода к мотивации стала концепция иерархии потребностей известного американского социолога А. Маслоу, сформулированная им в 1940 г. и уточненная впоследствии психологом Г. Мурреем.

К первому уровню потребностей Маслоу отнес физиологические, удовлетворение которых обеспечивает человеку элементарное выживание — в пище, жилье, отдыхе и пр. Для этого необходим минимальный уровень заработной платы и сносные условия труда.

Ко второму уровню были причислены потребности в безопасности и уверенности в будущем, удовлетворяемые с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень, которая уже позволяет приобретать страховой полис, делать взносы в пенсионный фонд, а также через работу в надежной организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии.

На третьем уровне Маслоу поместил социальные потребности в поддержке со стороны окружающих, признании заслуг человека, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо его участие в групповой работе.

Чётвертый уровень образуют потребности в самоутверждении, признании со стороны окружающих.

Наконец, на пятую ступень иерархии Маслоу поставил потребности в самовыражении, реализации своих потенциальных возможностей, причем относительно независимо от внешнего признания. Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения стоящих перед ним задач.

В концепции Маслоу имеется ряд слабых мест. Он не учитывал влияния, которое оказывают на потребности ситуационные факторы; настаивал на жесткой последовательности при переходе от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу — вверх; считал, что удовлетворение потребностей верхней группы приводит к ослабеванию их воздействия на мотивацию.

Сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается концепция ERG К.Альдерфера. Последний также выделяет три группы потребностей. Во-первых, это потребности существования, примерно соответствующие двум нижним группам потребностей пирамиды Маслоу. Во-вторых, потребности связи, нацеленные на поддержание контактов, признание, самоутверждение, обретение поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени. В-третьих, потребности роста, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является двухфакторная модель Ф. Герцберга, разработанная им во второй половине 1950-х гг. Автор показал, что мотивацией на практике служат не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем нарастание одной и убывание другой являются самостоятельными процессами, а поэтому факторы, влияющие на один из них, совершенно не обязательно должны воздействовать на другой.

Герцберг показал, что присутствие мотивационных факторов оказывает значительное стимулирующее воздействие на результативность труда, но при удовлетворении соответствующих потребностей это воздействие исчезает.

 С "гигиеническими" потребностями дело обстоит наоборот — их отсутствие или недостаточное развитие вызывает у людей значительную неудовлетворенность работой и резко снижает стимулы к активной деятельности, однако их присутствие еще не означает появление удовлетворенности, поскольку этим лишь создаются предпосылки для нее. Таким образом, Герцберг сделал на первый взгляд парадоксальный вывод, что заработная плата не относится к мотивирующим факторам.

Герцберг и другие сторонники данной концепции внесли важный вклад в понимание мотивации и ее факторов. (Приложение № 2, таблица № 1).

**1.3.1. Понятие и виды мотивов**

Мотивация представляет собой процесс создания системы условий или мотивов (motif — фр. побудительная причина, повод к тому или иному действию), оказывающих воздействие на поведение человека, направляющих его в нужную для организации сторону, регулирующих его интенсивность, границы, побуждающих проявлять добросовестность, настойчивость, старательность в деле достижения целей.

Мотивы могут быть внутренними и внешними; последние обусловлены стремлением человека обладать какими-то не принадлежащими ему объектами или, наоборот — избежать такого обладания. Внутренние мотивы связаны с получением удовлетворения от уже имеющегося у человека объекта, который он желает сохранить, или неудобствами, которые приносит обладание им, а, следовательно, стремлением от него избавиться. Например, интересная работа приносит человеку наслаждение и он зачастую готов трудиться почти даром; в противоположном случае он согласен на все, лишь бы от этой работы избавиться.

Мотивы, формирующиеся у человека под воздействием множества внешних и внутренних, субъективных и объективных факторов, "включаются" под влиянием стимулов (stimulus — лат. заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных). В качестве стимулов могут выступать материальные предметы, действия других людей, предоставляющиеся возможности, надежды и пр.

По содержанию стимулы могут быть экономическими и неэкономическими. В свою очередь последние делятся на организационные и моральные. Однако четкой грани между ними не существует; на практике они тесно переплетены, обусловливают друг друга, а зачастую взаимопереходящи, так что их просто невозможно разделить. Например, повышение в должности и связанное с ним денежное вознаграждение дают возможность приобретения не только каких-то дополнительных материальных благ, но известности, уважения, почета.

Применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включения соответствующих мотивов, называется стимулированием.

Концепция стимулирования основывается на том, что любые действия подчиненного должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия, в зависимости от того, как он выполняет порученную работу. Стремясь избежать отрицательных последствий, наступающих при отклонении от заданных параметров, устраивающих организацию, или заслужить поощрение, он сохраняет стабильность поведения или изменяет его в требуемую сторону.

Соотношение различных мотивов, обусловливающих поведение людей, образует его мотивационную структуру, являющуюся достаточно стабильной, хотя и поддающейся целенаправленному формированию, например, в процессе воспитания. У каждого человека мотивационная структура индивидуальна и обусловливается множеством факторов: уровнем благосостояния, социальным статусом, квалификацией, должностью, ценностными ориентациями и пр. Проиллюстрируем это положение данными из таблицы, составленной С. Виккерстафом и В. Герчиковым, в которой приводятся сведения о предпочтении тех или иных форм мотивации различными категориями работников управления.

Исследования показали, что при условии обладания достаточными средствами 20% людей не желают работать ни при каких обстоятельствах. Из остальных 36% готовы работать в случае интересной работы; 36% —чтобы избежать скуки и одиночества; 14% — из-за боязни потерять себя; 9% — потому, что работа приносит радость.

Лишь 12% людей в качестве основного мотива деятельности называют деньги, в то время как до 45% предпочитают им славу; 35% - удовлетворенность содержанием работы, а около 15% — власть.

Классический менеджер стремится прежде всего к продвижению по службе, власти, высокому статусу. В то же время у многих людей велико желание находиться под покровительством, поэтому даже в крайне тяжелом материальном положении они не вступают на путь частного предпринимательства, даже если иных способов поправить дела у них нет.

В зависимости от того, что именно необходимо стимулировать — саму деятельность или ее результат, мотивация выступает в двух формах: текущего поощрения (наказания) или вознаграждение (наказания) по итогам. То, что может быть конкретно предоставлено человеку с целью текущего стимулирования, назовем подкреплением. Подкрепление обладает не только качественной, но и самое главное — количественной определенностью.

Величина подкрепления должна быть минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжении нужной деятельности и при этом не истощать ресурсы организации. Нужно иметь в виду: важна не столько величина, сколько форма, способ, режим подкрепления. Так, оно может быть регулярным, эпизодическим (неожиданным), вариабельным (комбинация того и другого). Иногда целесообразным бывает даже подкрепление "авансом", обязывающее человека работать лучше. (Приложение № 3, схема № 1).

**1.3.2. Экономические мотивы деятельности людей**

Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью, является заработная плата, предпринимательская прибыль, различного рода выплаты и льготы.

Обычно заработная плата зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затраченного труда. По форме она может быть повременной, зависящей от количества затраченного времени, и сдельной, определяемой объемом выполненной работы. В свою очередь в рамках форм выделяются системы заработной платы. Использование той или иной формы или системы заработной платы в целях стимулирования зависит от сферы деятельности работников, характера трудовых операций, технологических процессов и т.п.

