**1. Сущность и содержание менеджмента, его цели и задачи. Связь менеджмента с другими науками**

Слово «менеджмент» переводится с английского языка по-разному. Основное толкование этого понятия — «управление». Глагол («управлять») произошел от латинского тапиз — «рука». Если заглянуть немного в прошлое, то станет все ясно. Раньше этим термином обозначали умение управлять лошадьми. Сегодня же речь идет об управлении людьми, умении добиваться поставленных целей, используя их труд и мотивы поведения.

Однако нельзя толковать слово «менеджмент» так однозначно. Из фундаментального Оксфордского словаря можно извлечь такие его толкования: 1) способ, манера общения с людьми; 2) власть и искусство толкования; 3) особого рода умелость; 4) административная единица.

Таким образом, термин «менеджмент» можно рассматривать с разных сторон.

Во-первых, менеджмент—это отрасль знаний, которая с помощью управленческого искусства достигает успеха в таких областях, как экономика, социология, психология, право и др.

Во-вторых, менеджмент — это профессиональная деятельность, направленная на формирование и обеспечение целей организации путем рационального использования ресурсов.

Основная цель менеджмента — обеспечение гармонии в развитии организации, т.е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации.

На содержание менеджмента оказывают влияние две группы факторов: 1) тенденция развития организации; 2) специфические направления факторов развития экономики. Содержание менеджмента можно рассматривать в трех аспектах: 1) как метод и искусство управления; 2) как вид деятельности и процесс принятия управленческого решения; 3) как аппарат управления деятельностью организации.

Категория менеджмента — это наиболее общее и фундаментальное понятие, отражающее существенные свойства и устойчивые отношения в процессах управления организацией.

Чтобы определить содержание менеджмента, необходимо выделить: 1) субъект и объект; 2) основные функции; 3) виды; 4) методы; 5) принципы.

1. Объектом менеджмента является организация как сознательно координируемое объединение для достижения установленных целей сообщества людей.

Субъект — менеджер, руководитель различного уровня, занимающий постоянную должность в организации и наделенный полномочиями в области принятия решений в определенных сферах деятельности организации.

2. Функции менеджмента определяет устойчивый состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей.

Можно выделить три группы функций: 1) общие; 2) социально-психологические;

3) технологические.

Надо заметить, что все функции менеджмента тесно связаны между собой. Их взаимодействие составляет четкую структуру, можно сказать, даже систему менеджмента.

3. Виды менеджмента — определенные области управленческой действительности, связанной с решением определенных задач менеджмента.

Виды менеджмента можно классифицировать по двум признакам: 1) по признаку объекта; 2) по признаку содержания.

4. Методы менеджмента — это система правил и процедур, решение различных задач управления с целью обеспечения эффективного развития организации.

Можно выделить три группы методов в исследованиях: 1) методы управления функциональными подсистемами организации; 2) методы управления функциями менеджмента; 3) методы подготовки и принятия управленческих решений.

5. Принципы менеджмента — это общие закономерности, устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается эффективное развитие организации.

Основой современного менеджмента являются человеческие ресурсы и предпринимательская деятельность. Из этого можно сделать вывод, что менеджмент в России призван сделать информацию, опыт, знание и нововведение производительной силой.

**4. Современный этап развития экономики России и совершенствование управления. Особенности российского менеджмента. Возможности использования зарубежного опыта**

Управленческая мысль постоянно развивается, выдвигаются все новые и новые идеи о том, как должно вестись эффективное управление. Практика бизнеса и управления всегда оказывалась сложнее, глубже и разнообразнее, чем соответствующая теоретическая мысль. Это дает толчок для более глубокого исследования науки менеджмента и в наши дни.

В современном менеджменте преобладают три тенденции: 1) осознание значения материально-технической базы современного производства и услуг; 2) усиление внимания к организационной культуре и к демократизации управления; 3) усиление международного характера управления.

В системе современного менеджмента важное место занимает менталитет каждой страны. От национальных особенностей зависит взаимодействие менеджера и подчиненных, методы управленческого воздействия начальства на работников и, естественно, различие взглядов теоретиков и практиков на управленческую науку.

В России наука управления начала изучаться совсем недавно. Можно сказать, что менеджмент в нашей стране — наука новая и известная в основном по зарубежному опыту. Это связано с существовавшим долгое время командно-административным режимом. Эта политическая система в нашей стране не позволяла развиться личности в организации, потому что все управленческие решения принимались людьми свыше, в основном правительственными чиновниками. В связи с переходом России к рыночной экономике управленческая наука начала активно изучаться, стали появляться яркие менеджеры. Однако все они в основном опираются на зарубежный опыт, потому что собственной практической и теоретической базы не существует.

Если говорить о современной российской модели управления, то можно сказать, что во многих организациях она стала значительно отличаться от прошлой. Если раньше ее можно было охарактеризовать как централизованную власть, подталкивающую к политике закрытых дверей и вынужденному участию для выживания, то сейчас картина значительно изменилась. Современная российская модель управления позаимствовала многие черты у американской. Стали делегироваться полномочия и использоваться безвредная политика. У менеджеров проявилось реальное участие в целях организации и желание брать на себя ответственность за принятые решения.

Российские современные отношения в менеджменте продолжают совершенствоваться и развиваться. Это обстоятельство очень важно для развития нашей страны. Россия кипит, потому что для нее открылись бескрайние горизонты политики и бизнеса.

**Особенности российского менеджмента**

Прежде чем говорить о российском менеджменте, необходимо отметить, что национальной концепции управления в нашей стране не существует, а менеджмент в России представляет собой симбиоз европейского и азиатского стилей менеджмента. Но, несмотря на это, существуют некоторые характерные особенности управления, связанные с российским менталитетом: 1) неуважение и несоблюдение собственных законов;2) отношение к государству как к органу, который несет на себе всю ответственность за неудачи предпринимателей и поэтому обязан им постоянной поддержкой;3) специфическое отношение к собственности, основанное на принципе: «ты здесь хозяин, а не гость, тащи отсюда каждый гвоздь»; 4) стремление получить много и сразу, а не заниматься кропотливой работой.

В России можно выделить несколько специфических групп руководителей. К первой группе относятся управленцы, которые являются выходцами из советских руководящих структур (партии, комсомола). В большинстве своем это люди, не имеющие экономического образования и привыкшие работать на основе старых диктаторских методов. Работники для них по старой бюрократической системе — винтики, личность которых не имеет для них особого значения. Причины своих проблем такие руководители видят в неудачно сложившихся обстоятельствах или некачественной работе подчиненных, но реально проблемы заключаются в их низкой квалификации.

Ко второй группе руководителей можно отнести т. н. «новых русских». Главной их целью является быстрое получение прибыли, при этом законность используемых для этого методов первостепенного значения не имеет. К подчиненным такие начальники относятся с пренебрежением и позволяют себе в обращении с ними откровенное хамство. Подобный способ ведения дел позволяет получать огромную прибыль, но на долгосрочное существование такому предприятию рассчитывать невозможно.

К третьей группе относятся руководители «нового поколения». Они обладают соответствующим уровнем знаний и образования и на практике стремятся применять современные знания в области управления независимо от того, относятся они к европейскому или азиатскому стилю управления, главное, что во главу угла для них ставятся человеческие отношения. В последние годы таких руководителей становится все больше.

В России стиль управления предприятием зависит во многом и от региона, в котором он расположен, что обусловливается многонациональностью нашего государства.

**5.Характеристики и основные особенности внешней среды. Внутренняя среда предприятия. Организационная культура**

Организационная культура является основой жизненного потенциала любой организации. Организационной культурой можно назвать взаимоотношения между сотрудниками, ценности, нормы и принципы жизнедеятельности данной организации.

Главными носителями организационной культуры являются люди, особенно если организация только создается. В устоявшихся же формах нередко организационная культура существует обособленно и даже оказывает влияние на новых работников.

На любую организацию воздействуют как внешние, так и внутренние условия. Это, конечно, сказывается и на организационной культуре данной фирмы.

В процессе формирования организационной культуры участвуют две группы факторов: 1) внешняя адаптация, связанная с поиском организацией своей ниши на рынке, достижением целей и взаимодействием с представителями внешней среды; 2) внутренняя интеграция—процесс установления эффективных отношений между членами организации, нахождение способов совместной работы в целях достижения качественных результатов.

Стоит заметить, что на организационную культуру оказывает влияние управленческая культура ее лидера (его вера, ценности и стиль) и национальная культура людей.

Менеджер может управлять культурой организации двумя способами: 1) руководитель-лидер воодушевляет сотрудников на определенные действия на базе каких-либо идеалов и ценностей (управление сверху); 2) управление культурой организации путем регулирования деталей реальной жизни. Этот способ заключается в ежедневном воздействии менеджера на работников и его собственных действиях, основанных на определенных культурных ценностях (управление снизу).

Управление организационной культурой является достаточно сложным процессом и занимает немало времени. Но именно благодаря ему менеджер может наладить эффективную деятельность фирмы путем сбалансированной деятельности сотрудников.

**6.Основы организации. Признаки организации. Виды организаций**

Любую группу людей, объединенных для реализации конкретных целей, можно рассматривать как организацию и исследовать все проходящие в ней организационные процессы.

Стратегия организации вырабатывается на основе анализа сильных и слабых сторон. В каждой фирме обязательно разрабатывается философская политика (схема функционирования) и информационная система, обеспечивающая эффективную коммуникационную связь между сотрудниками подразделения. Положительно влияет на деятельность организации стиль руководства, адекватный внутренним и внешним факторам, влияющим на фирму, и применение наиболее совместимого состава работни ков. Это сопутствует созданию наиболее благоприятного социально-психологического климата. Для четкой работы организации необходимо следующее: 1) цели должны быть понятны всем работникам; 2) система целей должна реализовывать глобальную цель; 3) информационные каналы не должны иметь узких мест; 4) работники должны иметь четкие рабочие инструкции, регламентирующие их деятельность; 5) удовлетворенность в работе должна обеспечиваться выбранной системой мотиваций. Рассмотрим структуру организации.

Структура — строение, взаимосвязь между элементами системы.

Организационная структура—совокупность соединенных между собой информационными связями элементов объекта и органов управления.

Организационная структура отражает строение системы управления — вертикальное и горизонтальное соотношение уровней управления, а также количество и взаимосвязь структурных подразделений в пределах каждого уровня.

