Курсовая работа

По дисциплине: менеджмент

На тему: «Менеджер и его функции»

Воронеж

22.05.2010

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение……………………………………………………………………….3

1. Профессия менеджер………………………………………………………..5

1.2 Деятельность менеджера…………………………………………………..5

1.3 Задачи менеджера………………………………………………………….8

1.4 Функции менеджера……………………………………………………….9

1.5 Основные качества менеджера……………………..……………………10

2. Требования к менеджеру…………………………………………………..16

3. Власть и личное влияние менеджера……………………………………..24

3.1 Авторитет менеджера……………………………………….……………29

Заключение……………………………………………………………………31

Список литературы

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время трудно назвать более важную и многогранную

сферу деятельности, чем управление, или менеджмент, от которого в

значительной мере зависят и эффективность производства, и качество

обслуживания населения.

Стандартное определения понятия «менеджер» сводится к тому, что человек является менеджером, если он отвечает за других людей и за их работу. Однако такое представление о менеджере кажется чересчур ограниченным. Основная ответственность менеджера направлена вверх, то есть на предприятие, составную часть которого он представляет. Кроме того, отношения менеджера с руководством предприятия и с коллегами-менеджерами не менее важны в его деятельности, чем отношения с подчиненными, работой которых он руководит и за которых он несет ответственность.

Судить о том, кто является или кто не является менеджером, можно лишь по функциям, выполняемым соответствующим индивидуумом, и по вкладу результата работы предприятия, который от него надеются получить. А функцией, которая больше всех остальных выделяет менеджера среди прочих работников предприятия, выступает его образовательная функция. Именно менеджер способен сделать то, на что неспособны другие: донести до подчиненных сущность стоящих перед ними целей и раскрыть пути их достижения. Таким образом, эта образовательная функция и моральная ответственность и служат в конечном счете исчерпывающим определением менеджера. Задачи менеджмента непрерывно усложняются по мере роста масштабов и развития производства и коммерции. Выполненные задачи и достигнутые, намеченные цели оцениваются на рынке.

Развитие теории управления, разработка экономико-математических

методов позволили многие качественные решения задач дополнить или

заменить точными количественными оценками или решениями, а развитие

средств вычислительной техники и коммуникаций способствовало

повышению эффективности управления. Многие задачи, которые ранее не могли решаться в реальном или допустимом масштабе времени из-за трудоемкости расчетов, стали повседневной реальностью.

Менеджмент пронизывает всю организацию, затрагивает практически

все сферы ее деятельности.

Целью курсовой работы является рассмотреть и проанализировать работу менеджера и его функции в управлении персоналом .

**1. Профессия менеджер**

В нашей стране профессия «менеджер» по-прежнему остается одной из самых популярных и, что даже более важно, одной из наиболее востребованных.

Управление как особый вид профессиональной деятельности возникло в ходе развития общественного производства. Его появление связано с укрупнением производства, появлением вместо мастеров-одиночек крупных промышленных предприятий**,** требующих принципиально иной организации труда и управления. Большей частью причиной появления управления как обособленного вида деятельности является разделение труда и необходимость углубленных профессиональных знаний для организации и координирования совместной деятельности людей**.** Управление представляет собой целенаправленное воздействие. Виды деятельности в управлении можно рассматривать в структурно-содержательном и процессуально-содержательном аспекте**.** Для того чтобы осуществлять управление, руководителю необходимо выполнять определенные действия. Последовательность и комбинация действий составляет процесс управления. Осуществление действий происходит в определенной среде - в системе управления. Для того чтобы управленческие действия достигли желаемого результата, необходимо использовать определенные средства и методы воздействия на людей, то есть механизм управления.

# 1.2. Деятельность менеджера

Задачи и функции менеджмента осуществляются только через деятельность особой категории специалистов, которых приятно называть менеджерами. Менеджер – это специалист, профессионально занимающийся управленческой деятельностью в конкретной области функционирования предприятия. Профессиональное занятие означает, что этот специалист занимает постоянную должность на предприятии и наделен полномочиями принимать управленческие решения в определенной сфере деятельности предприятия. Термин менеджер может употребляться применительно к достаточно широкой категории сотрудников предприятия:

руководителям групп;

начальникам лабораторий, отделов, функциональных служб предприятий;

руководителям производственных подразделений;

администраторам различного уровня, координирующим деятельность различных подразделений и внешних партнеров;

руководителям предприятий, фирм в целом.

Как записано во многих западноевропейских и американских руководствах, менеджерами являются люди, наделенные большим объемом работы, с которым они могут справиться лишь с помощью других людей. Так было раньше, так оно есть в наши дни. Сущность менеджерской деятельности остается неизменной, меняются только функции менеджера и методы его работы. По сравнению с другими видами труда имеет ряд особенностей, выражающихся в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средств.