Повременная форма заработной платы применяется в отношении руководителей, специалистов и служащих, а также тех рабочих, результаты, деятельности которых не поддаются точному учету и измерению либо не требуют его вовсе, например, у ремонтников. В зависимости от способа начисления повременная заработная плата может быть почасовой, поденной, помесячной. Мотивирующими моментами в рамках повременной заработной платы являются: ее величина и наличие в необходимых случаях премий;)

Сдельная форма оплаты труда применяется в основном по отношению к рабочим, конкретные результаты деятельности которых легко измеримы, а их рост необходимо стимулировать.

В отличие от повременной формы заработной платы, подразделяющейся на две системы (простую и премиальную), у сдельной их значительно больше. Выделение систем происходит здесь по таким критериям как способы определения сдельной расценки; расчета с работниками; вознаграждения.

При прямой (индивидуальной и коллективной) сдельной заработной плате ее величина определяется в зависимости от объема выполненной работы по единой расценке за единицу продукции. При этом индивидуальная сдельная оплата используется там, где люди либо трудятся самостоятельно, либо совместно выполняют одинаковую по квалификации работу, например, в бригаде каменщиков. Коллективная сдельная применяется там, где лица разной квалификации и специальности порознь или совместно работают над сложным комплексным объектом и связаны конечным результатом.

Косвенная сдельная заработная плата (индивидуальная и коллективная) применяется в отношении работников, обслуживающих других, оплачиваемых по прямым сдельным расценкам. Обычно она касается тех исполнителей, от которых реально мало что зависит.

При сдельно-прогрессивной заработной плате в пределах установленной исходной нормы выработки труд оплачивается по прямым расценкам, а сверх нее — по повышенным.

Сдельно-премиальная система оплаты труда сочетает сдельный заработок с премией за качественные и количественные результаты деятельности, такие как рост ее производительности, снижение затрат, освоение новой техники и технологии и пр. Наконец, при аккордной системе заработной платы вознаграждение определяется сразу за весь объем выполненной работы. Стимулирующая функция коллективной оплаты труда и премирования во многом обеспечивается использованием коэффициента трудового участия (КТУ), дающего обобщенную количественную оценку вклада каждого в конечный результат.

За высокий профессионализм, инициативу, совмещение специальностей, участие в изобретательстве и рационализаторстве, передаче опыта, руководство коллективом и т.п. КТУ может повышаться, а в обратном случае — снижаться.

Помимо основной заработной платы, важную роль в деле стимулирования производительного труда играет дополнительная, в форме различного рода доплат за профессионализм, квалификацию, деловые навыки, носящих в основном компенсационный характер.

Часто заработная плата может быть неявной, то есть существовать в виде различного рода льгот, на практике значительно увеличивающих доходы субъекта.

Уровень основной и дополнительной заработной платы дает формальную оценку вкладу работника в конечные результаты, исполнительности, профессионализму, квалификации, поэтому должен возрастать вместе с ними.

Рабочие обычно премируются по итогам за достижение 1—2 показателей; служащие и специалисты — 2 — 3 показателей. Основанием для премирования служат: экономия ресурсов, увеличение прибыли, различного рода научные достижения, успешное проведение мероприятий по предотвращению возникновения тех или иных проблем, исключительные заслуги перед организацией.

**2. УПРАВЛЕНИЕ КОЛЛЕКТИВОМ**

**2.1. Функции и обязанности руководителя**

В соответствии с современными представлениями суть работы руководителя сводится к выполнению ряда функций, то есть видов деятельности, среди которых нужно выделить прежде всего *стратегическую функцию,* заключающуюся в постановке на основе анализа ситуации и прогнозирования целей организации, координации процесса, разработки стратегии и составления планов. В обычных условиях она считается главной.

В рамках нового этапа. НТР все большее значение приобретает *экспертно-инновационная функция,* тесно связанная с предыдущей. В процессе ее реализации руководитель направляет разработку и внедрение новых видов продукции и услуг, создаст условия для соответствующей перестройки организации и системы управления ею, постоянно, знакомится с новинками и проводит необходимые консультации подчиненным.

Еще одной основной функцией руководителя является *административная,* в состав которой входит целый ряд подфункций. Во-первых, контрольная*,* заключающаяся в оценке промежуточных и конечных результатов деятельности организации, проведении ее необходимой корректировки. Во-вторых, организацион*ная,* связанная с созданием необходимых условий деятельности: распределением среди исполнителей полномочий, задач, ресурсов, инструктированием и пр. В-третьих, *направляющая,* с помощью которой происходит координация непосредственной работы людей. В-четвертых, *кадровая,* заключающаяся в организации подбора, ориентации, обучения, развития персонала. В-пятых, *стимулирующая,* которая предполагает действия, направленные на убеждение и воодушевление исполнителей, их поощрение за успешно выполненную работу, наказание за провинности.

В век информации все большую роль играет *коммуникационная* функция, сводящаяся к приведению совещаний, приему посетителей, ответам на письма и телефонные звонки распространению информации, проведению переговоров, деловому представительству.

Постоянно растущее значение человеческого фактора в жизни организации выводит на одно из первых по значению мест *социальную функцию,* выполняя которую руководитель создает в организации благоприятный морально-психологический климат, атмосферу комфорта, поддерживает существующие традиции и стандарты поведения и формирует новые, помогает подчиненным в трудную минуту.

В различных ситуациях и на разных уровнях управления те или иные функции руководителя имеют неодинаковое значение. Так, в период создания или перестройки организации прежде всего нужны *руководители-предприниматели,* создающие концепцию развития, принимающие ответственные решения и смело берущие на себя риск последствий, *и руководители-лидеры,* увлекающие людей новыми перспективами, раскрывающие их способности и направляющие на решение поставленных задач.

В период стабильного развития на первое место выдвигаются *руководители-плановики,* создающие, исходя из текущих реалий, планы и программы развития с "дозированным" риском, а также *руководители-администраторы,* осуществляющие в соответствии с плановыми заданиями, организаторскую, координирующую, контролирующую деятельность с помощью приказов, поощрения и наказаний.

В зависимости от уровня в управленческой иерархии можно выделить три типа руководителей: высшего, среднего и низшего звена.

**2.1.2. Качества руководителя**

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 выполнении 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 руководители 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 управлений, 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 межличностный 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 организатором самостоятельной 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.Минцбереа, 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 дне группы. Одни, получившие в западной управленческой литературе название мастеров, пытаются сохранить свое положений 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 свой видение будущего и ставят перед собой цели в соответствии с реальными потребностями организации и ее членов, используют власть и 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 профессиональным качествам 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 качества руководителя 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;

- физические и психологическое здоровье;

- высокий уровень внутренней культуры;

- отзывчивость, заботливость, благожелательное отношений 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 ценится решительность, коммуникабельность, некоторая агрессивность; на высших — на первое место выдвигаются организаторские способности, стремление к преобразованиям, к новому, умение организовать коллективное творчество.

**2.2. Подчиненные и их обязанности**

Подчиненные — это должностные лица, находящиеся в подчинении старших по должности. Ими могут быть: заместители руководителя, подчиненные ему руководители, рядовые исполнители.

Существует несколько разновидностей заместителей. В небольших организациях (подразделениях) эти обязанности в дополнение к своим собственным могут выполнять рядовые работники. В более крупных, где работают десятки человек, у руководителя появляется штатный заместитель, а в условиях многоуровневой структуры управления к выполнению этих обязанностей по совместительству могут привлекаться лица, возглавляющие нижестоящие подразделения.