В зависимости от соотношения уровней и структуры подразделений различают следующие виды организационных структур:

**1) линейную** — руководители низших ступеней подчиняются одному руководителю более высокого уровня;

2) **функциональную** — каждый руководитель имеет право давать указания только по вопросам его компетенции, т.е. отвечает за определенный участок работы;

3) **линейно-функциональную**—линейные руководители отдают распоряжения и принимают решения при участии функциональных служб;

4) **матричную** — широкая сеть горизонтальных связей, взаимодействие руководства проектов с руководством функционального подразделения;

5) **матрично-штабную** — отражает все виды руководства и обеспечивает всестороннюю координацию деятельности между ними, сохраняя единство распорядительства и контроля за специальным штабом-координатором.

**8. Типы структур управления предприятием. Адаптация структуры к изменениям внешней среды**

**Адаптивные структуры**

Функциональные (по основным видам работ) и дивизиональные (разделительная по основным направлениям деятельности) структуры организаций не остановились в своем развитии. Они модифицируются, совершенствуются, внутри них образуются новые структуры, предназначающиеся для выполнения каких-либо отдельных, временных и разовых задач, решить которые в имеющихся структурных рамках не представляется возможным.

В 60-х гг. возникли более гибкие организационные структуры, которые по сравнению с классическими и дивизиональными лучше приспособлены к быстрым изменениям условий хозяйственной жизни и внедрению технико-технологических новшеств. Они получили название **органических, или адаптивных, структур.**

Основным принципом построения таких структур является автономная возможность выполнения целей и задач, а также быстрое их приспособление (адаптация) к изменениям. Сегодня крупные организации используют два типа адаптивных структур: проектную и матричную.

*Проектная организация* является временной структурой, создаваемой для выполнения какой-либо конкретной задачи, например для разработки проекта реконструкции здания или структурных изменений самой организации, и др.

Члены такой проектной группы и ее руководитель привлекаются из самой организации и действуют в рамках сметы средств, отпущенных на разработку данного проекта. В установленные сроки работа должна быть сдана высшему руководству, а сотрудники возвращаются к выполнению работы, определенной им по прежней должности.

Проектные организации могут быть созданы и как постояннодейст-вующие структуры в рамках отраслей народного хозяйства или крупнейшего предприятия (промышленного или производственного объединения). Работа здесь ведется над несколькими проектами и по мере их выполнения продолжается по новым заказам и заявкам от предприятий.

В нашей стране проектные, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и разработки велись в крупных научных центрах союзного, республиканского или отраслевого подчинения и финансировались из средств государственного бюджета. НИИ, КБ, центральные лаборатории и другие организации подобной структуры обеспечивали тесную связь науки с производством, давали определенный задел научных и проектных разработок, пригодных для использования в производстве.

Такие структуры должны были не допускать диспропорций, отставания от передовой техники и технологии и перерасхода ресурсов. Однако жесткие рамки директивного планирования, чрезмерная централизация управления ими не могли дать желаемого результата. Выполненные качественно, своевременно и на высоком научно-техническом уровне работы зачастую останавливались на фазе внедрения их в производство на предприятиях, не заинтересованных экономически в их использовании. Успешно, быстро и эффективно новые разработки использовались преимущественно в отраслях оборонного комплекса, где действовала специальная структура — военная приемка. И, конечно, существовала угроза потери необходимого военного потенциала по сравнению с вероятным противником. Гражданское производство с его крупными промышленными объединениями, застывшей организационной структурой оказалось не восприимчивым к «ноу-хау». Отечественные монополии не знали условий рыночной конкуренции и не перестраивали свои структуры в соответствии с требованиями НТП. В условиях перехода от национальной конкуренции в странах с развитой рыночной экономикой к острой международной конкуренции появилась необходимость в такой организационной структуре, которая позволила бы быстрее внедрять в производство новейшие технические и технологические достижения науки. Американские ученые считают, что если «Дженерал моторе», и в целом автомобильная промышленность, дала образцы дивизиональной организационной структуры, то компьютерное производство и, в частности 1ВМ, впервые эффективно использовало матричную структуру, базирующуюся на проектной и опытно-конструкторской.

*Матричная организационная структура* позволяет решать задачи интеграции различных видов работ и создает большое число коммуникационных каналов и центров принятия технических и технологических решений. Она объединяет целевые и комплексные группы специалистов, автономные группы разработчиков, руководителей по отдельному виду продукта, информационные структуры и отдельных специалистов, типа «фиксеров» (т. е. наиболее опытных, с большими внешними связями и «пробивных» работников, обеспечивающих быстрое продвижение разработок и реализацию новшеств в производство).

Матричная структура не является чем-то принципиально отличным от функциональной и продуктовой структур. Скорее всего она представляет собой комбинацию этих двух альтернатив. В этой связи основной задачей, кроме финансирования и определения задач, выступает поддержание равновесия между двумя структурами и разрешение возникающих между ними конфликтных ситуаций (выбор альтернатив между представленными научными разработками, проектами, конструкциями и др.). Главным арбитром в таких разногласиях раньше у нас были государственные приемные комиссии, а в условиях рынка— высшее руководство корпораций, концернов и крупных фирм.

В матричной организации имеет место двойное подчинение членов проектной группы: с одной стороны, руководителю проекта, с другой— руководителю функционального отдела, выделившего данных специалистов в проектную группу. Такое положение руководителя проекта во многом зависит от того, какие полномочия ему дало высшее руководство организации.

Руководители проектов в матричной организации, как правило, отвечают за общую организацию исследовательских работ и использование выделенных для этого финансовых и материальных ресурсов. Они планируют и контролируют ход работ и разработок. Но и функциональные руководители ведут необходимые наблюдения за успешной работой и при необходимости могут принимать решения, вплоть до закрытия проекта.

Матричные, как и другие организационные структуры, также имеют недостатки. В них нередки тенденции к анархии в связи с нечетко поставленными правами и двойной подчиненностью работников. Проявляется групповщина и борьба за лидерство в сфере науки, техники и технологии. Могут иметь место снобизм и неприязнь между «верхними» и «нижними» звеньями матрицы в ходе работ.

**9. Постановка целей и планирование в организации. Вариантность плановых решений**

Планирование должно осуществляться в соответствии с рядом принципов:

1) участие в планировании максимально большого числа сотрудников начиная с самых ранних этапов. Это позволяет повысить эффективность выполнения работы, т.к. учитываются интересы максимального количества сотрудников, а следовательно, повышается их удовлетворенность работой;

2) непрерывность заключается в том, что составляемые планы должны непременно реализовываться, т.е. служить основой для дальнейшей работы;

3) гибкость основывается на возможности корректировать планы в соответствии со сложившимися условиями. Для этого в планы закладываются дополнительные размеры средств, завышенные сроки и пр.;

4) экономичность предполагает, что затраты времени на планирование не превышают получаемого в конечном итоге от этого эффекта;

5) процесс планирования должен быть полностью обеспечен требующимися материальными и организационными ресурсами. Выделяют пять методов планирования.

**1. Бюджетный** — основывается на табличном способе представления материала. В нем отражается поступление и перераспределение ресурсов (материальных, финансовых, трудовых) по подразделениям и сферам деятельности;

**2. Балансовый** — заключается в согласовании поступлений и расходов за определенный временной период. Баланс — это таблица, в которой зафиксированы все источники и размеры доходов и расходов предприятия. В соответствии с балансом сумма расходов и остатка ресурсов предприятия должна совпадать с размером доходов. Помимо этого, баланс позволяет анализировать деятельность предприятия и делать ее более эффективной.

По содержанию баланс делится на три группы: 1) отчетный — составляется по прошедшему периоду деятельности; 2) плановый — занимается определением размера потребляемых и распределяемых средств на будущий период; 3) прогнозный — отражает наиболее вероятные объемы потребляемых и распределяемых ресурсов.

В зависимости от вида ресурсов, которые отражаются в балансе, выделяют натурально-вещественные, стоимостные и трудовые балансы.

В натурально-вещественном балансе отражается движение материальных ресурсов вне денежном выражении, в стоимостном — Движение денежных средств, в трудовом — движение трудовых Ресурсов предприятия;

**3. Нормативный** — базируется на норме поступления и затрат на единицу продукции.

В основе нормативного баланса могут лежать следующие виды норм: 1) стоимостные нормы применяются в случае, если поступления и расходы нельзя представить вне денежной форме; 2) натуральные нормы используются для определения количества ресурсов, необходимых на производство единицы продукции; 3) нормы обслуживания указывают, какое количество людей может обслуживать один работник; 4) нормы времени определяют, сколько времени необходимо для производства единицы продукции;

**4. Математический** — опирается на использование математических моделей. Его суть заключается в составлении уравнений с переменными. Наиболее распространенным примером математического способа планирования является статистический;

**5. Графический** — базируется на образном представлении возможных вариантов развития ситуации (уровень прибыли, затрат, изменение доли рынка и т.п.).

Все эти методы можно использовать в совокупности, т.к. каждый из них может освещать одну ситуацию с разных сторон, за счет чего формируется комплексное представление о ней.

**10. Понятие и сущность стратегического планирования. Воздействие стратегий на успех организации**

Планирование — это одна из основных функций менеджмента. Она лежит в основе любой деятельности как организации в целом, так и отдельных ее частей. Планирование можно рассматривать в двух направлениях: в широком и узком смысле.

**В широком смысле** планирование — это деятельность, в процессе которой определяются цели и задачи организации, а также распределяются и перераспределяются ресурсы для реализации поставленных задач или выполнения соответствующей деятельности.

Планирование **в узком смысле** представляет собой процесс составления специальных документов (планов), цель которых состоит в сочетании и координации работы организации для максимизации конечных результатов и наиболее полного использования его потенциала.

По срокам выделяется несколько видов планирования: 1) Долгосрочное—осуществляется на срок более 5 лет и заключается в разработке перспективных целевых программ. К долгосрочному планированию относится стратегическое планирование, целью которого является разработка специфических стратегий, которые определяют основные направления деятельности организации в целом; 2) среднесрочное — определяет деятельность предприятия на срок от 1 года до 5 лет и может реализовываться в различного рода программах; 3) краткосрочное — предполагает, что планы составляются на срок менее 1 года. К ним относятся оперативные планы на день и др. Существует три разновидности планов.

1. Планы-цели, включающие в себя набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния предприятия и его составных частей в перспективе. Используются при наличии возможности планирования на длительные сроки и неопределенности возможных перспектив.

2. Планы для повторяющихся действий регламентируют сроки и порядок выполнения традиционных работ в стандартных условиях.

К планам такого рода относятся расписания движений поездов, самолетов, которые составляются таким образом, чтобы в случае необходимости (форсмажорных обстоятельств) можно было их легко изменить.

