Самостоятельная работа

**Менеджмент персонала в организации.**

**ПЛАН**

1. ВВЕДЕНИЕ.

2. ИЕРАРХИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.

3. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА.

4. НОВЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.

5. УСЛОВИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

6. ТЕНДЕНЦИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА МЕНЕДЖМЕНТ.

7. КОНКРЕТНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.

8. ПЛАНИРОВАНИЕ, КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.

9. ПРИНЦИПЫ И ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ.

10. ТИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА.

11. РОЛИ МЕНЕДЖЕРОВ.

12. СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА.

13. ЦЕЛИ И ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.

14. КЛАССИФИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ.

15. ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ И СОСТАВА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

16. ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА.

17. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.

18. ОСНОВНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ РОЛИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ.

19. МЕНЕДЖМЕНТ И ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.

20. ЗАДАЧИ И ЭТИКА ПОВЕДЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ.

21. МЕНЕДЖМЕНТ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ.

22. МЕНЕДЖМЕНТ В НЕКОМЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.

23. ОСОБЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА.

24. ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

25. СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.

**ВВЕДЕНИЕ**

Менеджмент – это стабилизирующий фактор, обеспечивающий выполнение компанией своих задач. Менеджеры направляют труд людей в нужное русло.

Менеджмент – это эффективное и производственное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов.

Менеджмент – это наука, практика и искусство управления.

Менеджмент – это фундаментальный аспект экономики.

Менеджмент – это умение добиваться поставленных перед организацией целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения людей.

Менеджмент – это процесс управления организациями действующими на рынке, включающий выбор, цели, объединение вокруг этих целей, людей в организации, планирование деятельности, организация коммуникаций, обучение членов организации, направление и координацию их действий, стимулирование и мотивацию поведения, контроль результатов и коррекцию процесса управления.

Существует множество разновидностей менеджмента: ФИНАНСОВЫЙ, ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ, ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ, МЕНЕДЖМЕНТ ЛИЧНОСТИ - когда человек сам для себя выстраивает оптимальный способ решения своих жизненных задач.

Менеджмент внутри организации заключается в наиболее эффективном достижении целей организации, что достигается путём формирования структуры создания подразделений, иерархически увязанных и находящихся во взаимодействии. Подразделения необходимо наделить ресурсами, а также объяснить их права и обязанности. Для координации работы подразделений используются методы административного руководства и системы норм, правил, касающихся деятельности организации. Необходимым условием успешной координации явялется система коммуникаций – связей между подразделениями.

Одной из важнейших задач менеджмента является подбор и воспитание кадров. Так как люди, работающие в организации сильно отличаются друг от друга , менеджер, должен развивать и использовать положительные качества людей, создавать благоприятный климат внутри организации, повышать организационную культуру.

Внутрянняя жизнь организации состоит из множества различных действий, которые включают в себя:

**1. ПРОИЗВОДСТВО**.

Производственный менеджмент включает в себя следующие аспекты:

РАЗРАБОТКА И ПРОЕКТИРОВАНИЕ.

ВЫБОР И ОПТИМИЗАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ.

РЕШЕНИЕ ВОПРОСОВ СЫРЬЯ, ПОЛУФАБРИКАТОВ.

СОЗДАНИЕ ЗАПАСОВ.

УПРАВЛЕНИЕ ОТХОДАМИ.

МЕНЕДЖМЕНТ КАЧЕСТВА.

**2. МАРКЕТИНГ.**

Управление маркетингом включает в себя следующие аспекты:

ПРОДУКТ.

ИЗУЧЕНИЕ РЫНКА.

ПРОДВИЖЕНИЕ И ПРОДАЖИ.

ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ.

**3. ФИНАНСЫ.**

Управление финансами включает в себя следующие аспекты:

СОСТАВЛЕНИЕ БЮДЖЕТА И ФИНАНСОВОГО ПЛАНА.

ФОРМИРОВАНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ.

ПЛАТЕЖИ.

ОЦЕНКУ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.

**4. РАБОТУ С КАДРАМИ.**

Управление персоналом включает в себя следующие аспекты:

ОЦЕНКА КАДРОВ.

НАБОР И РАССТАНОВКА КАДРОВ.

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ КАДРОВ.

СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ТРУДА.

РЕШЕНИЕ ТРУДОВЫХ СПОРОВ.

**5. УЧЁТ И АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ – ЭККАУНТИНГ.**

Управление учётом включает в себя следующие аспекты:

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЁТ.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЁТ – АНАЛИЗ КОНТРОЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ ПО ВСЕМ АСПЕКТАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

**ИЕРАРХИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.**

Существует иерархия управления с дифференциацией по рангу командной власти, компетенции принятия решений, авторитету, положению.

ИЕРАРХИЯ МЕНЕДЖМЕНТА – это инструмент существующий для реализации целей фирмы и гарантирующий сохранение системы.

Чем выше иерархический уровень, тем больше объём и комплексность выполняемых функций, ответственность, доля стратегических решений и доступ к информации., одновременно растёт и требование к квалификации, растёт личная свобода в управлении.

Чем ниже уровень иерархии, тем больше простота решений, доля оперативных видов деятельности.

ВЫСШИЙ УРОВЕНЬ – ПРАВЛЕНИЕ - стратегические, общие и долговременные решения .

СРЕДНИЙ УРОВЕНЬ – ДИРЕКТОРА - решения по конкретному функционированию и тактике решения.

НИЖНИЙ УРОВЕНЬ – оперативные и краткосрочные решения.

УРОВЕНЬ ИСПОЛНЕНИЯ.

**ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА.**

ПЛАНИРОВАНИЕ – это определение целей и результатов деятельности организации в будущем, а также постановка задач и оценка необходимых для их решения ресурсов. Планирование определяет место, в котором компания хотела бы оказаться в будущем. Ограниченное распространение планирования, недостаточно высокий его уровень чреваты низкой эффективностью деятельности организации.

Менеджер отвечает за планирование. Он должен принимать решения относительно последовательности и сроков действий в будущем. Для этого необходимо собрать информацию и на её основе разработать перечень возможных альтернативных вариантов развития. Затем требуется выбрать одну из этих альтернатив, которая и будет искомым решением. После этого необходимо определить средства, с помощью которых она может быть реализована.

По мере продвижения вверх по иерархической лестнице горизонты планирования расширяются. Менеджеры нижнего звена планируют, не больше чем на год вперёд, занимаясь при этом обеспечением повседневных операций и процессов.Менеджеры среднего звена планируют обычно на период от одного года до пяти лет, а руководители высшего звена на пять – двадцать лет вперёд.

Планирование – это безостановочный процесс, который осуществляется регулярно и пересматривается на каждом управленческом уровне, что требует напряжённой мыслительной деятельности.

Если на начальном этапе допускается неформальное планирование, то на более поздних этапах все усилия по планированию должны быть формализованы.

ОРГАНИЗАЦИЯ принимает решения о методах и инструментах выполнения плана, она предполагает назначение рабочих задач, их конкретизацию в отделах организации и распределение ресурсов между ними.

Организационные вопросы – одна из важнейших функций любого менеджера, включающая принятие решений о распределении обязанностей.

На высших руководящих должностях организационные функции шире, так как приходится принимать больше решений в организации. На более низких уровнях организационные функции сводятся к распределению конкретных задач, и к объединению сотрудников в группы для их выполнения. По мере появления новых технологических решений изменяются функциональные обязанности на отдельных рабочих местах, поэтому сотрудников приходится регулярно перегруппировывать, что меняет всю структуру организации. В следствии этого возникают подвижные структуры, формируемые совместно со стратегическими партнёрами. За счёт этого достигается большая гибкость и приспосабливаемость к требованиям рынка.

ЛИДЕРСТВО. Значение лидерства как одной из функций менеджмента постоянно возрастает. Под лидерством понимается использование влияния менеджера для мотивации работников к достижению целей организации. Эффективное руководство предполагает, что все сотрудники организации разделяют её цели, ценности, культуру, стремятся к достижению высоких результатов совместной деятельности.

Лидерство составляет суть менеджмента. Лидерство осуществляется менеджерами всех уровней. Руководители высшего звена несут более высокую ответственность, задавая тон работе всей организации. Менеджер любого звена обязан подавать подчинённым хороший пример.

Основу лидерских функций составляет мотивация подчинёнными. Менеджер должен мотивировать своих сотрудников вносить вклад в общее дело организации.

Также важную роль играет фактор коммуникаций в коллективе. Роль лидера предполагает умение чётко объяснять сотрудникам, что от них требуется. Для этого необходимо выбирать оптимальный канал коммуникации.