Нужно иметь в виду, что заместитель — не только подчиненный, но и советник руководителя, поэтому желательно, чтобы он обладал иным типом мышления, благоразумием, скептицизмом, позволяющими видеть ошибки и промахи шефа, а также необходимой твердостью, чтобы суметь его поправить, и вместе с тем лояльностью по отношению к нему. Таким образом, наряду с подчинением, между ними имеют место отношения коллегиальности.

Введение должности штатного заместителя обычно обусловлено большим объемом работы общего характера, с которым первый руководитель даже с помощью подчиненных ому руководителей низового уровня справиться не в состоянии, ибо здесь необходима помощь лица, близкого ему по рангу и свободного от текущих дел.

Необходимость иметь штатного заместителя возрастает в том случае, когда первый руководитель часто и подолгу отсутствует, и заместитель вынужден, бывает фактически выполнять его функции или если заместителю нужно стажироваться для занятия в ближайшее время этой должности, и поэтому заранее "осваивать" все тонкости и детали предстоящей самостоятельной работы.

Если заместитель часто и подолгу исполняет обязанности руководителя, это узаконивается документально, то есть путем издания соответствующего приказа

Но подобная ситуация ставит множество вопросов: о величине полномочий, которыми он должен обладать, в частности, о праве подписи; о лице, которое должно замещать его самого; об ответственности за принимаемые им решения; о взаимоотношениях с другими заместителями; о методах его стимулирования; о том, как ему получить необходимые знания и опыт. Поэтому руководитель должен оказывать лицу, временно исполняющему его обязанности (врио), всестороннюю помощь и поддержку, держать в курсе всех дел и событий, защищать интересы этого лица в высших инстанциях.

В свою очередь, врио должен действовать в духе отсутствующего руководителя, сохранять лояльность по отношению к нему, не разглашать конфиденциальную информацию, обладателем которой он становится, исполняя обязанности руководителя, и не использовать в корыстных целях и во вред руководителю возможности своего положения. Врио должен фиксировать все серьезные событий, имевшие место за время отсутствия первого лица, и по возвращению полностью проинформировать того обо всем.

Наличие заместителей из числа руководителей считается полезным во всех отношениях. Во-первых, повышается престиж первого руководителя в глазах коллег и подчиненных. Во-вторых, ослабевают позиции штатного заместителя, который, будучи в единственном числе, всегда вольно или невольно составляет конкуренцию руководителю, а, следовательно, вносит элементы дестабилизации в систему управления организацией или подразделенном. В-третьих, выполнение обязанностей заместителей первого руководителя поднимает и авторитет низовых руководителей в их собственных подразделениях.

Подчиненный и руководитель образуют в рамках организации простейшую общественную группу (другая группа — коллеги, то есть лица, не зависящие друг от друга, не связанные отношениями руководства — подчинения). В рамках этой группы руководитель имеет право устанавливать и поддерживать образцы поведения подчиненного, приказывать» требовать, добиваться реализации распоряжений, контролировать результаты, а подчиненный — добросовестно выполнять порученное дело, критиковать при необходимости руководителя и обжаловать его действия в установленном порядке.

Обязанности подчиненного, как и руководителя, могут быть официальными и неофициальными. Официальные обязанности изложены в должностных инструкциях и в общем виде сводятся к следующему.

Прежде всего, подчиненные должны добросовестно, с полной отдачей и на самом высоком уровне выполнять порученное им дело; в пределах своей компетенции принимать самостоятельные решения по проблемам, которыми они занимаются; регулярно информировать руководители о результатах, возникающих трудностях и проблемах; и при необходимости советоваться с ним, не перекладывая, однако, на его плечи собственную работу.

Подчиненные должны самокритично относиться к себе, честно признавать ошибки и промахи, искать пути совершенствования своей деятельности, постоянно стремиться к повышению квалификации, саморазвитию.

Наконец, подчиненные должны всегда и везде соблюдать интересы организации, отстаивать ее честь, уважительно относиться к своим руководителям в соответствии с их возрастом и занимаемой должностью, независимо от личных симпатий и антипатий.

Теперь познакомимся с *неофициальными* обязанностями подчиненных, которые они должны исполнять, чтобы обеспечить нормальные отношения с руководителем при условии, конечно, что тот также будет действовать надлежащим образом.

Прежде всего, подчиненные должны строго, по крайней мере в рамках служебных отношений, соблюдать установившуюся границу между собой и руководителем, не подчеркивая и не нарушая ее.

Подчиненные не должны принимать серьезных решений без предварительной консультации с руководителем, даже если эти решения полностью входят в их компетенцию. Причина здесь кроется не в недоверии руководителя к ним или их знаниям, а в том, что тот лучше знает общую ситуацию и в ее контексте более правильно сможет оценить предполагаемые шаги, что поможет избежать неблагоприятных последствий, которые подчиненные вследствие естественной ограниченности своих возможностей предвидеть ни могут.

По той же причине подчиненные не должны вмешиваться в дела руководителя, за исключением крайних случаев, когда тот допускает совершенно явные промахи, ибо у руководителя могут быть причины на проведении своей особой политики, о которых подчиненным не всегда известно.

Свою деятельность и ее результаты подчиненные всегда должны рассматривать с точки зрения руководителя, его интересов, не выставлять на всеобщее обозрение собственные амбиции, привлекать внимание окружающих не к своей персоне, а к работе, довольствуясь ролью "первой скрипки во втором ряду".

Подчиненным необходимо ценить время руководителя, не отвлекать его по пустякам, а при необходимости по собственной инициативе оказывать помощь и содействие руководителю, в том числе в деле обретения популярности, известности, уважения, даже на первый взгляд в ущерб собственной карьере; не допускать в любой ситуации дискредитации руководителя.

Такое поведение подчиненных служит для руководителя основанием предоставлять им большую самостоятельность, содействовать продвижению по службе, широко информировать об их успехах высшее руководство и коллег, дополнительно вознаграждать.

Иногда подчиненные по тем или иным причинам ведут себя по отношению к руководителю негативно: уклоняются или отказываются от выполнения своих обязанностей, затягивают порученную работу с тем, чтобы потом переложить ее на плечи других, оказывают на руководителя психологическое давление, вынуждая его поступать в соответствии со своими интересами и желаниями.

Причины такого негативного поведения подчиненных могут быть самыми разнообразными: слабая подготовка и низкий уровень знаний и квалификации; боязнь самостоятельных действий, нерешительность; неумение мобилизовать свои резервы и возможности и т.п. Отсюда во многих случаях поиск поддержки, ожидание указаний и инструкций, стремление на кого-нибудь опереться.

Однако дело может быть и в самом руководителе, его низких моральных и профессиональных качествах, недобросовестном отношении к своим обязанностям, непредсказуемости поведения, создании препятствий в работе подчиненных, например, путем утаивания необходимой информации и пр.. вследствие чего подчиненные не хотят с ним сотрудничать и всячески стремятся от него избавиться.

**2.3. Влияние и власть**

Руководитель, управляя трудовым коллективом (группой), оказывает на него влияние, в результате изменяются поведение подчиненных, а также взаимоотношения между ними. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может повлиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом, до угрозы увольнения. Для того чтобы влияние было целенаправленным, эффективным, руководитель должен применять власть.

Власть — это возможность влиять на поведение других людей. В современной организации практически никто не будет полностью подчиняться приказам одного лица только потому, что он — начальник. Тем более, что существует зависимость не только подчиненного от руководителя, но и руководителя от подчиненного. Поэтому для обеспечения оптимального функционирования коллектива (группы) необходимо надлежащим образом применять власть.