3. Планы для неповторяющихся действий составляются для решения специфических проблем в конкретных сложившихся ситуациях

**12.Сущность и критерии мотивации. Содержательные теории мотивации, теории процессов мотивации, мотивационные теории подкрепления**

Мотивация—это совокупность определенных сил, подталкивающих человека к совершению действия в целях достижения конкретных целей.

Чтобы полнее понять смысл термина «мотивация», необходимо уяснить еще несколько определений, с которыми непосредственно связан данный термин. Потребности — это индивидуальное проявление, возникающее внутри каждого человека и требующее своего устранения. Человек стремится удовлетворить свои потребности, но это не значит, что они исчезнут навсегда. Они могут возобновляться. Мотив — это обстоятельства, которые подталкивают человека к действию, устраняющему существующие потребности. Мотивы у каждого человека индивидуальны. Они зависят от внешних и внутренних факторов, воздействующих на людей.

На действия человека может влиять не один мотив, а целая совокупность мотивов. Это обстоятельство служит основой поведения людей в этих или иных условиях. Мотивирование — это влияние на человека в целях побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Этот метод широко используется в организациях с высоким уровнем управления. Если менеджер умеет правильно использовать мотивирование, то он может легко воздействовать на своих подчиненных и направлять персонал на выполнение целей организации. Стимулы выполняют роль основных рычагов действия мотивов. Стимулами могут быть обещания, возможности, действия и предметы, которые может получить человек за свои действия. Человек может реагировать на стимулы. Это происходит иногда бессознательно.

Стимулирование — использование стимулов в целях мотивирования. Самым распространенным видом стимулирования является материальное. Роль данного процесса в управлении персоналом очень велика, но требуется четкое его контролирование. Стоит заметить, что бывает внутренняя и внешняя мотивация. Внутренняя порождается самим человеком как бы внутри него, а внешняя — с помощью субъекта извне. Условно можно выделить три этапа процесса мотиваций потребностей: 1) возникновение потребностей; 2) действие; 3) получение вознаграждения и устранение потребностей. Мотивация оказывает огромное воздействие на деятельность человека. Она может вызвать следующие действия: 1) усердность; 2) инициативность; 3) настойчивость; 4) качественное выполнение работ; 5) выполнение работ в больших объемах; 6) старание.

**Содержательные теории мотиваций** основаны на анализе потребностей человека. Эти теории изучают структуру и классификацию человеческих потребностей, а также взаимосвязь потребностей с мотивацией. Выделяют четыре основные содержательные теории: 1) теория Маслоу; 2) теория Альдерфера; 3) теория Мак-Клелланда; 4) теория Герцберга.

Рассмотрим каждую из этих теорий.

Представитель бихевиористского направления Абрахам Маслоу разработал концепцию потребностей, которые находятся между собой в иерархической зависимости. Модель Маслоу в виде пирамиды показывает, что чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем лишнее число людей можно мотивировать; самовыражение → признание и самоутверждение → причастность и поддержка → безопасность и уверенность в будущем → физиологические потребности.

Низший слой в пирамиде занимают физиологические потребности. Это потребности человека в еде, воде, воздухе, тепле и т.д., необходимые, чтобы поддерживать жизнедеятельность организма. Следующий уровень занимают потребности в безопасности. Они связаны со стабильным жизненным положением, уверенностью в будущем, защищающими от болезней, боли и страха. Еще выше находятся потребности, названные Маслоу как причастность и поддержка. Их сущность заключается в том, что человек нуждается в совместных с кем-то действиях, основанных на общении, дружбе и любви. Потребность в признании и самоутверждении свойственна меньшему числу людей. Эту группу людей характеризует желание быть способными, компетентными и уверенными в себе. Это требует от человека самообразования. Вершину пирамиды занимают потребности в самовыражении. Эти потребности имеют наиболее индивидуальный характер и связаны со стремлением человека к наиболее полному применению своих знаний, умений и навыков в творческой работе. В своей теории Клейтон Альдерфер, как и Маслоу, классифицирует потребности человека, но выделяет три группы: 1) потребности существования; 2) потребности связи; 3) потребности роста.

Эти группы схожи с группами Маслоу, однако теории имеют одно важное различие. Если Маслоу считал, что удовлетворение потребностей может происходить лишь в одном направлении, от низшего к более высшему, то Альдерфер выдвинул мысль, что потребности могут удовлетворяться в обе стороны: наверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. Д. Мак-Клелланд выдвинул теорию приобретенных потребностей. В отличие от Маслоу, он представил потребность без иерархичности в виде группы: успех, власть и причастность. Потребность во власти выражается стремлением человека достичь поставленных целей более эффективно, чем прежде. Потребность во власти проявляется в стремлении оказывать влияние на поведение людей и брать на себя за это ответственность. Потребно в причастности достигается поиском возможности установления хороших отношений с коллективом, получения его одобрения и поддержки.

Двухуровневая теория Фредерика Герцберга заключается в том что факторы, которые вызывают рост неудовлетворенности, при их устранении необязательно приводят к увеличению удовлетворенности, и наоборот.

В своей теории он выделил две группы факторов:

1) мотивирующие факторы (потребности в росте) — признание продвижение, возможность роста;

2) факторы здоровья (потребности в устранении трудностей) -заработная плата, условия на рабочем месте, распорядок и режим, взаимоотношения с сотрудниками и руководством.

Герцберг доказал, что отсутствие первой группы факторов не приведет к большой неудовлетворенности, а их наличие увеличит качество выполняемой работы. Отсутствие же второй группы факторов приводит к неудовлетворенности работника, а наличие не факт его удовлетворенности.

Все рассмотренные выше содержательные теории принципиально отличаются друг от друга, но при этом все отражают определенную общность в мотивации человека к действиям.

**Процессные теории мотиваций.** Поведение человека зависит от того, какие потребности заставляют его действовать. Для менеджера необходимо уяснить этот вопрос, но это бывает невозможно. Однако это не факт, что мотивационный процесс не может быть осознан и управляем. Существуй четыре теории, которые раскрывают процесс мотиваций и объясняют, почему люди готовы осуществлять определенные действия, затрачивая большие или меньшие усилия.

1. Теория ожидания основана на старой поговорке: «Все познается в сравнении». Другими словами, поведение человека всегда связано с выбором более привлекательной альтернативы из нескольких вариантов.

Здесь можно выдвинуть две группы ожиданий: ожидания, связывающие усилия и отдых от работы; ожидания, связывающие исполнение работы и полученные результаты.

По теории ожидания, человек ведет себя в соответствии с тем, по его мнению, произойдет в будущем, если он произведет определенные затраты усилий.

2. Теория постановки целей основывается на том, что поведение людей определяется теми целями, которые они сами или кто-то ставит перед ними, ради достижения этих целей человек осуществляет определенные действия и получает какой-то результат, который и является мотивом. При хорошем результате испытывает удовлетворение, а при негативном — расстройство. Данная теория гласит, что качество исполнения зависит от двух групп факторов: 1) организационных факторов; 2) способностей работника.

Эти факторы также оказывают влияние и на постановку самих целей, а следовательно, и на саму мотивацию.

3. Теория равенства основывается на человеческом желании справедливого отношения к себе. При этом справедливость связывается с равенством. Если человек чувствует дискриминацию по отношению к себе и оценки его результатов в сравнении с другими людьми, то он испытывает неудовлетворенность.

Для эффективного управления персоналом менеджер должен быть справедливым в оценке кадров. Обязательным условием должна являться осведомленность работника о существующей атмосфере равенства.

4. Концепция партисипативного управления является также одной из процессных теорий мотиваций. Она исходит из того, что человек всегда стремится участвовать в организационных процессах. Если ему предоставляется эта возможность, то он начинает работать с большей отдачей. Менеджер должен предоставить персоналу возможность принятия решений. Это позволит добиться ответственности от работников, их информированности и более полного задействования потенциала человеческих ресурсов организации.

Все рассмотренные теории дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

**13. Система методов управления: организационно-распорядительные, экономические, социально-психологические**

**Социально-психологические функции.** Для эффективного управления предприятием менеджер должен уделять особое внимание своим подчиненным. Каждый член трудового коллектива обладает индивидуальным мировоззрением, вкусом, увлечениями и способностями, которые в значительной степени формируются под воздействием окружения.

Информация о данных сторонах жизни работника позволяет руководителю эффективно реализовывать социально-психологические функции, которые включают в себя делегирование менеджером своих полномочий и мотивацию подчиненных.

**Делегирование** — это передача полномочий по решению задач руководителем своим подчиненным. При этом ответственность за выполнение данной работы не делегируется.

**Полномочия** — это право использовать соответствующие для выполнения определенной задачи ресурсы предприятия и координировать усилия определенных сотрудников на ее выполнение.

**Ответственность** — это необходимость, обязанность отдавать отчет в своих действиях, поступках. Объем ответственности влияет на заработную плату работника.

При передаче полномочий по выполнению работы сотрудник, их делегировавший, несет за них полную ответственность. Полномочия делегируются соответствующей должности, а не человеку, который ее занимает. Таким образом, если человек уходит с занимаемой им должности, то он теряет и свои полномочия. Руководителю очень важно знать психологические особенности своих подчиненных, для того чтобы подобрать на должности соответствующих людей, т.к. от этого зависит результат выполнения поручаемых им работ, ответственность за которые лежит на менеджере. Для того чтобы принятые на должность сотрудники хорошо выполняли работу, необходимо их стимулировать, т.к. без этого делегирование полномочий не будет иметь смысла. Способность стимулировать сотрудника и побуждать его к выполнению работы с минимальными затратами для себя и предприятия в целом определяет профессионализм менеджера. В связи с этим особое внимание в управлении предприятием уделяется мотивации работников.

**Мотивы** — это движущие силы, которые побуждают человека выполнять определенную работу ради удовлетворения собственных потребностей.

**Мотивация** — это воздействие на человека с целью побуждения его на выполнение определенной деятельности с помощью пробуждения в нем определенных мотивов.

Мотивация человека может осуществляться с целью побуждения его к выполнению определенной работы и с целью повышения влияния на него (воспитания). Достижение второй цели — достаточно трудоемкий процесс (особенно с целью воспитания), поэтому менеджеры зачастую ограничиваются первым. Работник может выполнять работу в соответствии с личными качествами (трудолюбием, ответственностью) или под воздействием своих потребностей, которые он может удовлетворить в результате выполнения определенных функций. Для руководителя наиболее привлекательна первая группа сотрудников, но, к сожалению, таких меньшинство. Так как мотивирование работников основывается на возможности удовлетворения его нужд и потребностей, то руководителю необходимо знать уровень жизни подчиненного, состав его семьи, примерное окружение, а также его интересы и увлечения.