Менеджмент в целом направлен на поддержание стабильности в коллективе и обеспечивает чёткое выполнение повседневных операций. Лидерство же делает большой акцент на изменения в организации и имеет своей целью реформирование процессов.

КОНТРОЛЬ означает наблюдение за действиями работников, точным следованием организации по выбранному курсу и достижением поставленных целей, а также внесение необходимых корректив. Новые тенденции наделения властью и повышения степени самостоятельности работников привели к тому, что на смену традиционным формам контроля сверху приходит самонаблюдение работников за выполнением работы и исправление ими допущенных ошибок без обращения к менеджерам за указаниями. Осуществлять контроль, не накладывая на работников жёстких ограничений, помогают менеджерам современные информационные технологии.

Контроль относится к производственным процессам и не имеет ничего общего с мелочным надзором за подчинёнными. Контроль строится на сравнении процессов. Контроль заключается в том, чтобы вносить необходимые коррективы, когда появляются какие- либо расхождения.

Контроль начинается с понимания всеми работниками сути запланированных процессов. Ответственность за контроль несут менеджеры всех уровней, объём которых увеличивается по мере продвижения вверх по иерархической лестнице. Руководители высшего звена сосредоточены на процессах, происходящих в масштабе всей организации. На более низких управленческих уровнях отслеживаются повседневные задачи.

Эффективный контроль приобретает правило 80 на 20, где 80% успеха зависит от 20% всей деятельности.

Все четыре функции свойственны каждому уровню менеджмента. Однако в зависимости от обстоятельств или при переходе на другую должность основной акцент делается на какую-то одну. Чтобы стать эффективным менеджером необходимо хорошо выполнять каждую из этих функций.

**НОВЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.**

Менеджер по персоналу – профессия молодая. Как разновидность деятельности менеджера она зародилась в конце прошлого века. Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области промышленной социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы. Если до этого кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня и ранга, а также работников и руководителей кадровых служб, занимающихся учётной, контрольной и распорядительской, административной деятельностью, то возникновение управленческой штабной функцией, связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента. Именно с появлением управления персоналом как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА, который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы – не только функционирующей, но и развивающейся, - на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте – УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.

К традиционным функциям менеджмента в современных условиях добавляются новые:

УМЕНИЕ МЕНЕДЖЕРА ВДОХНОВЛЯТЬ ЛЮДЕЙ СВОИМ ПРИМЕРОМ.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ. Что означает распределение ответственности и наделение подчинённых самостоятельностью.

УМЕНИЕ СОЗДАВАТЬ МОТИВИРУЮЩУЮ ОБСТАНОВКУ ДЛЯ РАБОТЫ. Подчинённые должны чувствовать, что им позволено пойти на определённый риск. Необходимо создавать атмосферу доверия, искренности и открытости. Персонал должен стремится самостоятельно решать возникающие проблемы.

ИНФОРМИРОВАНИЕ.

В зависимости от положения в иерархии и должностных обязанностей менеджеры применяют различные навыки и решают различные задачи. В современных условиях менеджеры отказываются от принципа командования и контроля в пользу управления неопределённостью и создания быстрых, гибких, адаптирующихся, ориентированных на взаимоотношения организаций. ЛИДЕРСТВО распределяется по всей организации- менеджеры передают подчинённым дополнительные властные полномочия, чтобы стимулировать их творческие способности и для того, чтобы генерировать новые идеи.

Если раньше все усилия менеджеров были сфокусированы на получении прибыли, то современные руководители должны сознавать важность установления и поддержания связей с работниками и покупателями. С развитием Интернета потребители получают всё большие объёмы информации, что означает увеличение их рыночной власти, поэтому организации обязаны сохранять гибкость и способность к адаптации, быстрее реагировать на изменения спроса или ужесточение конкуренции.

Большое значение для современных менеджеров имеют НАВЫКИ УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДАМИ. Команды работников передней линии, контактирующих непосредственно с покупателями, становятся фундаментом, на котором держится вся организация. Если раньше менеджеры руководили своими отделами, то теперь многие из них выступают в роли лидеров команд, формируемых для выполнения конкретных проектов.

В новых условиях успех зависит от прочности и качества взаимоотношений и сотрудничества. Залогом победы считаются партнёрства, как внутри организации так и за её пределами- с покупателями, поставщиками, с конкурентами.

Одной из наиболее важных задач современного менеджмента состоит в создании ОБУЧАЮЩЕЙСЯ ОРГАНИЗАЦИИ в которой ценятся эксперименты и готовность идти на риск, применяются новейшие технологии, допускаются ошибки и неудачи, вознаграждается нетрадиционное мышление, происходит обмен знаниями. Идентификация и решение проблем становится обязанностью всех членов обучающейся организации, что позволяет постоянно экспериментировать, совершенствоваться, приобретать и развивать способности.

**УСЛОВИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.**

Часто, чтобы продемонтстрировать необходимость изменений, используется аналогия со спокойной и бурной водой.

СПОКОЙНАЯ ВОДА. Компания напоминает океанский лайнер,который ходит одним и тем же привычным маршрутом по спокойному океану. Даже если надвигается шторм, капитан вносит лишь небольшие коорективы, чтобы держать лайнер по курсу. Команда неизменно остаётся одной и той же.

БУРНАЯ ВОДА. Компания похожа на небольшой плот, который сплавляется по незнакомой бурной реке, изобилующей стремнинами.Время от времени плот причаливает к берегу, где высаживает старую команду и набирает новую.

**ТЕНДЕНЦИИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА МЕНЕДЖМЕНТ.**

Обстановка в сегодняшнем бизнесе очень динамична. Чтобы быть эффективным менеджером, необходимо уметь своеврменно выявлять внешние тенденции.

1. Международная конкуренция заставляет пристальнее присматриваться к опыту работы в других странах.

2. Развитие технологии укорачивает производственный цикл и вынуждает прибегать к децентрализации производства для принятия более быстрых решений.

3. Исчезают границы между отдельными компаниями в связи с тем, что перекраиваются целые отрасли производства.

4. Происходят слияние и поглащения, сокращения и реорганизации различных компаний.

5. Растёт образование потребителей, они требуют всё более качественных товаров и услуг, в связи с чем работа компаний всё больше ориентируется на рыночные нужды и улучшение качества продукции.

Сегодня осталось мало стабильных факторов, поскольку изменения приобрели всеобъёмляющий характер. Для эффективного менеджмента требуется понимание природы этих изменений.

ПРИРОДА ИЗМЕНЕНИЙ. Задачи, стоящие сегодня перед менеджером, отличаются сложностью и изменчивостью. Постоянные перемены различного масштаба стали уже нормой. Чем выше темп изменений, тем сложнее работа менеджера и тем более оперативной должна быть его реакция. Поскольку все компании стремятся стать более мобильными, чтобы лучше удовлетворять потребности рынка, необходимо заблаговременно улавливать малейшие изменения и сразу же находить ответ. Нововведения не должны вызывать внутреннего дискомфорта.

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ ЭКОНОМИКИ. Переход к глобальной экономике подтвердил, насколько тесно все страны связаны между собой. Особенно это заметно по событиям на мировых фондовых биржах. Резкое падение курса одних акций немедленно сказывается на других по всему миру. С развитием глобализации производственные мощности перемещаются в другие страны. Набор рабочей силы также может осуществляться из любой страны..

РАБОЧАЯ СИЛА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ. Большинство компаний в наши дни не собираются удерживать индивида всю жизнь на одной должности.Сегодня люди работают в одной компании два- три года. Это колоссальный сдвиг по сравнению с прежними временами, когда многие работали всю жизнь на одном и том же предприятии. В наши дни многие сотрудники рассматривасют очередное место работы лишь как ступеньку в своей карьере. Каждое новое рабочее место оценивается с точки зрения того, что оно может дать, чтобы ещё на шаг приблизиться к работе, о которой человек мечтает. Существуют две группы работников, которые численно растут быстрее других: это очень хорошо подготовленные сотрудники и практически неграмотные люди. Такое явление называется БИОМОДАЛЬНОСТЬЮ ТРУДОВЫХ РЕЗЕРВОВ. Работая одновременно с двумя этими группами сотрудников, рботодатель испытывает дополнительные трудности. Для хорошо бразованных работников надо подбирать задания, где они могли бы использовать свои познания в области технологии и пользоваться определённой автономией. Эти люди хотят применять свои знания и умения. Требования же к практически неграмотным сотрудникам надо упрощать и адатировать с учётом их знаний.