Власть, по М.Х. Мескону, может принимать следующие формы.

1. Власть, основанная на принуждении

Исполнитель верит, что руководитель может наказать его таким образом, что это помешает удовлетворению его насущной потребности.

Данная система власти негуманна. Кроме того, невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию. Исследования показали, что в организациях, где используется такая система власти, как правило, менее высокая производительность труда и более низкое качество продукции, а также наблюдается неудовлетворенность сотрудников своей работой.

2. Власть, основанная на вознаграждении

Обещание вознаграждения — это один из самых старых и эффективных способов влияния на людей. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, так как он в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, надеется получить вознаграждение, верит, что руководитель сможет удовлетворить его насущную потребность.

3. Экспертная власть

Исполнитель принимает на веру то, что руководитель обладает специальными знаниями о данном проекте или решении проблем и сможет удовлетворить его потребности. В этом случае влияние считается разумным потому, что исполнитель принимает решение подчиниться осознанно.

4. Власть примера, или харизма

Эта власть, основывается на личных качествах или способностях лидера. Личностные свойства руководителя настолько привлекательны для исполнителя, что он желает быть таким же, как и он. Основные характеристики харизматических личностей: 1 — обмен энергией (создается впечатление, что лидер излучает энергию и заряжает ею окружающих); 2 – внушительная внешность (лидер привлекателен, обладает хорошей осанкой); 3 — независимость характера; 4 — хорошие риторические способности (умение говорить и способность к межличностному общению); 5 — умение воспринимать восхищение своей личностью (отсутствие надменности или себялюбия); 6 — достойная и уверенная манера держаться (умение владеть ситуацией);

5.Законная власть

Исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказания, которые он должен выполнять. Он исполняет приказания, так как надеется, что подчинение приведет к удовлетворению его потребностей. Поэтому законную власть часто называют традиционной. Законная власть бывает действенна тогда, когда подчиненный повинуется указанию руководителя потому, что тот стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Руководители, в свою очередь, пользуются этой властью, так как им делегированы полномочия управлять другими людьми. Причем возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Таким образом, бесперебойное функционирование организаций зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет — законную власть руководства!

Имеется две формы: влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству: убеждение и участие.

Убеждение — это эффективная передача своей точки зрения. Оно, как и разумная вера, основано на силе примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью осознает, что он делает и почему. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать. Он как бы «продает» исполнителю то, что нужно сделать.

Этот способ влияния на людей путем их убеждения особенно эффективен, если у руководителя нет или крайне мало формальной власти над другими или если он не может предложить им вознаграждение.

**2.4. Пути повышения эффективности использования рабочего времени**

Планирование времени служит делу повышения эффективности использования рабочего дня. Считается, что день лучше всего начинать в одно и то же время, ибо человек — раб своих привычек. Это обеспечивает хороший тонус и позволяет на деле реализовывать принцип "человек — хозяин работы, а не работа — хозяйка человека".

Предпочтительно, чтобы руководитель начинал свой день раньше подчиненных, чтобы до их прихода на работу у него была возможность уточнить для них задания и принять все необходимые меры для успешного преодоления трудностей. После этого выполняются наиболее трудные и неприятные дела, а во второй половине дня – легкие. Такая последовательность обусловлена не только нарастанием усталости, но и тем, что после обеда подчиненные, контакты с которыми в первой половим дня ограничены, обычно приходят с просьбами о помощи и разъяснении тех или иных вопросов. Поэтому во второй половине лучше заниматься дедами, не требующими большой сосредоточенности, например, просмотром почты, или решением проблем, которые вновь появились с утра.

Для экономии времени в процессе работы необходимо избегать импульсивных поступков и не отвлекаться полвозможности на вновь возникающие проблемы, ибо они могут потребовать новых действий. Эти проблемы целесообразно зафиксировать, с тем, чтобы вернуться к ним позже, что позволит завершить начатое, а проблемам "отлежаться" и принять более зримые очертания. Фиксация материала необходима также при внезапных перерывах работы, поскольку позволяет быстрее вновь сосредоточиться.

В заключение приведем рекомендации известного американского предпринимателя и теоретика менеджмента Харви Маккея тем, кто желает сэкономить время:

- установить телефон в своем автомобиле;

- всегда заблаговременно предупреждать о намечающихся визитах;

- оставлять машину там, где гарантирован свободный выезд;

- никогда не совершать поездки, не имея при себе диктофона, благодаря которому можно, не отрываясь от руля, диктовать для себя служебные записки;

- положить портативный магнитофон в карман пиджака, а другой рядом с кроватью;

- всегда иметь при себе какой-нибудь полезный материал для чтения;

- попробовать всю неделю читать публикации по бизнесу вместо спортивных страниц и занятных материалов о всякой всячине;

- пройти курс техники скорочтения;

- использовать телефонный автоответчик даже тогда, когда вы дома, что даст возможность избавиться от бесполезных разговоров;

- стараться проводить как можно больше совещаний по телефону вместо заседаний с непосредственным участием сотрудников;

- всегда просить подчиненных предварительно кратко излагать рекомендации, а потом заслушивать обоснования;

- слушать магнитофонные записи и радиопередачи по вопросам бизнеса во время пробежки или спортивных упражнений;

- хвалить подчиненных, кратко излагающих суть дела, и выражать недовольство сотрудниками, не умеющими так поступать;

- избегать тех, кто тратит время;

- смотреть по телевизору утренние новости деловой жизни.

**2.4.1. Диагностика рабочего времени**

Первым шагом на пути к успеху в деле экономии и рационального использования рабочего времени является его "инвентаризация", осуществляемая с помощью хронометража и фотографирования.

Под хронометражем понимается наблюдение и измерение затрат рабочего времени на осуществление отдельных повторяющихся моментов операции или ее в целом. Непосредственным его объектом являются оперативное или подготовительно-заключительное время на машинно-ручных работах. В результате можно сделать расчет средней продолжительности той или иной операции по формуле:



Знание средней продолжительности операции и ее отдельных элементов помогает совершенствовать их содержание и структуру, рационализировать затраты времени на них и устанавливать оптимальные нормы.

Фотографирование рабочего дня происходит с помощью наблюдения и измерения всех без исключения полезных затрат и потерь времени на протяжении всего дня или какой-либо его части два-три раза в год в течение двух-трех недель как в форме самофотографирования, так и при участии специальных людей - нормировщиков, мастеров и т.п.

В результате проделанной работы составляются две таблицы, в одной из которых отражается расход времени в минутах на каждый вид работ и сроки их проведения; во второй — потери времени, их причины, конкретные виновники, период, когда они имели место.

Понятно, что фотографирование требует соблюдения точности, иначе оно не приносит никакой пользы. Ведь полученные данные должны помочь ответить на вопросы: на что расходуется время; сколько его нужно для выполнения тех или иных конкретных операций; что помогает, а что препятствует его эффективному использованию.

В результате анализа данных фотографирования можно получить несколько полезных показателей, в частности:







где ПЗ — подготовительно-заключительное время;

ОП — оперативное время;

ОМ — время обслуживания рабочего места;

ОЛН — нормативное время на отдых и личные надобности;

ПР — перерывы, зависящие от работника;

ПН — потери рабочего времени, не зависящие от работников.