Данная информация позволит ему эффективнее влиять на персонал и поручать ему ту работу, которая будет выполнена с максимальной отдачей и результатом. В связи с этим менеджеру приходится уделять значительное внимание условиям труда работников, обеспечивать социальные гарантии, которые привлекают людей на предприятие, заботиться о психологическом климате и обеспечивать ту заработную плату, которая приведет к нему необходимых сотрудников. Данные условия, за исключением психологического климата, на создание которого может не потребоваться особых затрат, но результат будет благоприятным, должны соответствовать не только потребностям сотрудников, но и возможностям организации.

Таким образом, социально-психологические функции основываются на знании менеджером не только профессиональных качеств сотрудников, но и их психологических особенностей, связанных с их чертами характера, уровнем жизни, кругом общения и др.

**14.Коммуникации и управленческая деятельность. Коммуникации между людьми и их оптимизация**

Коммуникация — это процесс обмена информацией, опытом и сведениями. Коммуникация является неотъемлемой частью функционирования предприятия, и менеджер тратит на нее от 50 до 90% своего рабочего времени. Коммуникации позволяют координировать деятельность как внутри предприятия, так и налаживать внешние контакты. Коммуникации на предприятии делятся на два вида: вертикальные и горизонтальные, а вертикальные в свою очередь — на восходящие и нисходящие.

**Восходящие коммуникации** — это процесс передачи информации от исполнителей (подчиненных) к руководителю. Данный вид передачи информации чаще всего реализуется в виде отчетов о деятельности и рационализаторских предложений.

**Нисходящие коммуникации**— это процесс передачи информации от руководителя к подчиненным. Как правило, он сводится к передаче сотрудникам указаний.

**Горизонтальные коммуникации** — это процесс обмена информацией между сотрудниками одного уровня (линейными руководи гелями, которые не подчиняются друг другу). Горизонтальные коммуникации происходят с целью обмена результатами работ, опытом и личной информацией.

**Внешние коммуникации,** т.е. обмен информацией, который происходит между предприятием и внешней средой, позволяют ему быть в курсе потребностей потенциальных покупателей, работы контрагентов и конкурентов, а также отслеживать новые тенденции в науке (изобретения, технологии).

От эффективности организации данного процесса зависит успех фирмы. Чем выше скорость передачи информации на предприятии и чем она достовернее, тем продуктивнее оно работает.

Это было связано с тем, что оно рекламировалось как универсальное безопасное средство, тогда как испытания не были полными. В результате фирма понесла огромные убытки и подорвала свой престиж.

Помимо разделения на внутренние и внешние, коммуникации подразделяются на вербальные и невербальные.

**Вербальные коммуникации** — это процесс общения при помощи слов. Они могут быть как письменными, так и устными.

**Невербальные коммуникации —** это процесс общения на основе мимики, жестов, взглядов (недаром встречается выражение «говорящий взгляд»). В процессе общения вербальные и невербальные символы могут дополнять друг друга, а могут противоречить, это связано с тем, что невербальное общение идет на подсознательном уровне и человек редко может контролировать свои проявления.

В настоящее время невербальному общению уделяется особое внимание, т.к. оно более достоверно характеризует человека как личность и выявляет его истинные намерения. Так, например, легко определить характер человека по его рукопожатию, а положение ладоней может свидетельствовать о честности говорящего в данный момент.

**16.Деловое общение. Этапы и фазы делового общения. Правила ведения бесед и совещаний**

Деловое общение — процесс речевого взаимодействия людей, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, направленный на достижение определенного результата. Необходимость делового общения связана с совместной деятельностью. Данный процесс включает в себя обмен информацией, выработку стратегии взаимодействия с партнерами и совместного решения проблем.

Существует три способа познания собеседника в общении: идентификация, эмпатия и рефлексия,

1. Идентификация — «отождествление», предполагает уподобление себя собеседнику и попытку посмотреть на ситуацию его глазами.

2. Эмпатия — «сопереживание», т.е. постижение собеседника на основе чувств. При этом своя линия поведения от этого не теряется.

3. Рефлексия — «обращение назад» — это знание и понимание собеседника, в т.ч. и того, как он понимает вас.

Собеседники в процессе делового общения воздействуют друг на друга четырьмя способами.

1. Заражение — это бессознательная передача эмоционального или психического настроя от одного собеседника другому. При этом большое значение играет подверженность одного из них подобному воздействию.

2. Внушение — это целенаправленное, но не аргументированное воздействие на собеседника.

3. Убеждение — это логически обоснованное, аргументированное воздействие на собеседника.

4. Подражание — это воспроизведение одним человеком поведения других людей.

Деловое общение может осуществляться при непосредственном контакте собеседников, т.е. **прямым** способом, и **косвенным,** когда между ними существует пространственно-временная дистанция.

**Формы делового общения**

Существует пять форм делового общения: деловая беседа, деловая переписка, деловые переговоры, деловое совещание и публичное выступление.

Деловая беседа представляет собой устный контакт между собеседниками. Это наиболее распространенная форма делового общения. Ее участники должны иметь соответствующие полномочия для принятия и закрепления выработанных позиций. К функциям деловой беседы относится поиск эффективных путей решения стоящих перед участниками задач, общение между работниками из одной деловой среды, поддержание и развитие деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран. В значительной степени успех деловой беседы зависит от ее подготовки.

Наиболее распространенным видом деловой переписки является деловое письмо. **Деловое письмо** — это служебное послание в виде официального документа, а также в форме разного рода запросов, предложений, претензий, поздравлений и ответов на них. Поводом для письма может служить любой случай.

Составление письма нельзя поручать людям, которые не имеют специальной подготовки, т.к. письмо значительно ограничено в средствах передачи точного смысла. Это связано с отсутствием визуального контакта, в процессе которого информация передается в т.ч. и невербально.

Несмотря на то что язык делового письма индивидуален и многообразен, при его составлении нужно соблюдать актуальность, краткость, логику, убедительность и отсутствие излишней солидарности. При написании международного письма необходимо учитывать особенности страны- получателя.

Деловое совещание—это дискуссия, направленная на разрешение стоящих перед организацией задач. Деловое совещание способствует сплочению коллектива и совместной интеллектуальной деятельности, в процессе которой принимается коллективное решение. Деловое совещание включает в себя сбор и анализ информации, а также принятие решений.

Деловые совещания подразделяются на две группы: по форме организации и целевой установке. В свою очередь по **форме организации** бывают **диктаторскими** (ведущую роль в нем играет руководитель), **сегрегативными** (доклады участников заранее планируются), дискуссионными (свободный обмен мнениями и информацией с последующим утверждением решения руководителем), **кулуарными** (стихийные, представляющие собой продолжение другого совещания).

По целевой установке совещание может быть информационным (целью его является доклад о текущей работе), направленным на принятие решений, творческим (цель — поиск новых идей и путей развития).

На деловом совещании не должно присутствовать слишком много людей, т.к. это расхолаживает и ведет к снижению производительности.

Деловые переговоры — это вид делового общения, направленный на устранение противоречий между собеседниками, целью которого является выработка общего решения.

Существуют два подхода к ведению переговоров: позиционный и принципиальный. **Позиционный подход** предполагает наличие двух возможных альтернатив поведения собеседников: уступать или не уступать. При жестком подходе одной стороны вторая будет чувствовать себя ущемленной. При жестком подходе обеих сторон решение не будет найдено, а в обратной ситуации оно не будет максимально эффективным. **Принципиальный подход** предполагает стремление участников к компромиссу и взаимной выгоде.

Переговорный процесс состоит из трех этапов: анализа, планирования и дискуссии. На первом этапе собирается информация и определяются первостепенные вопросы, нуждающиеся в согласовании. На втором этапе разрабатываются пути их решения. В процессе дискуссии идет поиск компромиссного решения, которое затем утверждается.

Публичное выступление — это процесс непосредственного речевого воздействия выступающего на аудиторию. В зависимости от целей публичное выступление делится на информационное, побуждающее (митинг, предвыборная речь) и убеждающее (торжественная речь). Данный вид делового общения является одним из самых сложных, т.к. внимание слушателей приковано к одному человеку. В результате оратор должен четко следить за своей речью, мимикой, жестами и реакцией аудитории. Задачей его является донести смысл своего выступления до всех присутствующих, не утомив их и не вызвав негативного отношения к себе.

**17. Управленческое решение. Подходы к классификации управленческих решений. Методы и уровни принятия управленческих решений, побуждение сотрудников к принятию управленческих решений**

Управленческое решение — это взвешенный шаг, результатом которого является осуществление какого-либо действия для достижения цели организации или воздержание от него. Оно является неотъемлемой частью деятельности менеджера.

Данное понятие рассматривается с трех точек зрения:

1) фиксированный управленческий акт, постановление, приказ и т.д.;

2) процесс разработки и реализации решения по разрешению проблемы;

3) выбор альтернативы при решении проблемы.

Объектом управленческого решения, как правило, являются проблемы, связанные с разрешением теоретических и практических вопросов.

Проблема — это несоответствие фактического результата планируемому показателю.

Процесс принятия решений является достаточно трудоемким, т.к. это одновременно и наука, и искусство, требующие учета объективных факторов и чутья руководителя.

Для того чтобы управленческое решение было принято, оно должно удовлетворять следующим требованиям:

1) всесторонняя обоснованность решения основывается на двух направлениях: во-первых, на рассмотрении многогранности факторов, которые влияют на результат работы (экономических, технологических, социальных, экологических), а во-вторых, на анализе последствий принимаемого решения;

2) правомерность принимает во внимание соответствие принимаемого решения действующему законодательству, что, к сожалению, для нашей страны малоактуально;

3) непротиворечивость заключается в том, что вновь принимаемые решения не должны противоречить уже существующим, а также дублировать их. В случае необходимости должны быть указаны документы или их части, которые утрачивают силу или отменяются в связи с принятием нового решения;

4) своевременность основывается на необходимости принятия решения в тот момент, когда оно может быть успешно реализовано;

5) обеспеченность ресурсами основывается на том, что для реализации решения необходимы средства (материальные, сырьевые, человеческие) и в самом решении должны быть указаны их источники;

6) ясность и лаконичность заключается в недопустимости двойственного толкования принимаемых решений, а также следует сторониться излишнего красноречия, которое усложняет и замедляет понимание.

К сожалению, руководителям при принятии решений не удается избежать различного рода ошибок. Наиболее распространенными из них являются:

а) принимаемые решения в достаточной мере не контролируются, а следовательно, не выполняются;

б) суть решения искажается по мере его продвижения по уровням управления, т.к. нижестоящие руководители стремятся его адаптировать к своим условиям, интересам;

в) решение нередко дублирует сложившийся организационный порядок;

г) принимаемые решения зачастую не обеспечиваются ресурсами.