ПОНИМАНИЕ РОЛИ НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ. Технологии стремитель меняются и оказывают большое влияние как на структуру штатного расписания, так и на сами рабочие процессы.Благодаря компьютеру и интернету произошла настоящая революция в работе.Менеджеры должны знать технологические новинки, их преимущества и возможности использования для улучшения работы своего подразделения. Технологии оказывают на менеджмент самое разнjобразное влияние. Большое значение приобретает эргономика - взаимная адаптация, приспособлении машины и человека. В результате развития технологий всё большее распространение получают роботы. Сегодня они могут выполнять некоторые работы, которые представляют опасность для людей. Существуют автоматические линии с компьютерным управлением и гибкие производственные системы, в которых применяются самые передовые технологии. Современные технологии помогают контролировать сотрудников в ходе выполнения ими работы. Особенно заметно влияние новейших технологий на средства коммуникации - голосовая связь, электронная почта, телеконференции. Информационно-управленческие системы в любой момент предоставляют любую необходимую информацию. Существующие технические системы помогают сотрудникам выполнять задачи, решению которых они раньше не обучались.

МНОГООБРАЗИЙ УСЛОВИЙ. Одна из главных тенденций, оказывающих влияние на менеджмент – это растущее мнообразие рабочей силы. Оно проявляется в половой, расовой, возрасной, этнической и религиозной принадлежности сотрудников. Задача менеджера состоит в том, чтобы понять и признать многообразие и изменить свой образ мышления. Многообразие состава рабочей силы выдвигается на первый план в числе основных задач менеджмента. Сегодня оно начинает напрямую влиять на основные организационные и производственные процессы. При правильном подходе оно может серьёзно повысить конкурентноспосбность компаний на рынке, поскольку вносит элемент творчества и новаторства. Однако у разных людей разные потребности. Увеличение доли женщин в последнее время вносит существенные изменения в состав рабочей силы. Половые различия влияют на взаимодействие сотрудников в ходе работы. Возникают также проблемы в продвижении по службе сотрудников разного возраста. Люди старшего возраста предпочитают подолгу работать на одном и том же месте, что уменьшает число вакансий для карьерного роста молодых сотрудников. Многообразие контингента сотрудников ставит перед менеджером дополнительные задачи. Ему приходится организовывать обучение персонала, создавать специальные группы взаимопомощи, назначать наставников, чтобы обеспечить всем меньшинствам оптимальную подготовку для осуществления поставленных перед ними целей. Персонал в наше время состоит уже не только из постоянных сотрудников, занятых на работе полный день. Существует много возможностей для заполнения образовавшихся вакансий. Персонала в его традиционном виде больше не существует.

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ФОРМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА. Персоналу сегодня требуется гибкость. Работодатели стараются помочь своим сотрудникам найти разумный баланс между работой и семьёй, досугом, а это значит, что менеджерам приходится проявлять творческий подход. Организация труда в современном обществе может быть построена по- разному. Всё большее распространение получает гибкий график рабочего времени.Данная политика зарекомендовала себя как очень эффективная. Гибкий график позволяет сотрудникам работать по наиболее удобному для них расписанию.Всё большее распространение получает временная работа. Так называемая ситуативная занятость позволяет осуществлять гибкую кадровую политику. Сотрудников приглашают на работу, когда возникает нужда в дополнительных рабочих руках. Поскольку они не состоят в штате, любой спад производства позволяет обходится без увольнений. Этот метод особенно приемлем в торговых и производственных компаниях с циклическим спросом. Частичная занятость также широко распространена . Сотрудников на неполный рабочий день можно нанимать как на постоянной, так и на временной основе. Для удовлетворения периодически возникающих нужд компании могут привлекаться люди, работающие по временным трудовым соглашениям и в качестве консультантов. Все эти формы занятости дают компании возможность работать более гибко.

ИЗМЕНЕНИЕ ОЖИДАНИЙ. Отеческие и покровительственные отношения работодателей к своему персоналу ушли в прошлое. Работодатели не обязаны заботится о работниках всю жизнь.Менеджер вправе ожидать от своих сотрудников лояльности. Менеджер обязан предупредить своих подчинённых, чтобы они воздерживались от негативных отзывов о компании и её сотрудниках., так как это негативно влияет на обстановку в компании. Лояльность не означает слепого и бездумного выполнения распоряжений. Можно быть лояльным и в то же время не соглашаться с какими- то действиями компании или отдельных её служащих.Организации также требуют от своих сотрудников определённых этических норм.

ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ. Необходимость постоянного обучения и повышения квалификации приобретает особую важность в совремнной обстановке жёсткой конкуренции и динамичного развития. Все работники организации должны приобретать новые знания и использовать их в целях совершенствования производства. В ходе работы система обучения и подготовки постоянно изменяется и совершентсвуется и непрерывное обучение позволяет последовательно совершенствовать работу компании.

СФЕРА КОМПЕТЕНТНОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ. Чтобы справиться со своими задачами в условиях перемен, требуется владение целым рядом умений и навыков:

1. Гибкость позволяет реагировать на постоянно меняющиеся условия.

2. Необходимо уметь не только приспосабливаться, но и инициировать их, порой подвергая сомнению сложившееся положение.

3. Творчество необходимо для того, чтобы не цепляться за устаревшие методы работы, а постоянно совершенствовать их и искать новые пути.

4. Способность работать в командек и создавать такую группу людей необходима в условиях, когда компании всё больше нацелены на организацию самоуправляемых рабочих коллективов.

5. Навыки межличностного общения позволяют нацеливать людей на выполнение поставленных задач. Чем острее конкуренция на рынке труда, тем важнее сохранять ценные кадры.

6. Очень большую важность имеет стратегическое мышление. Менеджер должен уметь видеть общую картину и мыслить в перспективе.

7. Концептуальные навыки приобретают всё большее значение в постоянно меняющейся обстановке. Необходимо постоянно отслеживать изменения, происходящие во внешней среде, и использовать эту информацию для нужд организации.

8. Технические навыки нуждаются в постоянном совершенствовании. Они устаревают очень быстро.

9. Все решения менеджер должен рассматривать через призму этики.

10.Необходимо постоянно совершенствовать процессы, которые менеджер осуществляет, а также знания, умения и навыки.

**КОНКРЕТНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИАЦИЕЙ**.

Конкретные функции управления тесно связаны со спецификой организации и основными сферами его деятельности- общее управление, финансовое управление, инновации,производство, маркетинг.

ОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ организации состоит в его структуризации, организации деятельности, планировании, управлении персоналом, контроле, учёте, анализе результатов деятельности.

ФИНАНСОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ включает:

ПРИОБРЕТЕНИЕ ФИНАНСОВЫХ СРЕДСТВ.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ФИНАНСОВЫХ СРЕДСТВ.

УПРАВЛЕНИЕ ЛИКВИДНОСТЬЮ.

СТРУКТУРИРОВАНИЕ КАПИТАЛА И ИМУЩЕСТВА.

УПРАВЛЕНИЕ ПЛАТЁЖНЫМИ СРЕДСТВАМИ И ПРОВЕДЕНИЕ ПЛАТЁЖНОГО ОБОРОТА.

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ФИНАНСОВЫЙ КОНТРОЛЬ.

В ПРОИЗВОДСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ организации решаются задачи экономики производства – издержки, цены и производственные задачи планирования продукции:

ВЫБОР ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ПРОИЗВОДСТВА.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА - оперативное планирование.

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ – систем оборудования.

СОДЕРЖАНИЕ И ЭКСПЛУАТАЦИЯ ОБОРУДОВАНИЯ.

ОРГАНИЗАЦИЯ МАТЕРИАЛЬНО- ТЕХНИЧЕСКОГО СНАБЖЕНИЯ.

При управлении ИННОВАЦИЯМИ реализуются конкретные функции управления, такие как:

ОРГАНИЗАЦИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЦЕССА.

ВЫБОР И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ИННОВАЦИЙ.

ОПТИМАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ В ИННОВАЦИЯХ.

ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ.

ЗАЩИТА ИННОВАЦИОННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ.

Реализация функций в области маркетинга включает:

ОРГАНИЗАЦИЮ СБОРА И ОБРАБОТКУ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ.

ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ РЫНКОВ И ИХ СЕГМЕНТИРОВАНИЕ.

ПРИМЕНЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ ПО ПРОДУКТУ.

ВЫБОР И ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КАНАЛАМИ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ.

ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРА.

ВЫБОР И РЕАЛИЗАЦИЯ ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ.

ПЛАНИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**ПЛАНИРОВАНИЕ, КАК ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.**

Планирование, заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этиъ действий в заданных условиях. Планирование можно классифицировать по следующим критериям:

ПО СТЕПЕНИ ОХВАТА – общее или частичное, глобальное, контурное, макровеличин, детальное.

ПО СОДЕРЖАНИЮ В АСПЕКТЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ - поиск новых возможностей и продуктов.

ТАКТИЧЕСКОЕ – предпосылки для возможностей и продуктов.

ПО ПРЕДМЕТУ ПЛАНИРОВАНИЯ:

ЦЕЛЕВОЕ , планирование средств, сырьё, оборудование, материалы, финансы, информация.

ПРОГРАММНОЕ- планирование действий.

ПО СФЕРАМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ – производство, маркетинг, инновации, финансы.

ПО СРОКАМ – краткое, среднее, долгосрочное.

ПО ЖЁСТКОСТИ И ГИБКОСТИ.

**ПРИНЦИПЫ И ВИДЫ ПЛАНИРОВАНИЯ.**

К критериям выбора форм планирования следует отнести следующие принципы планирования: полноту, детализацию, точность, простоту и ясность, непрерывноть, эластичность и гибкость, выравнивание при планировании, экономичность.

Подход менеджмента к планированию может быть осуществлён постановкой критериев и задач планирования, определение средств планирования, методов согласования планов, направлений и методов планирования.

При планировании следует чётко учитывать: объект планиования, субъект планирования, период планирования, средства планирования, методику планирования и согласование планов.

Различают следующие виды планирования

- ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

- СКОЛЬЗЯЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, где по истечению части срока действия предыдущего плана производится его ревизия на оставшийся период и составляется новый план на период после окончания всего срока предыдущего.

- ЖЕСТКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, в котором указываются все цели и мероприятия.

- ГИБКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, в котором учитывается возможность возвникновения неоднозначных условий, а также пересмотра плана с их учётом.

- ОБЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ – долгосрочное основополагающее планирование, концепция организации.

- СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ – планирование долгосрочного развития организации, сфер быта, производства, инноваций, персонала.

- ТАКТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ – планирование условий хозяйственных операций, производственных мощностей, средств производства, капиталов, инвестиций, персонала.

- ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ- планирование конкретных действий на краткосрочный период.

**ТИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА.**

Концептуальные, человеческие и технические навыки менеджеров позволяют им выполнять основные функции управления –ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЮ, ЛИДЕРСТВО, КОНТРОЛЬ в крупных и небольших, специализирующихся на производстве товаров и предоставлении услуг, коммерческих и некоммерческих организациях. Каждый менеджер несёт ответственность за выполнение определённых обязанностей.

Уровни МЕНЕДЖМЕНТА в организационной иерархии:

МЕНЕДЖЕРЫ ВЫСШЕГО ЗВЕНА - ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ: Главный исполнительный директор; Глава корпорации или группы; Вице- президент по администрированию.

МЕНЕДЖЕРЫ СРЕДНЕГО ЗВЕНА – Руководители бизнес- единиц; Генеральный менеджер; Администратор;

Руководители отделов и подразделений - Менеджер товарной линии или менеджер по обслуживанию; Менеджер по информационному обеспечению.

МЕНЕДЖЕРЫ ПЕРВОЙ ЛИНИИ – Функциональные руководители:

Менеджеры, мастера, супервайзоры в производстве, в отделах продаж.

Менеджеры – супервайзоры по информационным системам, управлению человеческими ресурсами, бухгалтерскому учёту.

НАЁМНЫЕ РАБОТНИКИ - МЕНЕДЖЕРЫ: Линейные работники. Сотрудники аппарата.

**ВЕРТИКАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ.**

Один из наиболее важных, определяющих обязанности менеджера, факторов – это положение в организации иерархии. На самой вершине пирамиды надятся ТОП–МЕНЕДЖЕРЫ, несущие ответственность за деятельность организации в целом: президенты компаний, председатели совета директоров, главные исполнительные директора и исполнительные вице- президенты. ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ отвечают за определение целей организации, разработку стратегий их достижения, контроль за внешней средой и интерпретацию событий, в ней происходящих, а также принятие значимых для всей компании в целом решений. Они работают на долгосрочную перспективу, их интересуют тенденции развития внешней среды и общий успех деятельности фирмы. Среди важнейших обязанностей менеджеров высшего звена - осуществление коммуникаций, донесение своего видения организации до всех её членов, формирование корпоративной культуры и поддержание предпринимательского духа. ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ должны во всё большей степени вовлекать в процесс труда всех своих подчинённых, предоставлять им возможности наиболее полно реализовывать свои знания, навыки и способности.

МЕНЕДЖЕРЫ СРЕДНЕГО ЗВЕНА занимают позиции на промежуточных уровнях властной пирамиды и отвечают за деятельность важнейших бизнес-единиц и отделов организации. Под средним звеном находятся ещё несколько уровней управления. МЕНЕДЖЕРЫ СРЕДНЕГО ЗВЕНА организациям несут ответственность за реализацию принятых высшим руководством общих стратегий и процедур и ориентирована на краткосрочные перспективы. МЕНЕДЖЕРЫ СРЕДНЕГО ЗВЕНА должны поддерживать хорошие отношения с равными себе по должности коллегами, способствовать развитию командной работы и разрешать конфликты. Традиционная пирамидальная структура организации постепенно становится плоской, ускоряется передача информации с высших уровней на низшие, процесс принятия решений.

МЕНЕДЖЕР ПРОЕКТА отвечает за реализацию определённой рабочей задачи, требующей участие выполняющих различные функции сотрудников с разных уровней организации, а также из-за её пределов. Менеджер одного из проектов может быть руководителем или членом по выполнению других рабочих задач, которые могут охватывать несколько географических регионов, культур и функций. МЕНЕДЖЕРЫ ПРОЕКТОВ обеспечивают движение информации и коммуникации не в традиционном вертикальном, а в горизонтальном направлении, что ускоряет организационный отклик на изменения внешней среды. Управление проектами усложняет работу менеджеров среднего звена и одновременно делает её более интересной. Новые условия работы требуют от менеджеров новых навыков: умения вдохновлять и мотивировать группу выполняющих различные функции исполнителей, умения вести переговоры, готовность слушать других и умения чётко донести свою точку зрения, добросовестности и честности, умения управлять изменениями и конфликтами. МЕНЕДЖЕРЫ ПРОЕКТОВ играют жизненно важную роль в современных организациях.

МЕНЕДЖЕРЫ НИЗШЕГО ЗВЕНА несут непосредственную ответственность за производство товаров и услуг. Они находятся на первом или втором уровнях управления, занимая должности мастеров – супервайзоров, линейных менеджеров, начальников сектороф, офис-менеджеров. Они обязаны выполнять установленные правила и процедуры, обеспечивая эффективность производства, предоставлять техническую помощь, мотивировать подчинённых, уделяя основное внимание выполнению повседневных задач.

**ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ РАЗЛИЧИЯ**.

Существенное влияние на деятельность менеджеров оказывает их положение в горизонтальной плоскости.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ отвечают за работу отделов, выполняющих одну из необходимых для деятельности организации функций, все сотрудники которых обладают схожими навыками и опытом. К числу функциональных отделов относятся: ОТДЕЛ РЕКЛАМЫ, ОТДЕЛ ПРОДАЖ, ОТДЕЛ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ, ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ОТДЕЛ, ФИНАНСОВЫЙ ОТДЕЛ, БУХГАЛТЕРИЯ. Линейные менеджеры несут ответственность за деятельность производственных и маркетинговых отделов, выпускающих и продающих товары или услуги. Отдельно можно выделить финансовых менеджеров обеспечении и менеджеров по человеческим ресурсам, функции которых состоят в обеспечении деятельности линейных отделов.

ГЕНЕРАЛЬНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ отвечают сразу за несколько выполняющих различные функции отделов. Генеральный менеджер самостоятельного подразделения несёт ответственность за результаты деятельности всех функционирующих в нём отделов. Обязанности ГЕНЕРАЛЬНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ во многом схожи с функциями менеджеров проетов, так как им приходится координировать работу самых разных отделов.

**РОЛИ МЕНЕДЖЕРОВ.**

Роль – это набор представлений о поведении менеджера. Основные роли могут быть сгруппированы в три концептуальные категории:

ИНФОРМАЦИОННЫЕ – УПРАВЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИЕЙ.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ РОЛИ описывают виды управленческой деятельности, направленные на создание и развитие информационной сети. У генеральных менеджеров 75% рабочего времени уходит на переговоры с другими людьми.