На основе знания данных показателей определяется коэффициент КППТ возможного повышения производительности труда за счет устранения потерь времени:



Приняв перечисленные показатели за нормативы, можно осуществлять стимулирование работников, направленное на повышение их производительности, более рациональное использование рабочего дня, сокращение или предотвращение потерь времени.

Выявление видов деятельности, на которые время тратится впустую (как показывают исследования таких бывает до 25%); которые могут (возможно, с большим успехом) выполнять другие лица; которые отнимают время у других, называется диагностикой времени. Для облегчения диагностики, время, затрачиваемое работниками управления, можно распределить по следующим функциям:

- обдумывание проблем, выработка решений, подготовка документов;

- руководство людьми (распределение заданий, инструктаж, консультирование, оценка деятельности, разрешение конфликтов);

- прогнозирование и планирование деятельности на перспективу; - подготовка совещаний, выступлений, различных мероприятий;

- контроль за деятельностью подчиненных:

- осуществление внешних коммуникаций (участие в переговорах, обмене опытом, конференциях).

После группировки работ им дается оценка на предмет их необходимости, целесообразности, соотношения предполагавшихся и фактических затрат времени.

В процессе анализа определяется, какие факторы обусловливают наибольшие потери времени и являются в этом смысле самыми "дорогостоящими": визиты, встречи, телефонные разговоры, посетители, подчиненные и т.п. Их выявление позволяет искать способы изменения структуры затрат времени, которая *бы* в наибольшей степени способствовала достижению целей организации и обуздать наиболее злостных его "расхитителей".

Опыт показывает, чти, если в одном случае из десяти работа руководителя не требовалась — значит, он недостаточно доверяет подчиненным; если в одном случае из десяти момент начала работы был определен спонтанно или на нее затрачено больше времени, чем предусматривалось нормативами — в организации плохо поставлено планирование.

Исследования свидетельствуют, что 20 — 30% своего времени руководитель тратит на разбор корреспонденции, просматривая в день до 100 документов, из которых лишь 30 по-настоящему нужны; ему приходится ставить в год до 20 тыс. подписей, затрачивая на это около трех недель. Подсчитано, что в деловой переписке объем ненужных сведений доходит до 15 — 20%, а по всем каналам из внутренних источников сведений поступает на 30%, а из внешних — на 40% больше, чем требуется.

Основными *причинами потерь* времени являются:

- нечеткая постановка целей и определение приоритетов, в результате чего люди не могут правильно сориентироваться в ситуации, а потому берут на себя либо слишком много, либо слишком мало работы, тонут в мелочах;

- неудовлетворительная организация планирования, в результате чего менеджер не справляется с распределением времени на выполнение тех или иных дел, а то и просто не знает, как к ним подступиться;

- слабая организация и дисциплина подчиненных, приводящая к многократному переделыванию одной и той же работы;

- отсутствие необходимой информации для принятия решений, в результате чего их приходится постоянно откладывать;

- нерешительность руководителя, неумение работать с партнерами, подчиненными, посетителями, телефонными звонками, проводить собрания и совещания.

**2.4.2. Нормирование времени исполнителей**

Там, где режим работы задается технологией, основой более рационального использования времени и преодолении его потерь является нормирование, то есть определение норм и нормативов его расходования.

Под *нормой времени* понимается сто регламентируемая величина, необходимая для производства единицы продукции, ее партии, или выполнения той или иной работы одним или группой исполнителей соответствующей квалификации в определенных организационно-технических и природно-климатических условиях.

Устанавливается норма в человеко-минутах, человеко-часах или человеко-днях и включает следующие элементы: норму подготовительно-заключительного времени, нормы основного и вспомогательного времени, нормы времени на организационно-техническое обслуживание оборудования и других производственных объектов, перерывы, обусловленные технологией и организацией производства, на отдых и личные надобности.

Суммирование норм времени по отдельным операциям дает комплексную норму времени, характеризующую его совокупные затраты на выполнение полезного объема работ в предусмотренные сроки.

При нормировании ручных и машинно-ручных работ в основу норм кладутся *нормативы времени,* то есть его регламентируемые затраты на выполнение отдельных производственных операций, установленные для обычных условий с учетом применения передовых приемов и методов труда исполнителями соответствующей квалификации, современного оборудования.

Помимо норм и нормативов времени на производство, определяются нормы затрат времени на отдых, находящиеся в зависимости от степени утомляемости работника, при выполнении отдельных видов работ. Они основываются на специальных научных рекомендациях и выражаются в процентах к оперативному времени. В частности, целесообразно использовать для компенсации затрат вследствие:

*-* излишних физических усилий — до 1—9% оперативного времени;

- повышенного нервного напряжения с учетом сложности и опасности работы — до 1—5%;

- усилий, связанных с повышенным темпом работы, измеряемым количеством движений в минуту, а также неудобным рабочим положением — до 1—4%;

- повышенной монотонности работы, вызываемой повторяемостью операций — до 1—8%;

- сверхнормального уровня температуры и влажности, загрязненности, характеризующейся повышенным содержанием примесей в воздухе —до15%;

- повышенного шума, вибрации — до 1— 4%;

- недостаточной освещенности — до 2% оперативного времени.

Затраты оперативного времени и времени на отдых лежат в основе расчета такого важнейшего социального показателя деятельности организации как коэффициент улучшения условий труда КУут:



где Тоф - фактическое время на отдых в соответствии с нормативами и реальными условиями труда после проведения мероприятий по их улучшению;

Тон - нормативное время на отдых до проведения мероприятий по улучшению условий труда;

Топф - фактические затраты оперативного времени;

Топн - оперативные затраты оперативного времени.

Большинство нормативов времени устанавливается для рабочих, деятельность которых обусловлена особенностями работы оборудования и характером организации технологических процессов (массовым, поточным, крупносерийным, единичным). Они могут также относиться и к служащим, чья работа не содержит творческих функций, выполнение которых не поддастся нормированию. Рационализация труда тех, кто связан с творчеством, имеет в основе иные принципы.

**3. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЭТИКА УПРАВЛЕНИЯ**

**3.1. Делегирование полномочий**

Сегодня руководитель не к состоянии единолично решать все возникающие управленческий проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных обязанностей, поскольку их слишком много, они разнообразны к специфичны, а его знания, опыт и имеющийся запас времени ограничены.

Поэтому, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль и общее управление, он передает решение менее значительных проблем, необходимые для итого правя и сопряженную с ними ответственность подчиненным, обладающим необходимыми знаниями, опытом, заинтересованностью принять участие в управлении. В результате в рамках управленческой структуры происходит расщепление и рациональное перераспределение прав, обязанностей и ответственности между ее субъектами.

Делегированию полномочий предшествует значительная подготовительная работа, которую должен осуществлять руководитель. Она состоит в определении того, для чего, кому, каким образом делегировать полномочия, какие выгоды для него, самих подчиненных и организации в целом при этом могут быть получены и какие препятствия могут возникнуть. Но общий подход состоит в том, что делегировать полномочия нужно всегда максимальному количеству сотрудников, находящихся на самых низких этажах управленческой структуры, где на практике реализуются принимаемые решения.

Процесс делегирования начинается с классификации стоящих перед организацией или подразделением проблем составления перечня полномочий, которые могут быть реально делегированы, выгод и риска, связанных с этим, характера, способностей и моральных качеств подчиненных.

Для решения вопроса о делегировании зарубежные специалисты в области управления рекомендуют использовать так называемую матрицу Эйзенхауэра, которая в значительной степени облегчает руководителю ориентировку в ситуации.