**Классификация управленческих решений**

В связи с разнообразием видов управленческой деятельности существует множество подходов к классификации управленческих решений.

1. По степени влияния на будущее организации:

1) стратегические, которые определяют общие направления развития организации и его долгосрочные цели;

2) тактические, представляющие собой конкретные методы достижения стратегических решений.

2. По масштабам:

1) глобальные, охватывающие всю организацию в целом;

2) локальные, затрагивающие лишь некоторые стороны деятельности предприятия.

3. По продолжительности периода реализации (управленческого воздействия):

1) долгосрочные решения принимаются на срок более 5 лет. Чаще всего они реализуются в качестве планирования основных направлений развития предприятия;

2) среднесрочные решения принимаются на срок от 1 года до 5 лет. Данные решения являются неотъемлемой частью целевых программ, в соответствии с которыми осуществляются практические действия, направленные на развитие предприятия;

3) краткосрочные решения принимаются на срок менее 1 года и представляют собой оперативные распоряжения относительно выполнения текущих заданий.

4. По направленности воздействия:

1) внешние; 2) внутренние.

5. По обязательности выполнения:

1) директивные решения принимаются высшим руководством и являются обязательными для исполнения. Данные решения касаются наиболее важных сторон деятельности организации и связаны со значительными рисками и ответственностью;

2) рекомендательные решения готовятся, как правило, совещательными органами, такими как комитеты или комиссии. Они реализуются в соответствии с ситуацией и не являются обязательными, т.к. те, к кому они относятся формально, не подчиняются стороне, принимающей данные решения;

3) ориентирующие решения основываются на определении единого направления деятельности подсистем организации.

6. По функциональному назначению:

1) регулирующие решения определяют метод выполнения действий в сложившейся (потенциальной) ситуации;

2) координирующие решения концентрируют усилия подразделений организации вокруг сложившейся проблемы;

3) контролирующие решения направлены на оценку результатов.

7. По широте охвата:

1) общие решения распространяются на всю компанию в целом;

2) специальные решения рассматривают узкие вопросы и делятся на:

а) частные, затрагивающие одну сторону деятельности предприятия;

б) локальные, относящиеся к отдельному элементу объекта управления.

8. По степени запрограммированности:

1) запрограммированные решения принимаются в стандартных ситуациях, не требуют особого творческого напряжения, т.к. на момент возникновения сложившейся ситуации существует определенное количество вариантов действий;

2) незапрограммированные решения принимаются в новых, необычных условиях, в которых трудно рассчитать правильные шаги и предугадать их последствия. Данное решение требует творческого подхода и интуиции.

9. По функции (области) управления:

1) планирование; 2) организация; 3) мотивация; 4) контроль.

10. По сфере реализации:

1) научные и маркетинговые исследования; 2) производство; 3) реализация товаров или услуг; 4) работа по кадрам и т.д.

11. По способам принятия:

1) **интуитивные решения** базируются на способности руководителя предвидеть возможные результаты своих действий и выбирать из них верные, руководствуясь своими предчувствиями. Такие решения принимаются в ситуациях, когда отсутствует возможность собрать и проанализировать информацию. В подобных ситуациях велика вероятность ошибки, поэтому подобные решения принимаются лишь в экстренных случаях;

2) **адаптивные решения** предполагают, что менеджер руководствуется в своей работе профессиональными и личными знаниями, жизненным опытом и реальной оценкой ситуации. Преимуществом таких решений является простота и оперативность реализации, т.к. они уже отработаны, но, к сожалению, в связи с постоянно меняющимися условиями эффективность принимаемых решений может быть в значительной мере снижена;

3) **рациональное решение,** в отличие от предыдущих способов, является менее субъективным, т.к. опирается на научный анализ проблемы. Но, к сожалению, полностью исключить субъективность и в этом случае невозможно, вследствие того что решения принимаются людьми.

**18. Контроль. Этапы контроля. Технология и правила контроля. Виды контроля. Общие требования к эффективно поставленному контролю**

В настоящее время специалисты по менеджменту выделяют несколько функций управления, такие как планирование, организация, мотивация и контроль. Эти функции являются обязательными для успешной работы предприятия.

Контроль бывает трех видов: предварительный, текущий и заключительный. Предварительный контроль осуществляется до начала выполнения работы, в частности может проводиться проверка качества сырья, готовности оборудования и др. Этот метод контроля позволяет значительно повысить эффективность деятельности предприятия, т.к. еще на предварительном этапе устраняется значительная масса препятствий (например, снижается количество брака в процессе производства). К сожалению, он не может устранить все проблемы, возникающие в процессе работы.

Предварительный контроль проводится в трех направлениях: >

1) при подборе персонала. В данном случае работники должны соответствовать тем требованиям, которые им предстоит выполнять. Их квалификация не должна быть ниже необходимой, т.к. работник просто не справится со своими обязанностями, и не должна быть выше, т.к. это приводит к неудовлетворенности работой и, как следствие, снижению эффективности;

2) **при разработке материально-технической базы.** В данном случае разрабатываются стандарты предельно допустимого качества сырья и продукции, на основе которых проводится дальнейшая деятельность. При разработке данного направления большое внимание уделяется выбору поставщиков, качество работы которых должно быть проверено, а качество сырья соответствовать необходимым требованиям;

3) **при решении финансовых вопросов** составляется бюджет предприятия с указанием всех доходов и расходов.

Текущий контроль проводится в процессе выполнения работы. Он позволяет уже в процессе устранять возникающие недоработки, причем более эффективно, т.к. сразу выясняются их причины. К сожалению, этот метод наиболее затратный, поэтому он приводит к существенному увеличению цены.

Итоговый контроль осуществляется по окончании работы или производства товара. Он препятствует выходу на рынок некачественной продукции, но на бракованную продукцию затрачиваются те же средства, что и на товар, поступающий в продажу, а на переделку — даже большие. Это увеличивает издержки, соответственно и отпускную цену.

В результате можно сделать вывод, что необходимы все виды контроля, но относительно каждого конкретного случая к возможности и целесообразности их применения следует подходить особо. Помимо производственных процессов, контроль необходим и при работе с персоналом. В одних случаях это необходимо для недопущения безалаберности отдельными работниками, в других -для поощрения. К сожалению, в нашей действительности контроль воспринимается как средство наказания и применяется лишь к нерадивым работникам, тогда как этот процесс необходим и хорошим сотрудникам, т.к. иначе возникает с их стороны мнение о ненужности их работы. Таким образом, контроль выполняет мотивирующую функцию.

Контроль подразделяется на три этапа:

1) **установление планируемых показателей.** Этот этап необходим для реализации целей и миссии организации, т.к. на нем разрабатываются необходимые мероприятия;

2) **сопоставление планируемых результатов с действительными.** При их несовпадении определяется уровень отклонений от заданных параметров, которые могут быть значительными и незначительными. На основе данного анализа предпринимается решение о необходимости принятия корректирующих мер;

3) **процесс осуществления корректирующих мер.**

В результате контроль позволяет предприятию повысить качество выполняемой работы и не отступить от намеченных целей, которые необходимы для работы предприятия.

**20. Источники и причины конфликтов. Виды конфликтов. Конструктивное и деструктивное в конфликтах. Последствия конфликтов. Структурные методы управления конфликтами**

В связи с тем, что конфликты дезорганизуют деятельность персонала компании, их необходимо разрешать. Данный процесс делят на шесть этапов:

1) определение основной причины конфликта заключается в выявлении предпосылок и факторов, послуживших его возникновению;

2) определение вторичных причин конфликта предполагает, что после выяснения главной проблемы необходимо выявить повод, который позволил перейти к открытой конфронтации. Несмотря на то что он во многом лишь маскирует основную причину, но и в нем могут скрываться немаловажные сведения;

3) поиск путей разрешения конфликта базируется на решении следующих вопросов:

а) для чего требуется разрешить данный конфликт?

б) что для разрешения конфликта может сделать каждый из оппонентов?

4) совместное решение о выходе из конфликта заключается в разработке компромиссного решения для всех участников конфликта;

5) разрешение конфликта осуществляется за счет устранения причин конфликтной ситуации. В данном процессе важно, чтобы у участников конфликта не возникло сомнений в искренности друг друга;

6) оценка эффективности усилий, приложенных для разрешения конфликта. По ее результатам производится вывод о степени разрешенности проблемы и необходимости повторных действий. Существует несколько стратегий поведения оппонентов в конфликтной ситуации:

**1) мирное сосуществование (взаимный уход)** используется в случаях, если стороны слабо заинтересованы в его разрешении, например имеют близкий ранг, или конфликт еще окончательно не созрел. Эта стратегия эффективна, если в основе конфликта лежат субъективные причины, т.к. появляется возможность проанализировать ситуацию. Если причины объективны, то данная стратегия лишь усугубляет положение;

2) **приспособление** может применяться, если в конфликте не принимает участие более высокая сторона. В результате данной стратегии стороны, участвующие в конфликте, отступают без побед и поражений;

3) **силовое решение** применяется, если одна из конфликтующих сторон занимает более высокую должность. Результатом данной стратегии является подавление более слабой стороны, но победителя в ней определить сложно, т.к. вероятность повтора данного конфликта чрезвычайно велика, а последствия непредсказуемы;

4) **поиск компромисса** используется, если силы участников конфликта примерно равны и они зависят друг от друга. В результате реализации данной стратегии выигрыш и проигрыш делятся примерно пополам, при этом сохраняются силы, время и отношения. Но данный вариант нельзя считать панацеей;

5) **окончательное разрешение** конфликта заключается в совместном поиске и устранении его причин оппонентами. Данная стратегия дает возможность ликвидировать неизбежные при компромиссе потери. Но эта стратегия применима, только если стороны, участвующие в конфликте, отличаются рассудительностью и при этом изначально хорошо относятся друг к другу.

**21. Власть. Виды власти. Методы влияния менеджера на подчиненных**

Понятие «власть» можно трактовать как способность какого-либо человека подчинять окружающих своей воле. Менеджеру она позволяет руководить поступками подчиненных, контролировать и направлять в нужное русло их деятельность, мотивировать, более продуктивно работать, разрешать возникающие разногласия между коллегами.

Рассмотрим основную классификацию власти. Власть может быть:

1) формальной (власть, основанная на должности);

2) реальной (власть, основанная как на должности, так и на влиянии авторитета).

**Формальная** власть обусловлена официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией. Эта власть может измеряться количеством подчиненных и объемом материальных и информационных ресурсов.