РОЛЬ НАБЛЮДАТЕЛЯ предполагает получение менеджером текущей информации из множества источников: от руководителей, коллег, подчинённых, средств массовой информации, внешних субъектов.

Виды его деятельности – это поиск и получение информации; просмотр периодической печати и отчётов, личные контакты.

РОЛЬ ПРОВОДНИКА И ОРАТОРА представляют собой прямую противоположность роли наблюдателя, так как, исполняя их, менеджер передаёт текущую информацию другим людям в организации и вне её. Практика наделения власью работников низших уровней организации предполагает получение ими дополнительной информации от менеджеров.

Виды деятельности проводника - это передача информации другим членам организации; рассылка напоминаний и отчётов, телефонные звонки.

Виды деятельности оратора – это информирование внешних субъектов; речи, отчёты, записки.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ – УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДЬМИ. Исполнение менеджером межличностных ролей предполагает акцент на его взаимоотношениях с другими людьми и использование человеческих навыков.

В РОЛИ ГЛАВЫ менеджер проводит в своём отделе или организации церемонии и различные символические мероприятия. Занимая определённую должность, он представляет фирму в целом.

Виды его деятельности- это проведение церемониальных и символических мероприятий; встреча гостей, подписание юридических документов.

РОЛЬ ЛИДЕРА требует от менеджера лействий, направленных на мотивацию подчинённых, осуществление коммуникаций и оказание влияния.

Виды его деятельности – это руководство и мотивация подчинённых; обучение, консультации и коммуникации с работниками.

МЕНЕДЖЕР как СВЯЗУЮЩЕЕ ЗВЕНО обеспечивает устойсивость информационных связей как внутри организации, так и за её пределами.

Виды его деятельности – это поддержание информационных связей как внутри организации, так и за её пределами; почта, телефонные разговоры, встречи.

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЙСТВИЯМИ.

Роли связанные с принятием решений выходят на авансцену в тех случаях, когда менеджер встаёт перед выбором или необходимостью действий.

РОЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ заключается в инициировании перемен. Стремление к устранению текущих проблем побуждает их к инициации действий, позволяющих исправить недостатки.

Виды его деятельности – инициация новых проектов; поиск новых идей, завоевание сторонников.

РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА как ПОЖАРНОГО. Он занимается разрешением конфликтных ситуаций между подчинёнными или между своим отделом и другими подразделениями организации.

Виды его деятельности – урегулирование споров и иных проблем; разрешение конфликтов между подчинёнными; адаптация к кризисам во внешней среде.

РОЛЬ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЯ РЕСУРСОВ связана с решениями о наиболее целесообразном использовании людей, времени, оборудования, бюджетных средств и прочих ресурсов для достижения планируемых результатов. Менеджер должен решить, на какие проекты выделить деньги, какие из жалоб покупателей рассмотреть в первую очередь и как распорядиться собственным временем.

Виды его деятельности – решения о выделении ресурсов; составление графиков, бюджетов, расстановка приоритетов.

РОЛЬ УЧАСТНИКА ПЕРЕГОВОРОВ заключается в осуществлении коммуникаций и заключении сделок, способствующих достижению необходимых ввереной менеджеру организационной единице результатов.

Виды его деятельности – это участие в переговорах с профсоюзами о контактах, зарплатах, закупках, бюджетах; представление интересов отделов.

Каждая роль предполагает выполнение определённых видов деятельности, что в конечном итоге обеспечивает выполнение всех управленческих функций: планирование, организация, лидерство, контроль.

То, в какой мере менеджер исполняет каждую из вышеперечисленных ролей, зависит от ряда факторов, таких как: место менеджера в организационной иерархии, его природных способностей и навыков, от типа организации, от поставленных целей. По мере повышения статуса менеджера в организации значение роли лидера постоянно убывает, а значение роли связующего звена растёт. Значение той или иной роли в произвольный момент времени может определяться и изменением внешней ситуации. Чтобы знать, какая роль требуется в тот или иной момент времени, менеджеры постоянно держат руку на пульсе событий внутри организации и за её пределами.

**СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА.**

Менеджмент – это воздействие одного лица или группы лиц - менеджеров на другие лица для побуждления действий, соответствующих достижению поставленных целей при принятии на себя ответственности за результативность воздействия.

Управление включает три аспекта:

ИНСТИТУЦИАЛЬНЫЙ АСПЕКТ - « КТО» управляет «КЕМ».

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ – « КАК» осуществляется управление и «КАК» оно влияет на управляемых.

ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЙ АСПЕКТ – «ЧЕМ» ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ УПРАВЛЕНИЕ.

**ЦЕЛИ И ОГРАНИЧЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.**

ЦЕЛЬ - это генеральный императив действий, описывающий будущее состояние или процесс как объект, желаемый для достижения.

ОГРАНИЧЕНИЯ – это конкурирующее и противоречащее с главной целью действие из разряда второстепенных, достижение которого нежелательно.

Цели и ограничения выполняют следующие задачи:

ФУНКЦИЯ ИНИЦИАТИВЫ – сопоставление существующего состояния с желаемым.

ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ- руководящие требования.

КРИТЕРИЙ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ – критерии оценки информации и выбор альтернатив.

ИНСТРУМЕНТ КООРДИНАЦИИ.

ИНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЯ.

Цели и органичения в деятельности организации выполняют следующие основные задачи управления:

1. СОПОСТАВЛЯЮТ СУЩЕСТВЕННОЕ СОСТОЯНИЕ С ЖЕЛАЕМЫМ.

2. ОСУЩЕСТВЛЯЮТ РУКОВОДЯЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ДЕЙСТВИЯМ.

3. ВЫБИРАЮТ КРИТЕРИЙ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.

4. ОСУШЕСТВЛЯЮТ ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЯ.

Формулировка целей и ограничений является важной задачей менеджмента:

1. СОДЕРЖАНИЕ ЦЕЛЕЙ И ОГРАНИЧЕНИЙ.

2. РАЗМЕР ЦЕЛЕЙ, ОГРАНИЧЕНИЙ – минимальный уровень, максимальный уровень.

3. ВРЕМЕННЫЕ ПАРАМЕТРЫ ЦЕЛЕЙ И ОГРАНИЧЕНИЙ.

4. ПРОСТРАНСТВЕННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ.

5. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРИВЯЗКА.

6. РАНГ В ИЕРАРХИИ.

**КЛАССИФИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ.**

Классификация целей осуществляется:

1. ПО ОХВАТЫВАЕМОЙ СФЕРЕ – общая, частная цели.

2. ПО ЗНАЧЕНИЕ – главная, промежуточная, второстепенная.

3. ПО КОЛИЧЕСТВУ ПЕРМЕННЫХ – одно и многоальтернативная.

4. ПО ПРЕДМЕТУ ЦЕЛИ – общий или частный результат.

Цели могут быть РЕЗУЛЬТАТИВНО- ХОЗЯЙСТВЕННЫМИ, ОБЩЕСТВЕННЫМИ, СОЦИАЛЬНЫМИ.

РЕЗУЛЬТАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЕ ЦЕЛИ:

1. СТРЕМЛЕНИЕ К ДОХОДУ.

2. СТРЕМЛЕНИЕ К ИМУЩЕСТВЕННОМУ СОСТОЯНИЮ.

3. СТРЕМЛЕНИЕ К УВЕЛИЧЕНИЮ ОБОРОТА.

4. СТРЕМЛЕНИЕ К СНИЖЕНИЮ РАСХОДОВ.

Как правило, цель ставится не одна, а в группе с многими другими. Вследствие чего возникает проблема их взаимодействия на одном уровне – ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СВЯЗИ и по иерархии - ВЕРТИКАЛЬНЫЕ СВЯЗИ.

ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ СВЯЗИ могут быть:

ИДЕНТИЧНЫМИ – реализация одной приводит к реализации другой.

КОМПЛЕМЕНТАРНЫМИ – гармония- осуществленление одной способствует осуществлению другой.

ИНДИФФЕРЕНТНЫМИ – нейтралитер – между целями нет связи.

КОНКУРЕНТНЫМИ – конфликт.

АНТАГОНИСТИЧНЫМИ – взаимоисключение.

ВЕРТИКАЛЬНЫЕ СВЯЗИ – ИЕРАРХИЯ ЦЕЛЕЙ ПИРАМИДЫ делятся на:

ВЕРХНИЙ УРОВЕНЬ, ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ УРОВЕНЬ, НИЖНИЙ УРОВЕНЬ.