С точки зрения необходимости контроля делегируемые проблемы можно разделить на следующие виды: требующие текущего контроля за их результатами; требующие обычного контроля или самоконтроля с периодическим информированием руководителя; требующие специального контроля в отношении отдельных моментов; требующие полного контроля и не допускающие отклонений от предписываемых действий. В предпоследнем случае полномочия делегируются выборочно, а в последнем вообще не делегируются.

Обычно делегируются следующие виды полномочий:

- решать частичные, узкоспециальные проблемы, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя и прекрасно это понимают;

- осуществлять подготовительную работу (обобщение материала, формулировка первичных выводов, написание различных проектов), носящую в большинстве случаев рутинный характер, но тем не менее дающую возможность продемонстрировать свои способности;

- присутствовать на различных мероприятиях информационного характера, выступать с сообщениями, делиться опытом.

При этом черновая и малоинтересная работа чередуется с увлекательной, побуждающей исполнителей совершенствовать свои знания, навыки, соревноваться друг с другом, добиваться первенства, Игнорирование этих обстоятельств, постоянное вмешательство в процесс самостоятельной деятельности исполнителей, их подавление и т.п. приводит к резкому ухудшению морально-психологического климата и подрывает саму идею делегирования.

В то же время, ни при каких обстоятельствах не делегируется решение проблем, связанных с выработкой общей политики организации или подразделения; особо важных и срочных, предполагающих действия в условиях критических ситуаций или повышенного риска; общее руководство; рассмотрение конфиденциальных задач, вопросов, связанных с поощрением и наказанием сотрудников.

Чаще всего полномочия делегируются непосредственным подчиненным, а теми уже по согласованию с руководителем — дальше. Эти люди должны быть способными, компетентными в своей области, иметь склонность к организаторской и управленческой деятельности, стремление преуспеть в ней и добиться успеха, Кроме того, они должны быть привержены целям организации и разделять взгляды руководителя, что позволяет оказывать им соответствующее доверие.

Процесс делегирования полномочий тщательно планируется, исходя из целей организации, обычно отдельно по каждой задаче. При необходимости разрабатываются графики работы и контроля за ней, создаются инструкции, определяющие границы ответственности подчиненных, которые заблаговременно знакомятся с этими документами и вносят в них необходимые предложения и поправки.

Поскольку способность людей реализовывать полномочия в тех или иных конкретных ситуациях не может быть четко определена заранее, делегирование полномочий связано с определенным риском. Однако риск этот оправдан, так как оно сулит всем сторонам немалые выгоды.

Прежде всего, делегирование полномочий приближает принятие решений к месту их реализации, а, следовательно, повышает их качество и оперативность, предотвращает растрату времени на ожидание распоряжений и указаний, отчего процесс управления в целом становится более эффективным.

Руководителей делегирование полномочий освобождает от многих текущих дел и позволяет заняться решением глобальных, наиболее сложных проблем, а также дает возможность болей рационально распределить нагрузку среди подчиненных, выявить среди них возможных преемников, могущие их заменить при продвижении наверх, или уходе на пенсию.

Подчиненным делегирование полномочии позволяет максимально продуктивно использовать имеющиеся у них способности, знания, опыт и приобрести новые; проявить инициативу и самостоятельность; развить себя как личности; продемонстрировать окружающим собственные возможности, повысить в их глазах свои престиж и создать "стартовую площадку" для дальнейшего продвижения по служебной лестнице; наконец, просто получить большую удовлетворенность от работы.

Однако, несмотря на это, и руководители, и подчиненные часто сопротивляются делегированию полномочий.

Многие руководители настолько загружены текущими делами, что у них попросту нет времени для постановки задач подчиненным и контроля за их решением, но, даже если время есть, не все понимают важность этой проблемы и умеют правильно определить объект для делегирования. Некоторые руководители не верят в способности подчиненных, боятся нести ответственность за их возможные неудачи или просто не хотят расставаться с любимым делом, которому отдали многие годы. Наконец, есть руководители, которые боятся подчиненных и конфликтов и ними, а поэтому не рискуют предлагать им дополнительные обязанности.

Подчиненные, в свою очередь, уклоняются от принятия полномочий по таким причинам как нежелание самостоятельно работать вследствие нехватки знаний, некомпетентности в данном вопросе; отсутствие веры в себя и страх ответственности за ошибки; перегрузка другими обязанностями; нехватка информации, ограничивающая реальную возможность что-то сделать; формальный подход к делу со стороны руководителей, часто имеющий следствием так называемое фиктивное делегирование, то есть передачу подчиненному тех полномочий, которые он давно уже имеет.

Эффективность процесса делегирования полномочий во многом определяется разумным сочетанием интересов организации (подразделения), руководителя и исполнителя.

Интересы организации учитываются путем соблюдения существующих в ней традиций, принятых стандартов деятельности, исключения возможности злоупотребления полученными полномочиями. Интересы руководителей и исполнителей обеспечиваются гармоничным распределением обязанностей и ответственности между ними, а также своевременным вознаграждением.

Руководитель должен обеспечивать организационную сторону процесса делегирования полномочий, например, первоочередным предоставлением необходимых ресурсов, информации, своевременностью выдачи заданий, оказанием помощи в трудных ситуациях. В его обязанности также входит активизация исполнителей и защита предоставленных им полномочий от любителей их нарушать. (Приложение №1, таблица №1).

**3.2. Культура речи**

Культурная речь — один из существенных показателей образованности, воспитанности и общей культуры человека. Успешная деятельность фирмы, ее имидж в определенной степени зависят от того, насколько правильным языком разговаривают ее руководители и служащие, насколько грамотно и литературно они ведут переписку.

Имеются общие признаки речевой культуры человека:

правильность речи; богатство (оригинальность) языка; краткость; ясность и точность; эмоциональность.

Правильность речи определяется ее соответствием общепринятым языковым нормам. Именно поэтому любое нарушение нормы немедленно вызывает сопротивление слушателей, снижает престиж выступающего. В речи важно соблюдать языковые нормы грамматики, словоупотребления и произношения.

Одним из грамматических требований является учет особенностей устной речи, которая отличается от письменной прежде всего синтаксическим строем. Поэтому наиболее важная синтаксическая норма речи — соответствие ее синтаксису устной речи. И эта норма имеет вполне объективную основу: человеческое ухо настроено на восприятие именно устной речи, а не письменной.

Строй предложений в устной речи отличается относительной свободой. Если для письменной речи характерно систематическое, логически безупречное изложение, то устная речь в значительной степени "ситуативная": в ней многое дополняется обстановкой, реакцией слушателей, а в самой речи как бы «не договаривается». Иногда, нарушается порядок слов, но эти отклонения от жестких синтаксических норм нельзя ставить в упрек оратору, они естественны, и как раз благодаря им достигаются живость и естественность высказывания.

**3.3. Стиль переговоров**

Любые переговоры уникальны: каждый раз новый предмет для обсуждения, новые условия, новые участники. Но есть нечто общее, что отличает их от других видов деятельности: процесс переговоров, его организация, соблюдение всех условий, принятых в деловом мире для ведения переговоров, взаимоотношения участников.

Переговоры начинаются с того момента, когда одна из сторон выступит с предложением обговорить детали и условия заключения контракта. Если вторая сторона принимает предложение, наступает один из важнейших этапов - подготовка к переговорам. Именно на этом этапе во многом закладывается успех переговоров.

Подготовка включает два основных направления работы: решение организационных вопросов и проработка основного процесса переговоров.