**Реальная** власть обусловлена местом человека не только в официальной организации, но и в неформальной обстановке, т.е. в неофициальной организации. Измеряться эта власть может количеством людей, готовых либо добровольно подчиниться «владельцу» власти, либо зависимых от него по каким-то причинам. Существует несколько основ власти в организации.

1. Принуждение. Подчинение возникает в результате страха, что отказ выполнить требование повлечет за собой различного рода нежелательные и неблагоприятные последствия.

2. Законное принуждение (административная власть). Подчинение возникает в результате того, что одно лицо обладает определенными ресурсами, в которых нуждается другое. Это может быть: 1) собственность; 2) владение информацией; 3) знание, компетентность.

3. Добровольное подчинение. Оно может возникать по трем причинам:

а) традиции; б) личная харизма; в) убежденность.

Основным способом реализации власти является распоряжение. Распоряжение — это сообщение, передаваемое руководителем подчиненному, касающееся содержания и результатов его деятельности. Оно должно быть четко обоснованным и сформулированным, контролированным и обеспеченным необходимыми ресурсами.

Распоряжения бывают: 1) устные; 2) письменные; 3) смешанные.

По форме распоряжения можно разделить на: 1) приказ; 2) указание; 3) поручение; 4) совет.

Распоряжения могут усиливаться дополнительными мерами воздействия: 1) убеждениями; 2) пожеланиями, просьбой; 3) обещанием вознаграждения, мотивацией; 4) угрозой.

Распоряжения должны усиливать инициативу подчиненных и вызывать положительные эмоции. Чтобы это обеспечить, необходимо: 1) соответствие распоряжения возможностям; 2) возможность проявления личных способностей, инициативы; 3) понимание подчиненным важности, ответственности, полезности решения, сформулированного в задании; 4) формирование у исполнителя определенного психологического настроя на необходимые действия.

Можно выделить следующие методы руководства людьми: 1) авторитарные; 2) демократические; 3) либеральные.

Методы руководства являются основой и одним из важнейших факторов, формирующих стиль управления как совокупность конкретных способов, с помощью которых происходит взаимодействие руководителей и подчиненных.

Каждый руководитель является творцом того стиля управления, который он применяет на практике, но при этом он учитывает множество объективных условий и обстоятельств, в зависимости от которых стиль получает свое конкретное наполнение.

**22. Лидерство и власть. Стили руководства. Развитие индивидуальных навыков влияния**

Лидерство — это способность формировать коллектив и вести его к намеченным целям на основе личного авторитета. К сожалению, зачастую люди, обладающие такой способностью, злоупотребляют ею во имя личных интересов. В настоящее время существует несколько направлений в изучении теорий лидерства. В соответствии с «традиционной концепцией лидерства» лидерские качества основываются на личных характеристиках. Они в соответствии с данной теорией могут быть либо врожденными, либо воспитанными. Позднее Френк Фидлер предложил «ситуационную теорию лидерства». Данная теория предполагает, что для становления лидера ему необходим не только набор определенных личностных качеств, но и ситуация, которая позволит ему проявить себя.

Третья концепция, «новая концепция лидерства», включила в себя первых два направления, но в ней уделяется больше внимание внутреннему миру лидера и его способностям через внутренний мир оказывать влияние на других людей. Власть лидера обеспечивается хорошим знанием людей, т.е. настоящий лидер — это хороший психолог. Он прекрасно чувствует моральный настрой собеседника, будь то единомышленник или оппонент, и умело ведет беседу в официальных и неофициальных условиях. Нужно заметить, что всякий лидер — это руководитель, но не всякий руководитель—лидер, В данном случае не имеет значения, формальный это или неформальный уровень, т.к. у лидера всегда есть подчиненные (последователи), которые выполняют его поручения. Для того чтобы стать лидером, помимо таланта, необходимо уделять много времени своему развитию— как профессиональному, так и личностному. Несмотря на то ч го лидерство — это талант, но без развития он угасает, как и все другие способности. Настоящим лидером человек становится к 30--35 годам, когда он набирается жизненного опыта. Специалисты по менеджменту выделяют две группы лидеров: «игроки» и «открытые». Привлекательность первых основывается только на производимом ими внешнем впечатлении, за которым ничего не стоит. У них нет своих взглядов и убеждений, и они изменяют их в соответствии со сложившейся обстановкой, не учитывая ценностей окружающих их людей. За их внешним благородством кроется только холодный расчет в личных интересах.

«Открытые» лидеры живут интересами коллективна, некоей всеобщей идеей. Они тоже гибки и в своей работе руководствуются обстоятельствами, но в остальном являются полной противоположностью «игрокам». Они являются настоящими лидерами, которые ведут за собой людей на основе искренних отношений и обладают непререкаемым авторитетом у окружающих. К сожалению, такие лидеры встречаются реже, т.к. в большинстве случаев людьми движут амбиции.

**Стили руководства**

Стиль руководства — это привычная манера поведения руководителя по отношению к своим сотрудникам с целью повлиять на них или побудить к действию. Существует три стиля руководства: авторитарный, демократический и либеральный. В различных источниках они могут называться по-разному, но смысл их всегда одинаковый и заключается в следующем.

**Авторитарный стиль** управления состоит в том, что вся полнота власти находится у руководителя и все решения принимаются им единолично, не учитывая интересов подчиненных. В данном случае используется командный метод управления.

Авторитарный стиль управления необходим в кризисной ситуации, когда решения должны приниматься быстро и быть четко скоординированы. Он не требует особых материальных затрат и позволяет быстрее наладить взаимодействия между сотрудниками (отделами). Но такой стиль руководства подавляет инициативу, требует громоздкой системы контроля за работой персонала, повышает степень бюрократизма. В результате снижается удовлетворенность сотрудников своей деятельностью и повышается их зависимость от руководителя.

**Демократический стиль** предполагает делегирование руководителем части своих полномочий подчиненным и принятие решений на коллегиальной основе. Он актуален при стабильной работе предприятия и стремлении его к внедрению инноваций.

Данный стиль руководства стимулирует творческую деятельность, снижает недовольство сотрудников от принятых решений, т.к. они принимаются совместно, повышает мотивацию труда, улучшает психологический климат на предприятии, а следовательно, и удовлетворенность от выполненной работы. Но т.к. за работой персонала не осуществляется жесткого централизованного контроля, то ответственность за ее выполнение может долго перекладываться, что затягивает процесс принятия решений и ее выполнения.

**Либеральный стиль** представляет собой управление без участия руководителя, т.е. работники предоставлены сами себе. Данный стиль управления возможно использовать при высокой квалификации работников и низком уровне подготовки руководителя. В результате подчиненным предоставляется полная свобода, которая может привести к анархии. По сути, данный метод применялся в нашей стране в период становления рыночной экономики (с 1985 г. до середины 1990-х гг.).

Несмотря на существенную разницу в данных стилях управления, нельзя выделить среди них абсолютно эффективный или неэффективный, т.к. все зависит от ситуации, в которой они применяются. В результате можно сделать вывод, что руководитель должен уметь применять все эти стили, что зачастую невозможно в силу его психологических особенностей.

**23. Управление человеческими ресурсам. Привлечение и формирование персонала. Оценка эффективности труда**

Управление человеческими ресурсами представляет собой сложную систему, включающую в себя взаимосвязанные и взаимозависимые подсистемы создания, использования и развития трудовых ресурсов. Данные подсистемы формируются под влиянием такого фактора, как компетентность, включающего в себя знания, навыки и квалификацию работника.

**Подсистема управления формированием человеческих ресурсов** ставит своей основной целью своевременное и качественное обеспечение предприятия соответствующими кадрами.

Данная подсистема решает такие задачи, как прогнозирование и планирование потребности в работниках, анализ спроса и предложения на рынке труда, привлечение, подбор и отбор кадров, а также адаптация вновь прибывших работников как к самой работе, так и к коллективу.

**Подсистема управления использованием человеческих ресурсов** заключается в создании условий для максимальной реализации способностей работников, а также достижения целей организации.

Данная подсистема ставит перед собой такие задачи, как подъем эффективности выполняемых работ, повышение качества деятельности работников и организации в целом, рост уровня жизни работников, совершенствование систем мотивации, развитие инициативности и новаторства. В последнее время все большее значение приобретает **подсистема управления развитием человеческих ресурсов.** Ее главной целью является постоянное совершенствование знаний и навыков сотрудников. Мотивация в данном случае должна тоже развиваться и соответствовать новым тенденциям в формировании предприятия и внутрифирменной культуре. Данная подсистема включает в себя такие задачи, как получение образования работниками, подготовка и переподготовка кадров, повышение квалификации, ротация кадров и делегирование полномочий, планирование и разви тие карьеры, создание управленческого резерва и работа с ним, предоставление возможностей для самообразования и развития. Комплексный подход к изучению управления человеческими ресурсами дает возможность изучить все виды деятельности, целью которых является формирование, использование и развитие сотрудников с целью достижения целей организации.

Система управления человеческими ресурсами имеет огромное значение в современных условиях. Ранее функции по управлению кадрами были распределены между функциональными отделами (экономическим, производственным, юридическим), но в связи со все возрастающим вниманием к человеческому фактору изменилась и структура организации.

В настоящее время функции отдела кадров существенно расширились и требуют теперь от его работников обширного спектра знаний, в т.ч. в сфере производства, экономики, психологии, юриспруденции и др. В результате повысился их организационный статус и роль в стратегическом внутрифирменном планировании. Успех системной модели управления человеческими ресурсами на российских предприятиях зависит от их способности рационально сочетать жесткую рациональную модель, целью которой является достижение результата, и мягкую поведенческую модель, целью которой является правильная мотивация и вовлечение работников в процесс реализации планов организации. К сожалению, в организациях с еще не изжившей себя административной моделью управления потенциал работников используется крайне неэффективно, в результате чего растет неудовлетворенность сотрудников своей работой. Для того чтобы исправить эту ситуацию, следует административно-командные методы управления заменить системой мотивационного менеджмента. Для достижения конкурентных преимуществ — как личных, так и организационных — в системе управления человеческими ресурсами следует уделить особое внимание стратегической деятельности, основой которой является разработка планов на длительную перспективу с целью формирования и развития уровня способностей, мироощущения и ценностного восприятия.

**Оценка эффективности человеческих ресурсов в организации**

Эффективность работы предприятия обусловливается не только количеством человеческих ресурсов, но и соответствием квалификации и способностей работников занимаемым ими должностям.

Формировать кадровый состав следует в соответствии со следующими показателями:

1) фактической численностью работников, включающей постоянных и временных работников, а также совместителей;

2) составом работников по характеру выполняемых видов деятельности (основным, вспомогательным, административным);

3) составом работников по социально-демографическим характеристикам (полу, возрасту, религиозной конфессии, национальности и др.);

4) квалификационным уровнем человеческих ресурсов.