Выбор цели представляет собой некий процесс компромиссов между интересами различных групп:

ВНУТРЕННИЕ ГРУППЫ: ВЛАДЕЛЬЦЫ, МЕНЕДЖЕРЫ, СОТРУДНИКИ, которых объединяют ГРУППОВЫЕ ЦЕЛИ организации, далее в организации идёт ПРОЦЕСС ПОСТАНОВКИ ЦЕЛИ: УСТАВ ФИРМЫ; ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ; ВЛАСТЬ; ВНЕШНИЕ ГРУППЫ- кредиторы, поставщики, крупные клиенты, государство, общество; ТАКТИКА ПЕРЕГОВОРОВ, после постановки цели, организация вырабатывает ЦЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ – разделение на подцели, которые выполняют менеджеры.

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ И СОСТАВА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ**.

Методами изучения действующей структуры организации и построения в ней новых подразделений являются:

МЕТОД АНАЛОГИЙ.

ЭКСПЕРТНО-АНАЛИТИЧЕСКИЙ МЕТОД.

МЕТОД ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОГО АНАЛИЗА.

МЕТОД СТРУКТУРИЗАЦИИ ЦЕЛЕЙ, который предусматривает:

1. КОЛИЧЕСТВЕННОЕ И КАЧЕСТВЕННОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИЗМЕНЕНИЙ КАК ОТРАЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ.

2. РАЗВЁРТЫВАНИЕ ЦЕЛЕЙ В ИЕРАРХИЧЕСКУЮ СИСТЕМУ.

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ ЗА КОНЕЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ.

4. ОПРЕДЕЛЕНИЕ МЕСТА СОТРУДНИКОВ В СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВА И УПРАВЛЕНИЯ.

5. РАСЧЁТ ШТАТНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ.

Цели организации предполагают эффективное функционирование подразделений. Система ценностей с одной стороны отвечает за конкретные потребности работников, удовлетворения которых можно требовать у администрации, с другой стороны, эта же система ценностей должна отвечать и за то какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация и какие условия она стремится для этого создать.

**БЛОК СОЦИАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РАБОТНИКОВ В УСЛОВИЯХ ПРОИЗВОДСТВА.**

**НОРМАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА** – Соблюдение психофизиологических и эргономических норм и условий труда. Обеспечение социальной инфраструктуры. Техническая вооружённость труда в соотвествии с последними достижениями науки и техники. Правовая защищённость.

**МОТИВАЦИЯ ТРУДА** – Оплата труда. Стимулирование творчества. Возможность самореализации. Поддержка стремления сделать карьеру. Возможность реализации личных целей.

БЛОК ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ АДМИНИСТРАЦИИ.

ПРИБЫЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ-

1. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА В СООТВЕТСТВИИ СО СТРУКТУРОЙ И ЦЕЛЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ:

ОТБОР ПЕРСОНАЛА – Анализ рынка труда. Связь с внешними организациями- источниками кадров. Деловая оценка кадров при отборе.

РАССТАНОВКА ПЕРСОНАЛА – Текущая периодическая оценка кадров. Целенаправленное перемещение персонала. Учёт использование персонала.

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА – Адаптация новых работников. Обучение персонала. Служебное и профессиональное продвижение.

2. ДОСТИЖЕНИЕ РАЦИОНАЛЬНОЙ СТЕПЕНИ МОБИЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА:

ПОДДЕРЖКА ЗДОРОВОГО КЛИМАТА- Отношения руководства и коллектива. Трудовые взаимоотношения. Уровень конфликтности.

ВОЗДЕЙСТВИЕ НА ПОВЕДЕНИЕ - Оплата. Создание творческой атмосферы. Поддержка карьеры. Учёт интересов. Создание корпоративного духа.

СОЗДАНИЕ НОРМАЛЬНЫХ УСЛОВИЙ ТРУДА – Охрана труда. Психофизические и эргономические нормы. Социальная инфраструктура.

С точки зрения администрации, блок целей включает в себя целевые задачи и условия для их решения.

Системный анализ позволяет выделить следующие составляющие должности:

ФУНКЦИИ – задачи, работы, операции, для осуществления которых создаётся должность.

ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ, связанные с этими функциями.

КОМПЕТЕНЦИЮ, выражаемую в виде должностных прав, обеспечивающую выполнение должностных обязанностей.

ДОЛЖНОСТНУЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, играющую роль обратной связи при реализации должностных прав.

Должностные инструкции являются определяющими, так как служат исходной базой для формирования и согласования функций, должностных обязанностей.

Далее для построения структуры определяется трудоёмкость каждой функциии с учётом требуемой квалификации при её выполнении, и на этой основе рассчитывается численность подразделений.После проведённого расчёта формируется окончательная конфигурация организационной структуры, где предуссматриваются и дополнительные уровни, которые связаны с необходимостью учёта норм управляемости для руководителей, специализацией их заместителей по конкретным направлениям деятельности и организационной формой подразделений .

НОРМЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ – это величина, определяющая количество людей, работ или подразделений, объединённых под единым руководством. В организации каждый из руководителей способен эффективно работать только с определённым количеством подчинённых. Для высшего звена число непосредственных подчинённых руководителю лиц должно составлять не менее пяти и не более девяти человек.

Расчёт численности исполнителей работ в зависимости от количества обслуживаемых машин, агрегатов и других объектов:

Ч = Чагр х Кз х Кя / Нобсл

Ч – количество рабочих;

Чагр – число агрегатов;

Кз – коэффициент загрузки;

Кя – коэффициент пересчёта явочной численности;

Нобсл – норма обслуживания.

Нормы обслуживания определяются по формуле:

**Н**обсл **= \_\_\_\_\_Тпол\_\_\_\_\_\_**

n

*E* ( tedi x npi) + *T*d

i=1

n- количество видов работ по обслуживанию объекта;

tedi - время, необходимое

npi – число единиц объёма i-го вида работ на единицу оборудования или иного объекта расчёта;

*T*пол- полезный фонд времени работника за день

*T*d- время, необходимые для выполнения работником дополнительных функций, не включаемых в t edi

**БАЛАНС РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ОДНОГО РАБОТНИКА.**

КАЛЕНДАРНЫЙ ФОНД ВРЕМЕНИ, ДНЕЙ 365

КОЛИЧЕСТВО ВЫХОДНЫХ И ПРАЗДНИЧНЫХ ДНЕЙ 52 х 2 + 12

КОЛИЧЕСТВО КАЛЕНДАРНЫХ РАБОЧИХ ДНЕЙ в соответствии с режимом работы

КОЛИЧЕСТВО ДНЕЙ НЕВЫХОДОВ НА РАБОТУ в соответствии с плановыми оценками невыходов

КОЛИЧЕСТВО ФАКТИЧЕСКИХ РАБОЧИХ ДНЕЙ в соответствии с плановыми расчётами.

ПОТЕРИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ИЗ-ЗА СОКРАЩЁННОЙ ДЛИТЕЛЬНОСТИ РАБОЧЕГО ДНЯ, ЧАС.

СРЕДНЯЯ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ РАБОЧЕГО ДНЯ, ЧАС. 8

ПОЛЕЗНЫЙ ФОНД ВРЕМЕНИ, ЧАС. Нормальная продолжительность за вычетом потерь

Для удовлетворения социальных запросов персонала необходимо:

1. Определить формы и системы оплаты труда работников.

2. Разработать систему должностных окладов специалистов.

3. Выработать критерий и определить размеры доплат за отдельные достижения специалистов.

4. Создавать у работников чувство удовлетворённости и защищённости.

5. Включать действенные факторы стимулирования и мотивации.

6. Предусматривать систему наград и вознаграждений.

**ОСНОВНЫЕ ТИПЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА .**

Чтобы раскрыть специфику парадигм кадрового менеджмента, воспользуемся классификационной схемой, предложенной Д. Коулом, которая определяется типом доминирующей в корпорации организационной культуры.

При доминировании БЮРОКРАТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ менеджер по персоналу в своей деятельности руководствуется стереотипами:

1. Работники- прирождённые лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому менеджеры, несущие отвественность за функционирование персонала организации, должны уделять особое внимание стимулированию работы подчинённых;

2. Для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому следует делать всё для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;

3. Организационная структура должна быть спроетирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий.

4. Поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жёсткий самоконтроль и самодисциплину, необходим надёжный внешний контроль над их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей.

5. На руководящую работу могут выдвигаться немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высокую мотивацию, целеустремленны и честолюбивы.