К организационным вопросам относятся; составление программы приема партнеров; формирование группы (делегации) участников; определение места и времени; составление повестки дня каждого заседания; согласование с заинтересованными организациями касающихся их вопросов и т.д.

Программа приема партнеров включает: порядок встречи, персональный состав встречающих, участие представителей аккредитованных учреждений, участие представителей прессы, преподнесение цветов; приветственные речи; размещение в гостинице; деловая часть программы (встречи, беседы, переговоры), приемы, завтраки, обеды и др.; посещение промышленных и других объектов; культурные мероприятия, поездки, проводы.

**3.3.1. Деловые отношения**

Реализация норм и правил этикета поможет руководителю эффективно организовать процесс управления коллективом, оказать положительное воспитательное влияние на подчиненных, упрочить демократический стиль руководства. В служебном этикете нет мелочей. Поведение человека в лифте, на улице, в офисе – все это создает его имидж. Поэтому руководителю необходимо знать правила поведения в обществе.

**3.4. Понятие "деловой этики"**

Этика - одна из древнейших теоретических дисциплин, объектом ее изучения является мораль. Для обозначения учения о нравственности термин "этика" был введен еще Аристотелем. Аристотель глубокомысленно заметил, что этика " помогает познать, что следует делать и от чего следует воздержаться". Этика обобщает и систематизирует нравственные принципы и нормы.

 Для нас этика - прежде всего отрасль знания, особая наука, позволяющая рассматривать и оценивать человеческие отношения, а также поведение людей с точки зрения их соответствия некоторым разумным, общепринятым нормам. Под этикой мы понимаем и практическую реализацию указанных норм, определяя поведение людей либо как этическое, либо как неэтическое. Отсюда полезно различать этику как идеал и этику как действие. Предпринимателя должно интересовать и то, и другое, но в рамках профессиональной этики.

 Существует так называемая "профессиональная этика", и в частности - "деловая этика".

 Речь идет о нормах поведения предпринимателя, о требованиях, предъявляемых культурным обществом к его стилю работы, характеру общения с людьми, социальному облику.

 Деловая этика - это адаптированные к практическим нуждам бизнесмена сведения об основных этических понятиях, о моральных требованиях к стилю работы и облику делового человека.

 Деловая этика - это прежде всего этика ведения переговоров с партнерами; этика ведения документации; использование этических методов конкуренции.

 Существует деловой этикет, который формируется под влиянием традиций и определенных сложившихся исторических условий конкретной страны. Деловой этикет - это определенные нормы, регламентирующие стиль работы, манеру общения между фирмами, внешний вид бизнесменов, последовательность и манеру ведения переговоров и так далее.

Мне кажется, что при сотрудничестве с зарубежными партнерами было бы полезно знать основные моменты конкретного национального делового этикета. Ведь эти знания позволят легче наладить контакт и укрепить взаимовыгодные отношения.

# 3.4.1. Этика и современное управление

За свою историю человечество выработало всего три принципиально различных инструмента управления - то есть воздействия на людей.

1. Иерархия, организация, где основное средство воздействия - отношения власти-подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения.

2. Культура, этика, то есть вырабатываемые и признаваемые обществом ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе.

3. Рынок, то есть сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти явления сложные, это не просто "инструменты управления". В живых, реальных хозяйственных и социальных системах они все почти всегда сосуществуют. Речь идет лишь о том, чему отдается приоритет, на что делается главная ставка. Это и определяет сущность, облик экономической организации общества.

В нашей стране долгое время существовала административно-командная система. Ее корнем была иерархия, самый мощный инструмент управления. Но одновременно с этим была и "жесткая" этика советского общества, когда большое влияние на людей в процессе управления оказывали традиции, социальные нормы общества. Идеология, членство в партии удачно помогали управлять. Сегодня, когда ушла административно-командная система, вместе с ней уходит и этика отношений, в том числе и деловых отношений. Этика в сфере предпринимательства – это отражение этических норм в обществе. Закончилась советская идеология, а что же осталось? Как вести себя российскому предпринимателю? Как управлять делами в новой системе экономических отношений? Скорее всего со временем нынешняя ситуация изменится и наряду с "рыночным" инструментом управления больший вес будет приобретать и "этический", их соотношение сбалансируется, как во всех цивилизованных странах. А какая ситуация сегодня, рассматривалось в первом разделе данной работы.

Итак, этика и современное управление.

Люди, полагающие, что организации должны максимизировать прибыль, подчиняясь закону, скорее всего, придадут высокую ценность максимизации прибыли, эффективности и жесткому следованию закону и низкую ценность - альтруизму. Такие люди считают, что организация ведет себя правильно и является социально ответственной, пока ее действия отвечают данной системе ценностей. Чтобы сделать выбор в пользу правильного поведения, важно иметь начальное представление об этике. Этика имеет дело с принципами, определяющими правильное и не правильное поведение.

Однако этика бизнеса затрагивает не только проблему социально ответственного поведения. Она сосредоточена на широком спектре вариантов поведения управляющих и управляемых. Более того, в фокусе ее внимания - и цели, и средства, используемые для их достижения теми и другими. Например, почти все американцы, скорее всего, считают, что неэтично давать взятку иностранному чиновнику ради получения контракта. В этом случае неэтичны средства. Еще одна иллюстрация: многие люди считают неэтичным ведение компаниями дел с ЮАР или с Югославией вследствие политики, проводимой там. Мнение этих людей является результатом действий правительств ЮАР или субъектов бывшей федерации в Югославии, которые нарушают ценностные представления людей об отношении к индивидам в обществе.

Действия руководителей или рядовых работников, нарушающие закон, также следует расценивать как неэтичные. Однако действия, не нарушающие закона, могут рассматриваться, а могут и не рассматриваться неэтичными в зависимости от личной системы ценностей. Приведу пример:

Вы предприниматель, выпускаете шампунь, который препятствует образованию перхоти и эффективен уже при разовом применении. Специалист из вашего отдела маркетинга подсказывает, что сбыт пойдет быстрее, если в инструкции на этикетке указать, что шампунь рекомендуется применять дважды. Как вы поступите? Предположим, вы последовали совету специалиста. Конечно же, это не нарушение закона.

Но огромное количество людей наверняка посчитают ваш шаг неэтичным, осудят. А является ли он неэтичным? Ведь такое же огромное количество людей сказали бы: "А что здесь плохого?" Таким образом, поступок (этичен он или неэтичен) оценивается в зависимости от личной системы ценностей.

Другой пример сомнительной этики представлен действиями корпорации "Менвилл", которая десятилетиями блокировала данные, свидетельствовавшие о том, что вдыхание асбестовой пыли убивает рабочих фирмы. Суд штата Нью-Джерси, в конечном счете, установил, "что корпорация "Менвилл" сознательно приняла деловые решения о неприятии защитных или восстановительных для здоровья мер в полном пренебрежении к правам других людей". Суд потребовал, чтобы компания перевела 80 % своих акций в соответствующий фонд для выплаты из него людям, предъявившим иск. Компанию погубило несоблюдение корпоративной этики. Случай фирмы "Менвилл" выявляет четкую линию, разграничивающую приемлемое и неприемлемое поведение руководства. Руководители должны выдерживать равновесие блюсти интересы компании, но не преступать границ того, что при взгляде извне представляется недопустимым.