Эффективность использования человеческих ресурсов оценивается за счет следующих показателей:

1) объема производства (прибыли) на одного работника;

2) производительности труда за единицу времени в натуральном и стоимостном выражении;

3) затрачиваемого времени на производство единицы продукции. Данный показатель чаще используется на практике в случае ориентации производства на изготовление продукции, а также организации сферы услуг;

4) текучести кадров;

5) показателя абсентизма, определяемого как отношение потерянного работниками рабочего времени к общему количеству рабочих часов за определенный период;

6) потерянной производительности, определяемой как произведение добавленной стоимости в час на количество потерянных часов (от неявки сотрудников на рабочие места);

7) коэффициента внутренней мобильности, рассчитываемой как отношение числа сотрудников, подвергшихся ротации за определенный период, к среднему количеству сотрудников за тот же период;

8) общих издержек предприятия на оплату деятельности работников, включающую налоговые отчисления;

9) доли издержек на рабочую силу в общем объеме затрат;

10) издержек на одного сотрудника, определяемых как отношение доли издержек на оплату труда к количеству работников на предприятии за определенный период. Данный показатель может рассчитываться отдельно для различных категорий сотрудников,

11) издержек на оплату труда за один производительный час, рассчитываемых как отношение общих затрат на оплату труда к общему числу рабочих часов.

Эффективное использование человеческих ресурсов невозможно (особенно на крупных предприятиях) без организации специальной службы по их управлению—отдела кадров, который занимается разработкой возникающих потребностей в работниках, их набором и отбором. Особое внимание персоналу организации как одному из важнейших факторов эффективной деятельности организации стало уделяться только в последнее время. В результате многочисленных исследований специалистов в области управления была выявлена необходимость периодического повышения квалификации кадров организации как одной из основных движущих сил ее развития. Вследствие этого образовалось новое перспективное направление капиталовложений, приносящее прибыли; превышающие вложенные средства во много раз. Наиболее распространенным методом оценки эффективности человеческих ресурсов является анализ издержек. При таком подходе используются понятия первоначальных и восстановительных издержек. Первоначальные издержки включают расходы на поиск, привлечение и адаптацию новых кадров.

Восстановительные издержки — это текущие затраты на повышение уровня квалификации, компетентности, мотивации работников и замену одних сотрудников другими.

Существует теория индивидуальной стоимости работника, предложенная американскими учеными. Ее суть состоит в том, что работника можно оценивать с точки зрения условной и реализуемой стоимости, в соответствии с которой ценность работника определяется количеством видов деятельности (услуг), которые может выполнять (оказывать) сотрудник для данной организации.

Данный показатель и определяет ожидаемую условную стоимость работника. Но для организации не менее важной проблемой является, останется ли сотрудник в ней, для того чтобы реализовать свои способности. Таким образом, ожидаемая условная стоимость работника состоит из дохода, который работник мог бы принести организации, всю жизнь работая на ней. В результате периода, в течение которого работник будет занят на данном предприятии, можно определить ожидаемую реализуемую стоимость.

Помимо анализа издержек на трудовые ресурсы, их эффективность можно оценивать с точки зрения социальной эффективности, отражающей социальные последствия органов управления, концентрируя внимание на качестве трудовой жизни.

Качество трудовой жизни определяется как степень удовлетворения личных потребностей сотрудников предприятия. Показатели качества трудовой жизни определяются объемом и содержанием труда, морально-психологическим климатом в коллективе, оплатой и мотивированием труда, участием в разработке управленческих решений, отношением руководителей и подчиненных, социальными гарантиями и т.д. Данные параметры оцениваются на основе мнений работников организации, в результате определяются направления, нуждающиеся в разработке и развитии.

**24. Развитие трудовых ресурсов. Повышение квалификации кадров, управление карьерным ростом. Повышение качества трудовой жизни**

Современной тенденцией в области развития предприятий является постоянное обучение персонала, т.к. происходит быстрое устаревание и обновление знаний. Такие предприятия условно называются «обучающимися организациями» и представляют собой группу единомышленников, целью которых является непрерывное обновление знаний, саморазвитие для решения стоящих перед ними задач, а также удовлетворение собственных потребностей. Данная характеристика организации не зависит от вида деятельности или от ее формы и характеризуется только стилем управления, опирающимся на гибкость, адаптивность и инновационность. Внутрифирменное (корпоративное) развитие в обучающихся организациях является первостепенным видом деятельности, объектом которого является организация в целом, а не отдельные ее части. Корпоративное развитие обладает следующими отличительными чертами:

1) корпоративное обучение по сравнению с повышением квалификации затрагивает все виды деятельности и всех работников организации, в т.ч. вспомогательных, и носит опережающий характер;

2) корпоративное обучение является мотивирующим фактором, развивающим у работников стремление к собственному развитию с целью повышения эффективности работы;

3) корпоративное обучение является непрерывным процессом, который позволяет совершенствовать профессиональный, социальный и интеллектуальный уровень работника;

4) внутрифирменное обучение представляет собой систему методов, направленных на создание и развитие творческого потенциала организации за счет самообразования, обучения на рабочем месте или вне его, а также комбинированные способы обучения;

5) корпоративное обучение стимулирует творческую, инновационную деятельность, но не создает готовых решений;

6) внутрифирменное обучение представляет собой процесс, легко адаптируемый к изменяющимся условиям;

7) в основе корпоративного обучения лежат активные методы передачи знаний, а не простое воспроизводство прошлого опыта. Несмотря на значительную пользу, которую приносит корпоративное обучение, оно имеет один существенный недостаток — высокие затраты, и, хотя они с лихвой окупаются, позволить себе такой метод работы может далеко не каждая организация. Внутрифирменное развитие входит в понятие «развитие человеческих ресурсов», которое в свою очередь включает не только приобретение знаний и навыков, но и обновление мировоззрения, мотивации и ценностей работников. Непрерывность данного процесса позволяет предприятию поддерживать свою конкурентоспособность. Новые тенденции в экономике предъявляют особые требования к профессионализму управления. Задачи, которые возникают перед предприятием, требуют более тщательного отбора кадров, а следовательно, и более высокого профессионального уровня работников службы кадров. К сожалению, в нашей стране этому направлению только начинает уделяться соответствующее внимание. Повышение профессионализма аппарата управления представляет собой комплекс мер, направленный на повышение его компетентности для эффективной деятельности по управлению человеческими ресурсами.

Оценка профессионализма управления человеческими ресурсами основывается на трех факторах:

1) профессиональной подготовке;

2) компетентности и мотивации профессиональной деятельности;

3) организационной среде реализации профессионализма.

В связи с расширением и усложнением системы управления человеческими ресурсами в России возникает необходимость совершенствования системы подготовки руководителей, создания условий проявления профессионализма.

В российских условиях уже формируется база подготовки управленческих кадров как вузовская, так и послевузовская, что является предпосылкой становления отечественной системы профессионального управления.

**26. Социальная ответственность и этика в менеджменте. Суть этических проблем. Управление этикой и соц.ответственностью**

**Этика -** набор моральных принципов и ценностей управляющих поведением чел-ка или группы, определ-й положит-ые или отрицат-е оценки их мыслей и действий. Поведение чел-а определ-я сис-й норм:1.сис-а законов (правовые нормы) -высокая степень контроля. 2. Этическая система (соц. нормы) средняя степень контроля. 3. система свободы выбора (личные нормы) слабая степень контроля. Компания внедряет в культуру свой кодекс поведения устраняет проблемы контроля и выбора для раб-ка. *Этическая дилема*-ситуция кт-я возникает когда все решения нежелат-ы. Обычно мен-ры основыв-я на нормат-ой т.зр. В нормат-ой этике есть несколько подходов: 1. Утилитаристский - морально то решений кт-е принесет максим-ю пользу большин-у. 2. Индивидулистический - определены действия идущие на пользу чел-ка в долгосрочном периоде. Данный подход не приветствуется. Личные выгоды противор-т общ-ым нормам. 3. Морально-правовой-ориентация устан-ся на права(право на свободу согласия, на частную жизнь, свободу совести, слова, на надлежащие обращение с ними, жизнь, здоровье и безопасность). Этические корпарат-ые решения не должны нарушать фундаментальные права раб-ов. В зав-ти от сис-ы ценностей принятых в орг-и, от уровня развития общ-ва корпоративно на выбор влияют: сами мен-ры, их соб-ые установки, собственное Я, уверенность в своих силах, чувства независимости. *Стадии морального развития личности*: 1. предшествующие развитие (рук-ль этой стадии использует авторитарно принудительный стиль). 2. Общее развитие (рук-ль воодушевляет сотруд-ов обращается как с личностью) 3. Последующие развитие (рук-ль использует трансформирующий стиль управления. Считается с мнением сот-ов). Кроме того на этику воздейт-т : правило и политика орган-ий, система вознаг-й, степень заботы орга-и о своих членах, сис-а отбора и продвижение кадров, процесс принятия решений.

**29. Менеджер в организации. Навыки менеджера. Типы менеджмента. Различные роли менеджера. Профессионализация менеджмента**

Менеджеры — это люди, которые добиваются реализации целей организации за счет других людей. То есть это руководители или администраторы. Значительное время преобладал диктаторский стиль управления, где работники были винтиками в руках своих руководителей, но в последнее время человеческому фактору уделяется все большее внимание. Исходя из этого требования, предъявляемые к руководителю, значительно изменились: сегодняшний менеджер должен быть твердым, но справедливым. Он должен относиться к своим сотрудникам, как к членам семьи. На практике этот принцип наиболее широко используется в японском менеджменте, где принадлежность к фирме как к семье воспитывается с детства.

В результате своей деятельности менеджер проявляет себя с нескольких сторон:

1) управляющий, обладающий полномочиями, которые позволяют ему руководить группами людей;

2) лидер, ведущий за собой подчиненных на основе своего авторитета, профессионализма и человеческих качеств;

3) дипломат, который в состоянии разрешать не только внутренние, но и внешние разногласия с сотрудниками и контрагентами, при этом не потеряв своего авторитета и не уронив престиж фирмы;

4) воспитатель, разбирающийся в людях и способный создать сплоченный коллектив и направить усилия своих работников в нужное русло;

5) инноватор, который постоянно совершенствует деятельность на своем предприятии в соответствии с современными тенденциями;

6) просто человек, у которого есть свои склонности, увлечения, определенный уровень развития, образования и культуры и который достоин быть примером для окружающих.

Для эффективной работы менеджер должен обладать авторитетом, который позволяет ему влиять на подчиненных. Авторитет основывается на формальном статусе менеджера и завоеванном уважении.