При доминировании ОРГАНИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ менеджер по персоналу в своей деятельности руководствуется стереотипами:

1. Работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;

2. Рационализация производства и узкая специализация приводит к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;

3. Работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;

4. Высокий уровень сплочённости делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива;

5. Работники готовы положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчинённых и потребности в общественном признании.

При доминировании ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ менеджер по персоналу руководствуется стереотипами:

1. Работники интересуются только своими личными целями. Они равнодушны к специфическим задачам организации.

2. Лучший способ заставить организацию работать – нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

3. Наиболее эффективный способ мотивации работников – вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение.

4. Властные полномочия редко кому-нибудь делегируются из-за опасений возможной ошибки.

5. Ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на риск. Именно эти качества особенно ценятся в подчинённых, что создаёт в коллективе атмосферу повышенной тревожности и побуждает работников трудиться с полной самоотдачей.

6. Для одержимых работой предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания, что даёт менеджеру определённую свободу манёвра при ограничении финансовых ресурсов, позволяя особенно долго не мучиться над вопросом, чей вклад в общий результат был наибольшим.

При ПАРТИЦИПАТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЕ менеджер по персоналу в своей деятельности исходит из того, что:

1. Подавляющее большинство работников готовы напряжённо трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;

2. Каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;

3. Индивидуумы достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если команда ясно представляет себе, к чему она стремиться;

4. Взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей;

5. Для координации усилий многих людей необходимы наличие осмысленной коммуникации между членами группы, незаурядные цели должны формулироваться так, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их достижение, требуются новый тип руководства и освоение новых навыков и умений всеми членами команды;

6. Процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке, самооценке полученных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу.

**КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.**

К основным моделям КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА относят:

1. Менеджера по персоналу как ПОПЕЧИТЕЛЬ СВОИХ РАБОТНИКОВ, который заботится о здоровых условиях труда и благоприятной морально- психологической атмосфере в организации. Должностной статус менеджера по персоналу в этой моделе довольно низкий- это клерк помогающий линейным руководителям.

2. Менеджера по персоналу как СПЕЦИАЛИСТА ПО ТРУДОВЫМ ДОГОВОРМ. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него роль - это осуществление административного контроля над соблюдением наёмными работниками условий трудового договора, учёт должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с профсоюзами. Выполнение этих функций требует юридической подготовки, которая обеспечивает менеджера по персоналу довольно высокий статус в организации.

3. Менеджера по персоналу как АРХИТЕКТОРА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ, который играет ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии корпорации. Его миссия – это обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав её высшего руководства и имеет подготовку в области управления человеческими ресурсами.

**ОСНОВНЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ РОЛИ МЕНЕДЖЕРА ПО ПЕРСОНАЛУ.**

При построении многоролевого профессионального профиля менеджера по персоналу необходимо идентифицировать:

1. Сохраняющиеся и предвидимые в будущем тенденции, которые способны существенным образом повлиять на функциональные характеристики деятельности менеджера по персоналу.

2. Множество ключевых зон ответственности менеджера по персоналу;

3. Наиболее важные задачи и результаты работы с точки зрения самого менеджера по персоналу.

4. Критерии эффективности его деятельности для каждой ключевой функции;

5. Конструируемый блок основных способностей и других умений и навыков, необходимых для выполнения каждой ключевой функции и достижения результата деятельности менеджера по персоналу;

6. Специфичное для деятельности менеджера по персоналу поведение, в котором проявляется его компетентность

Ключевые роли для профессии менеджера по персоналу следующие:

КАДРОВЫЙ СТРАТЕГ – член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а также организационные механизмы её обеспечения; системы управления и руководства службами, осуществляющими функции кадрового менеджмента.

РУКОВОДИТЕЛЬ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ – организатор работы кадровых подразделений.

КАДРОВЫЙ ТЕХНОЛОГ - разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и их эффективно использовать с учётом деловых перспектив организации.

КАДРОВЫЙ ИННОВАТОР - руководитель, лидер- разработчик экспериментальных, инициативных и пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, прежде чем они получат широкое распространение в практике кадрового менеджмента организации.

ИСПОЛНИТЕЛЬ – специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.

КАДРОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ - профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации, использующий практические знания в области управления человеческими ресурсами и обладающий навыками эксперта для определения возможностей, потребностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно- кадрового потенциала.

**МЕНЕДЖМЕНТ И ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ.**

Внешнее окружение оказывает воздействие на организацию, как и сама организация, воздействует на внешнее окружение.

Внешнее окружение можно подразделить на общее внешнее окружение и на непосредственное окружение. Общее внешнее окружение – это политическая, законодательно-правовая, экономическая обстановка, которая создаёт общие условия функционирования организации. На ход этих процессов организация оказывает очень малое влияние. Непосредственно деловое окружение, включает в себя: поставщиков, покупателей, конкурентов, контактные аудитории, состав которых формируется менеджментом организации, и задача которого заключается в создании наиболее благоприятных внешних условий для их развития.

**НОРМАТИВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНИЮ.**

Нормативные требования к управлению включают:

1. ПРИНЦИПЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

2 ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ, ОБЪЕКТЫ, СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

3. ТРЕБОВАНИЯ К ЕЁ ОРГАНИЗАЦИИ.

Основные требования к предпринимательской деятельности:

1. ЧЁТКОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ СМЫСЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

2. ОТНОШЕНИЕ МЕНЕДЖЕРОВ К УЧАСТНИКАМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

3. ОТНОШЕНИЕ К ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ – к партнёрам по рынку, общественной и экономической среде.

4. ВОСПРИИМЧИВОСТЬ К НТП.

5. ГОТОВНОСТЬ К РИСКУ.

Требования к организации деятельности:

1. К СПОСОБУ УПРАВЛЕНИЯ- автократичный, демократичный.

2. В ОБЛАСТИ ИННОВАЦИЙ – текущее, гибкое, жёсткое планирование.

3. В СРЕДЕ ИНФОРМАЦИИ - открытость, секретность.

4. ПРИНЦИПЫ МОТИВАЦИИ.

5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ.

6. ПРИНЦИПЫ КОНТРОЛЯ.

На основе общих принципов организация разрабатывает свою структуру, определяет необходимые отличительные преимущества, стратегию деятельности, систему управления, стиль работы сотрудников- их мотивацию, культуру, процедуры деятельности.

Реализация нормативных требований к отдельным сферам управления определяет структурную политику фирмы и конкретные политики в отдельных сферах деятельности. К структурной политики относят:

1. ПОЛИТИКУ СОЗДАНИЯ ФИРМЫ – цели, решения, средства.

2. ПОЛИТИКУ МЕСТОПОЛОЖЕНИЯ ФИРМЫ.

3. ПОЛИТИКУ ЕЁ ПРАВОВОЙ ФОРМЫ.

4. ПОЛИТИКУ ОТНОШЕНИЯ СОБСТВЕННИКА К ПРЕДПРИЯТИЮ.

5. КООПЕРАЦИОННУЮ ПОЛИТИКУ С ДРУГИМИ ФИРМАМИ.

6. ПОЛИТИКУ КОНЦЕНТРАЦИИ И РАЗУКРУПНЕНИЯ.

7. ПОЛИТИКУ ЛИКВИДАЦИИ ФИРМЫ.

8. ПОЛИТИКУ ПРИОБРЕТЕНИЯ – сырья, материалов, услуг.

9. ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПОЛИТИКУ.

10. ПОЛИТИКУ ЗАПАСОВ.

11. ПОЛИТИКУ В ОБЛАСТИ ОБОРУДОВАНИЯ.

12. КАДРОВУЮ ПОЛИТИКУ.

13. ФИНАНСОВУЮ ПОЛИТИКУ.

14. ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ ПОЛИТИКУ – система, тип производства, размер партий, технологические процессы, оперативное управление.

15. ПОЛИТИКУ СБЫТА – цены, распределение, реклама.

16. ПОЛИТИКУ ОТЧЁТНОСТИ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ.

**ЗАДАЧИ И ЭТИКА ПОВЕДЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ.**

1. Профессиональная задача менеджера- это служение клиентам, сотрудникам, инвесторам, обществу, приведение в равновесие противоречащих друг другу результатов.

2. Менеджер должен служить клиентам, удовлетворяя наилучшим образом их потребности, обеспечивая честное соревнование фирм, что даёт максимальное снижение цены, качество и разнообразие путём реализации достижений НТП.

3. Менеджер должен служить сотрудникам, так как только тогда он будет восприниматься ими как руководитель.