Этические проблемы в бизнесе имеют отношение к конфликту или, по меньшей мере, к вероятности такого конфликта между экономическими показателями организации, измеряемыми дохода ми, издержками и прибылью, и показателями ее социальной ответственности, выраженными через обязательства по отношению к другим людям как внутри организации, так и в обществе.

Помимо старших руководителей, часто демонстрирующих неэтичное корпоративное поведение, любое лицо в организации может также действовать неэтично. Это, например, и возможность использовать для себя лично то, что предназначено для фирмы. К неэтичным действиям людей с явными нарушениями закона относятся фальсификация документов, отправляемых службам государственного регулирования, присвоение средств и тому подобное.

К причинам расширения неэтичной практики ведения дел руководители предприятий относят:

1. Конкурентную борьбу, которая оттесняет на обочину этические соображения;

2. Усиливающееся стремление указывать уровень прибыльности каждые три месяца, т.е. в квартальных отчетах;

3. Неудачи с обеспечением должного вознаграждения руководителей за этичное поведение;

4. Общее снижение значения этики в обществе, что исподволь извиняет неэтичное поведение на рабочем месте;

5. Нажим со стороны организации на рядовых работников с целью нахождения ими компромисса между собственными личными ценностями и ценностями управляющих;

Основное влияние на принятие неэтичных решений служащими оказывает поведение их руководителей. Таким образом, ведя себя этично, руководитель может заметно влиять на этику по ведения своих подчиненных.

Нужно перечислить некоторые черты, которыми должен обладать руководитель, чтобы ему сопутствовал успех в делах и чтобы он нашел полное понимание подчиненных.

Предприниматель будет лучше воспринят людьми, если:

-он будет первым приветствовать собеседника, независимо от его положения (подчиненный или партнер);

-он будет обращаться к сослуживцам по имени и отчеству;

-он будет в деловой обстановке обращаться к подчиненным на "Вы";

-он не будет без особой необходимости отдавать распоряжения "через голову" нижестоящего руководителя, подрывая его авторитет;

-он будет относиться ко всем сотрудникам ровно и выдержанно вне зависимости от личных симпатий и антипатий;

-он установит четкий порядок, при котором максимально уменьшится вероятность того, что ему кто-то помешает в работе;

-установит порядок, когда любой сотрудник в достаточно короткий срок сможет встретиться с ним и обсудить любой вопрос;

-он не будет вести бесед, которые создают впечатление избранности и секретности;

-он обладает искусством собеседника, то есть умеет выслушать человека;

-он умеет эффективно пользоваться "бессловесной информацией", то есть понимать информацию от стиля, манер, одежды, жестов, мимики собеседника;

-он умеет осторожно использовать слово "я";

-он будет высказываться кратко и по существу;

-он будет избегать назидательности;

-он будет всегда безупречно одет;

-он всегда выполняет обещания в срок.

Все названное выше действительно имеет важное значение для удачного ведения дел предпринимателем.

**3.4.2. Условия формирования цивилизованной этики**

Этика предпринимательства не может возникнуть по нашему желанию. Ее формирование - сложный и длительный процесс, в котором участвуют, прежде всего, сами предприниматели, а так же различные институты государства, средства массовой информации и т. д. Речь идет о создании необходимых предпосылок для интенсификации этого процесса, придании ему определенной идейной направленности, так как обществу далеко не безразлично, какие нравственные принципы лягут в основу идеологии бизнеса.

Я думаю, что условиями формирования цивилизованной предпринимательской этики являются:

-СВОБОДА - как политическая, так и экономическая. А следовательно, демократическое государство, многопартийность, свобода слова, печати, совести, свободная конкуренция товаропроизводителей, свобода выбора экономического субъекта, свободное ценообразование, равенство любых физических и юридических лиц в осуществлении предпринимательской деятельности, суверенитет потребителя и т.д.;

-СТАБИЛЬНОСТЬ - сильная исполнительная власть, парламентские средства политической борьбы, стабильность законодательства;

-ПРОПАГАНДА - создание с помощью средств массовой информации образа преуспевающего делового человека, обладающего высокими моральными принципами, осуждение коррупции, стяжательства, нечестной конкуренции;

- ПРАВО - не только нормативное закрепление наиболее общих социально приемлемых стандартов поведения, регламентирующих деятельность предпринимателя, но и в не меньшей степени борьба с негативными проявлениями в среде отечественного бизнеса. Уважение к закону, действующему праву собственника должно стать непременным атрибутом рыночной идеологии бизнеса. Кроме того, необходимо иметь ввиду, что на первых порах, пока еще не сформировались традиции, общие моральные ценности участников рыночных отношений, роль правового регулирования особенно ответственна. Важно не только принимать хорошие законы, но и неукоснительно добиваться их соблюдения, иметь соответствующие механизмы ответственности за их нарушение;

-АССОЦИИРОВАНИЕ - создание профессиональных объединений предпринимателей. Они должны стать беспристрастным арбитром при оценке уровня нравственности входящих в них членов и применять в случае нарушения групповой морали самые жесткие меры.

**Заключение**

В работе были рассмотрены необходимые условия жизни общества, т.е. повышение социального и этического уровня общества. Перечисленные знания очень нужны в работе менеджера: пути повышения эффективности использования рабочего времени, нормирование времени исполнителей.

Основная цель моей работы - донести до людей необходимость соблюдения этических и социальных норм поведения, а также рассказать о том, что если ты избрал профессию менеджера, то ты несешь определенную социальную ответственность перед окружающими тебя людьми за здоровье и благополучие.

Приведу пример: Вы – руководитель, Вы должны так распределить обязанности, так просчитать и проанализировать все, чтобы не нанести ущерб своей фирме, а тем самым и служащим, которые из-за этого могут потерять работу. Я надеюсь, что я смогла раскрыть в этой работе всю серьезность и значимость работы менеджера.

**Приложение № 1**

**График № 1**

**Пути решения проблемы**

**Приложение № 2**

**Таблица № 1**

**Понимание мотивации и ее факторов**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***№*** | ***Менеджеры*** | ***Специалисты*** | ***Служащие*** |
| 1 | Оплата и премии | Продвижение по службе | Оплата и премии |
| 2 | Продвижение по службе | Оплата и премии | Продвижение по службе |
| 3 | Авторитет | Трудные задачи | Самостоятельность |
| 4 | Гордость | Новая квалификация | Уважение |
| 5 | Трудные задачи | Самостоятельность | Безопасность труда |

**Приложение № 3**

**Схема № 1**

**«Пирамида» А.Маслоу**

**Список литературы**

1. Веснин Р.В. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Изд. «Триада ЛТД», 1997.
2. Вудок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджмент. М.: Изд. «Дело», 1991.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Изд. «Банки и биржи», 1995.
4. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. М.: Изд. «Экономика», 1990.
5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. М.: «Финансы и статистика», 1998.
6. Карнеги Д. Избранное. М.: Изд. «Дело», 1991.
7. Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель… М.: Изд. «Дело», 1993.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Изд. «Дело», 1993.
9. Румянцева З.П., Соломатина Н.А. Менеджмент организаций. Учебное пособие. М.: Изд. «Инфра-М», 1995.
10. Уткин Э.А. Профессия менеджера. М.: Изд. «Экономика, 1992.
11. Фаткин Л.Ф., Петросян Д.С. Этика и психология управления. М.: Изд. «Российская экономическая академия», 1991.
12. Гражданский кодекс РФ. Части первая и вторая (с алфавитно-предметным указателем). – М.: Изд. группа ИНФРА-М – НОРМА, 1996.