Уважение к личности является неотъемлемой частью авторитета, т.к. властные полномочия не компенсируют недостатков характера.

По мере своей деятельности менеджеру приходится работать с различными людьми. В их число входят партнеры и конкуренты. Их поведение может быть угрожающим и вызывающим, но общаться с ними, несмотря ни на что, необходимо предельно корректно, при этом менеджер должен уметь вести переговоры и торговаться. Другой категорией людей, с которыми приходится общаться менеджеру, являются руководители различных уровней. С ними нужно четко и недвусмысленно формулировать свои мысли, придерживаясь только фактов.

**Типы менеджеров**

Как уже говорилось ранее, менеджеры — это управленцы, руководители, т.е. сотрудники организации, имеющие подчиненных непосредственно им сотрудников.

В любой организации перед менеджером стоят следующие задачи:

1) определение перспективных и текущих целей и задач, планирование;

2) распределение функций, заданий, установление норм, инструктаж подчиненных, создание необходимых условий, мотивация;

3) установление и поддержание коммуникационной связи между собой и подчиненными;

4) контроль, оценка и анализ деятельности группы в целом и каждого подчиненного в отдельности;

5) изучение подчиненного персонала, повышение его профессионального уровня;

6) проведение собраний, совещаний и участие в них;

7) деловое общение, беседы, переговоры с менеджерами организации, заказчиками и другими лично и по телефону;

8) работа с документами;

9)самоменеджмент.

Можно выделить три типа менеджера.

Первый тип — менеджер высшего звена. К этому типу относятся руководители организации, его заместители. Менеджеры высшего звена формируют цели организации и ее подразделений, разрабатывают долгосрочные планы. Особенностью данного типа управленцев является обеспечение успешного взаимодействия организации с внешней средой, ее адаптации к различным переменам.

Второй тип — менеджер среднего звена. К этому типу относятся руководители организации, которые являются подчиненными менеджеров высшего звена, но в то же время в своем непосредственном подчинении имеют руководителей. Они координируют работу нижестоящих руководителей и управляют отдельными специализированными подразделениями и функциями.

Третий тип — низкий уровень. К этому типу относятся руководители, не имеющие в подчинении руководителей. Они осуществляют организацию работников, занятых основной деятельностью. Особенностью менеджеров низшего уровня является то, что они обеспечивают контроль за использованием сырья и оборудования.

**Роли менеджеров**

Если говорить о ролях менеджеров в организации, необходимо отметить, что деятельность руководителя может быть направлена на следующие объекты:

1) управление деятельностью;

2) управление ресурсами;

3) управление людьми;

4) управление информацией.

Роль — это совокупность ожиданий окружающих по отношению к занимающему определенную должность индивиду.

Рассмотрим все основные роли менеджера.

**Роль главы**

Прежде всего в любой организации менеджер является символом, лицом фирмы. Статус высшего руководителя требует от него выполнения ряда официальных обязанностей. Менеджер должен приветствовать, встречать и контактировать с важными персонами, руководителями других фирм и представителями закона, подписывать документы и заключать договоры.

**Роль лидера**

Эта роль определяет отношения руководителя с подчиненными. Менеджер обеспечивает выполнение всех нужд сотрудников,, необходимых для эффективной работы организации. Руководитель занимается набором кадров, обеспечивает их адаптацию и повышение квалификации, продвижение по служебной лестнице и мотивирует их труд.

**Роль связующего звена**

Эта роль менеджера связана с взаимодействием руководителя с внешней средой. Отношения за пределами организации должны быть направлены на взаимовыгодное удовлетворение интересов ее участников. Менеджер стремится построить прочную и эффективную сеть, состоящую из клиентов-потребителей, чиновников, поставщиков и самой фирмы.

**Роль наблюдателя**

Менеджер наблюдает, анализирует, делает выводы на основе полученной информации. Это позволяет ему осознать важность процессов, протекающих в организации и во внешней среде.

**Роль проводника**

Любой менеджер обладает определенным объемом информации, часть которой он передает своим подчиненным и руководителям (если такие имеются). Это необходимо для действия организации как единой команды, что в наибольшей мере обеспечивает выполнение поставленных целей и задач, достижение эффективного результата.

**Роль оператора**

Менеджер является распространителем информации за пределами организации. От имени компании он выступает с докладами на конференциях, представляет подразделения на совещаниях и передает определенные сведения в средства массовой информации.

**Роль предпринимателя**

Менеджер несет ответственность за разработку большинства проводимых в организации процессов, разрешение возникающих проблем. Также он осуществляет поиск новых возможностей, разработку эффективных проектов.

**Роль пожарного**

Любому руководителю приходится сталкиваться с неожиданными проблемами или изменениями во внутренней и внешней среде, которые могут повлечь за собой нежелательные последствия. В этой ситуации менеджер должен вовремя «затушить» очаг возгорания проблемы.

**Роль распределителя ресурсов**

Как уже говорилось выше, менеджер должен уметь управлять ресурсами. Эта роль обусловливает принятие эффективного решения о выборе между альтернативными потребностями в денежных ресурсах, закупках оборудования, найме персонала и распределении этих ресурсов между подразделениями организации.

**Роль участника переговоров**

Менеджеру приходится общаться с другими организациями, представителями заинтересованных групп.

В этой роли руководитель выступает ответственным представителем компании во всех переговорах, который согласовывает проекты с головным офисом, обсуждает условия сделок или их изменение с партнерами по бизнесу.

В какой роли менеджер ни выступал бы, эффективность его деятельности зависит от его личных качеств, знаний, умений и этики.

**30. Основные функции менеджмента. Общие принципы управленческой деятельности**

Понятие «функция» имеет множество толкований, переводится как «обязанность, круг деятельности, назначение, роль». Данное понятие используется во всех областях знаний и во всех сферах деятельности, в т.ч. и в менеджменте.

Функции менеджмента определяет состав специфических видов управленческой деятельности, характеризующихся однородностью целей. Выделяют три группы функций менеджмента:

1) основные;

2) социально-психологические;

3) технологические.

К основным функциям относятся целеполагание, планирование, организация, контроль и оценка. Рассмотрим их более подробно.

Основная функция менеджмента характеризуется полнотой содержания, устойчивостью структуры и масштаба категории, системностью и универсальностью использования на разных уровнях управления и в разных сферах деятельности. Главная их особенность в том, что каждая основная функция выделяет вид процесса управления и средств воздействия на сферу менеджмента.

Целеполагание ориентирует общую структуру менеджмента во времени и пространстве путем постановки, определения и формирования целей организации.

Цели — конкретные конечные желаемые результаты, которых стремятся достичь все субъекты организации в процессе совместной деятельности.

Планирование — установление и конкретизация целей развития организации, определение средств их достижения, сроков и последовательности реализации.

В организации базовую роль играют маркетинговый план и бизнес-план как исходные условия и определенная классификация для иных планов (финансовая, социального развития, подготовки кадров).

Организация — деятельность по выполнению задач, поставленных на этапе планирования.

Организация управления — формирование условий устойчивости и гибкости экономической системы на основе комплексного подхода.

Содержание функции организации управления предполагает формирование и обоснование видов работ, необходимых для выполнения организацией деятельности, определения по каждому виду деятельности компетенции, ответственности. На базе этих данных определяются перечень и профессиональный состав персонала, технология управления, система информационного обеспечения. При организации формируются уровни управления. Все подразделения организации взаимосвязаны между собой. В качестве отдельного звена может выступать должность, дело, служба, подразделение.

Контроль — постоянный процесс, обеспечивающий достижение организацией принятых целей, развитие путем совершенствования обнаруженных проблем и изменений внешней среды.

Контроль объединяет виды управленческой деятельности, связанные с формированием информации о состоянии и функционировании объекта управления, анализом информации о процессах и результатах деятельности, оценкой процессов развития и достижения целей, эффективности стратегии, успехов и просчетов в использовании средств и методов управления.

Оценка сопутствует и завершает любой процесс управления. Особое значение в управлении имеет оценка прогноза, диагностика, оценка стратегии и тактики деятельности, а также вариативность развития. Оценку развития связывают с измерением, т.е. с определением свойств объекта в сравнении с нормой.

**Управленческая деятельность** осуществляется в соответствии с определенными принципами, такими как:

**1) сочетание научности и творчества** заключается в том, что деятельность руководителя основывается на профессиональных знаниях и навыках, но в некоторых случаях в связи с невозможностью их применить принятие управленческого решения основывается на интуиции или импровизации;

2) **целенаправленность** предполагает, что управленческая деятельность должна быть направлена на достижение определенной цели, разрешение создавшихся проблем;

3) **сочетание специализации и универсальности** предусматривает необходимость индивидуального подхода к решению проблемы, с одной стороны, а с другой — решаемые проблемы являются составляющей деятельности фирмы и строятся на общих принципах;

4) **последовательность** базируется на строго определенной последовательности выполняемых действии во времени и пространстве. К примеру, сначала следует определить необходимый штат сотрудников, а после этого заполнять вакансии, а не наоборот. Некоторые работы **имеют циклический характер,** т.к. повторяются периодически. Так, например, периодически или непрерывно должны проводиться маркетинговые исследования покупательского спроса или составляться планы работы предприятия на будущий год;

5) **непрерывность** предполагает, что каждый вид деятельности является основой для следующего вида. К примеру, инженерный проект, на который затрачиваются значительные средства, должен быть реализован на практике;

6) **сочетание централизованного руководства и самоуправления** выражается в принятии решений на местах в соответствии с постановлениями и указаниями менеджера;

7) **концентрация внимания на индивидуальных особенностях работников, а также способностях их взаимодействия в коллективе** ориентируется на создание благоприятной психологической атмосферы, определенной организационной культурой, с помощью этого облегчается процесс принятия решений, а следовательно, увеличивается эффективность работы;

8) **обеспечение целостности прав и ответственности на каждом уровне работы** выражается в недопустимости превышения прав над ответственностью, т.к. подобная ситуация сопряжена с произволом руководящих лиц, но диспропорция в обратную сто рону подавляет рабочую инициативу и активность сотрудников, т.к. инициатива оказывается наказуема;

9) **состязательность участников управления** позволяет лично заинтересовать работников на основе материального, морального и организационного поощрения победителя (достигшего наиболее высоких результатов);

10) **предельно широкое привлечение сотрудников в процесс принятия управленческих решений** основывается на том, что при участии в данном процессе руководителей (работников) разных уровней принятое решение более охотно и легко выполняется, чем то, которое в приказном порядке спускается от руководства. Перечисление можно продолжать, но данные принципы лежат в основе деятельности не только менеджера, но не теряют своей актуальности и в других ситуациях.