4. Менеджер должен служить инвесторам, обеспечивать максимальный доход как вознаграждение за риск.

5. Менеджер должен служить обществу, помнить об экологии, способствовать НТП.

6. Услуги менеджера клиентам, сотрудникам, инвесторам и обществу возможны только в случае обеспечения долгосрочного существования предприятия, для чего необходимы достаточные доходы.

**ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ МЕНЕДЖЕРА ПРИМЕНИТЕЛЬНО К ЭКОНОМИКЕ.**

1. Наивысшая производительность и прибыль не должны достигаться за счёт разрушения окружающей среды.

2. Конкуренция должна осуществляться по честным правилам, соблюдая правила рыночной игры.

3. Созданные трудом блага должны распределяться так, чтобы не углубляться в расслоение общества.

4. Техника должна служить человеку, а не наоборот.

5. Разумная форма участия работающих в целях организации не только увеличивает желание работать лучше, но и развивает чувство ответственнности.

6. Экономика ориентирована на распределение материальных благ, она должна подчиняться действующим моральным нормам.

**МЕНЕДЖМЕНТ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ.**

Малый бизнес играет всё более важную роль в экономике. Каждый месяц регистрируются сотни новых компаний, организуемых людьми, которые попали под сокращение штатов в корпорациях или добровольно покинули большой бизнес в поисках более спокойной деятельности и здорового баланса между работой и семьёй. Малый бизнес даёт людям возможность вырваться из пут крупных организаций и начать что-то своё, новое и интересное. Развитию малого бизнеса способствуют также и открываемые Интернетом возможности.

Под воздействием глобальной конкуренции, государственного регулирования и новых требований покупателей деятельность малых фирм постоянно усложняется. Критическим условием успеха оказывается грамотный менеджер.

В малом бизнесе распределение управленческих ролей существенно отличается от их «штатного расписания» у корпоративных менеджеров. В небольших компаниях на первый план выходит роль оратора, так как менеджер должен продвигать свою не очень известную, но развивающуюся фирму во внешний мир. Не менее важное значение имеет и исполнение роли предпринимателя. Менеджеры должны подходить к своей работе творчески, генерировать и реализовывать новые идеи, способствующие повышению конкурентоспособности компании. Роли лидера и информационные роли также имеют большое значение.

**МЕНЕДЖМЕНТ В НЕКОМЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.**

К некомерческим организациям относятся: общественные организации, университеты, городская администрация, больницы, государственные школы, симфонические оркестры, музеи и многие другие организации. Функции планирования, организации, лидерства и контроля применяются в них в той же мере, что и во всех остальных организациях. Менеджеры этих организаций используют все управленческие навыки для выполнения задач, но им также приходится решать не характерные для коммерческой сферы проблемы. Главное отличие состоит в том, что в коммерческой сфере деятельность менеджеров направлена на зарабатывание денег для компании, а в некоммерческой на осуществление тех или иных социальных функций.

Источником финансовых ресурсов некоммерческих организаций являются не продажи товаров и услуг, а государственные ассигнования, гранты и добровольные пожертвования. Главными проблемами некоммерческих организаций являются- обеспечение стабильного притока денежных средств и продолжение деятельности. Так как выделяемые на облуживание клиентов ресурсы жёстко лимитированы, менеджерам таких организаций необходимо сфокусировать внимание на максимально возможном снижении издержек. Если менеджеры не в состоянии продемонстрировать умение эффективно распоряжаться деньгами, у организации возникают проблемы с получением новых пожертвований или государственных ассигнований.

**ОСОБЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА.**

Стресс подстерегает всех на каждом шагу. Порой он оказывает благотворное влияние на людей и организации. Главное – это уметь справиться с ним, чтобы не допустить перехода на опасный уровень, когда он негативно влияет на здоровье людей и снижает эффективность работы организации. Проблемы стресса являются предметом беспокойства компаний по различным причинам. Любая организация несёт определённую ответственность за сам факт создания стрессовых ситуаций.

ФАКТОРЫ СТРЕССА. Стрессоры – это условия, которые вызывают стресс. Разные люди по- своему реагируют на стрессоры, важную роль здесь играют восприятие и оценка стрессора. Стрессоры, связанные с работой:

- нагрузки, связанные с выполняемым заданием;

- ролевые нагрузки;

- межличностные нагрузки;

- физические нагрузки.

Шум относится к одним из самых сильных стрессоров. Звуки человеческих голосов очень отвлекают от работы. Существующая тенденция к использованию открытых рабочих пространств приводит к росту уровня шума и к отсутствию мест, где работник мог бы побыть наедине с собой.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ СТРЕССА. Существует два типа стресса – ЭВСТРЕСС И ДИСТРЕСС. Под эвстрессом понимается положительный стресс, результатом которого становится увеличение физической силы. Дистресс – это отрицательный стресс, в результате которого появляются поведенческие проблемы, психологические расстройства и заболевания. Дисстресс дисфункционален.

Люди по-разному реагируют на стрессоры. Их реакцию определяет тип личности. Личности типа А относятся к группе сердечного риска. Люди данного типа всё время куда- то спешат, они нацелены на достижения, беспокоятся о своём статусе, склонны к соперничеству, нетерпеливы, трудолюбивы и мотивированны. Личности типа Б являются полной противоположностью - они уравновешенны, никуда не спешат и не испытывают напряжения. Личности данного типа склонны к созерцательности и работают в размеренном темпе, они более творчески подходят к делу.

ПОСЛЕДСТВИЯ СТРЕССОВ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ. Негативные последствия:

- высокий уровень неудовлетворённости персонала;

- низкий уровень коммуникации;

- некачественное принятие решений;

- низкая производительность труда;

- простои оборудования;

- плохие взаимоотношения между сотрудниками;

- низкое качество продукции;

- перебои в работе;

- высокая степень травматизма на работе;

- высокая текучесть кадров;

- большое количество опозданий;

- рост числа прогулов.

Профилактика стрессов - это обязанность и компании, и каждого сотрудника.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.**

Менеджерам постоянно приходится иметь дело с неопределённостью и непредвиденными обстоятельствами, начиная с таких мелочей, как неожиданная потеря крупного клиента, и заканчивая драматическими событиями наподобие случившегося 11 сентября. Пережить кризис и оставаться в добром здравии, сохранить хороший рабочий настрой сотрудников и высокую производительность организации помогают знания и умелые действия менеджеров. Современные компании работают в условиях, происходящих во внешней среде изменений, большинство из которых имеют далеко идущие последствия. Организации должны не отставать от технического прогресса, находить в своих стратегиях и бизнес-моделях место для Интернета и электронного бизнеса, действовать в условиях глобальной конкуренции, неопределённости внешней и внутренней сред, ограниченности используемых ресурсов, значительных перемен в экономической, политической и социальной сферах. Население различных стран, а значит и рабочая сила, становится всё более многообразными по своему составу, что также создаёт определённые трудности. Организациям необходимо научиться использовать это многообразие и одновременно развивать кооперативную культуру; находить баланс между исполнением сотрудниками как служебных, так и домашних обязанностей; конструктивно разрешать конфликты, связанные со стремлением работников к расширению властных полномочий и ответственности. Многие сотрудники стремятся к участию в управлении. Организационные структуры становятся более плоскими, в них исчезают целые властные уровни, а те , кто находятся на нижних этажах компаний, объединяются в команды, что приводит к изменению исполняемых сотрудниками ролей и активному участию в принятии управленческих решений. Происходящие перемены позволяют говорить о том, что в мире менеджмента происходит настоящая революция. Управленческая революция требует увеличения производства при сокращении объёмов используемых ресурсов, активного участия в процессе труда всех сотрудников организации, отношения к переменам как к естественному состоянию внешней среды и создания благоприятствующей совместному труду корпоративной культуры. Современный подход к менеджменту заключается в: жестком контроле сверху донизу, разделение труда и специализация, управление, основывающееся на объективных показателях и тщательном анализе.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.**

1. Ричард Л. Дарф МЕНЕДЖМЕНТ 2007 г.
2. Патрисия Бьюлер ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА 2006 г.
3. А.Н. Мардас, О.А. Мардас ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ 2003 г.
4. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ – УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ- 2004 г.
5. В.Н. Ланкина МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ 2006 г.
6. Е.А. Кобец ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ 2006 г.
7. Е.Ю, Лицарева УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ 2002 г.
8. С. Крутов. ПРОИЗВОДСТВО+ ПСИХОЛОГИЯ 2008 г.
9. Т.Т. Лигинчук ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА 2002 г.
10. Сборник статей - УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ 2004 г.