Специфика решаемых задач предполагает преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда. Менеджеры делают человеческие, финансовые, физические ресурсы максимально продуктивными. У них особый предмет труда – информация, преобразуя которую они принимают решения, необходимые изменения состояния управляемого объекта. Поэтому в качестве орудий труда менеджеров выступают, прежде всего, средства работы с информацией. Результат их же деятельности оценивается по достижению поставленных целей. Есть пять базовых операций в работе каждого менеджера, какой бы областью он ни занимался. Их результатом является интеграция ресурсов для поддержания жизнеспособности и роста организации. Можно выделить пять элементов управления в работе менеджера :

1.Менеджер, устанавливает цели. Он определяет задачи в каждой группе целей. Он решает, что должно быть сделано, чтобы достичь этих целей. Он делает их эффективными, сообщая их другим людям, чья работа нужна, чтобы их достичь.

2.Менеджер организует. Он анализирует виды деятельности, решения, отношения, потребные для выполнения целей. Он разделяет их на управляемые совокупности, а эти совокупности – на управляемые трудовые задачи. Он группирует эти совокупности и задачи в организационную структуру. Он выбирает людей для управления людей для управления этими совокупностями и для решения задач, которые нужно выполнить.

3.Менеджер поддерживает мотивацию и коммуникацию. Он составляет команду из людей, ответственных за различные участки деятельности. Он делает с помощью специфических приемов, через кадровые решения об оплате, назначениях, повышениях и через множество разнообразных решений, определяющих так называемое качество трудовой жизни, вовсе не сводящееся ни к зарплате, ни к условиям труда в нашем обычном понимании. И он делает это, поддерживая постоянную коммуникацию со своими подчиненными, начальниками и коллегами.

4. Не менее важный элемент в работе менеджера – измерение. Он устанавливает единицы измерения – наиболее важные для успеха организации. Он добивается, чтобы у каждого человека были показатели, сфокусированные, на работе всей организации в то же время на работе данного индивида и помогали, ему делать. Он анализирует, оценивает и интерпретирует результаты. Как и во всех других областях работы, он сообщает о них своему руководству, подчиненным и коллегам.

5.Менеджер способствует росту людей, включая себя самого. Упомянутые качества трудовой жизни в одной и возможных интерпретаций представляет собой как раз совокупность условий, способствующих росту членов организации.

Все эти операции могут, разделены на категории работ, каждая из которых требует специфических качеств и квалификации.

Часто возникает вопрос: кого считать менеджером? Следует иметь в виду, что менеджер не обязательно начальник. Менеджера делает менеджером не власть, не ранг, а вклад в деятельность всей организации ответственность за ее результаты. В любой современной организации быстрее всего растет группа людей, принадлежащих в этом смысле к менеджменту, но, как правило, не имеющих подчиненных, их решения носят рекомендательный характер и реализуются через других менеджеров-администраторов.

1.3 Задачи менеджера

Менеджмент, таким образом, не имеет обязательной связи с делегированием власти. Задачи менеджмента автономны и коренятся в нуждах предприятия. Есть менеджерские посты, есть менеджерская работа, есть менеджерское мастерство и есть отличимая от других менеджерская организация. Менеджеры – основной ресурс предприятия. На полностью автоматизированной фабрике может почти не быть рабочих – но менеджеры там будут.

Быть менеджером – значит разделять ответственность и за успехи, и за просчеты предприятия. Человек, от которого нельзя ожидать такой ответственности, - не менеджер. Менеджеры отличаются от других специалистов именно этой ответственностью за работу всего предприятия. Разница между менеджером рыночных исследований с аппаратом в 50 человек и исследователем рынка, который делает ту же работу без всякого аппарата, только в средствах, а не во вкладе и уж тем более не в функции. Оба они менеджеры.

Казначей фирмы, ответственный за приток и использования денег, может не иметь ни одного подчиненного и работать с вкладчиками компании, с финансовыми учреждениями сам. За все время пребывания на посту он может не отдать ни одного приказа, его вклад чисто индивидуален – и однако он, без сомнения, менеджер,

Менеджера можно сравнить с дирижером оркестра. Но у дирижера есть партитура, написанная композитором. Он только интерпретатор. Менеджер одновременно и композитор, и дирижер. Это требует от него максимально эффективного использования сил, которыми он располагает (прежде всего, человеческих ресурсов), и нейтрализации слабых мест. Вторая задача – гармонизировать в каждом решении и действии требования ближайшего и отдаленного будущего.

1.4 Функции менеджера

Функции менеджера и ситуации, в которых они реализуются, различны. Менеджер руководит работой одного, нескольких или многих сотрудников, он управляет фирмой или ее функциональным подразделением, имея определенную самостоятельность для принятия решений. Менеджер – это, прежде всего наемный управляющий, который организует конкретную деятельность подчиненных ему работников и одновременно выполняет определенные управленческие функции.

Менеджмент призван обеспечить надежное взаимодействие человека и системы, суть которого состоит в том, что менеджер, являясь центральной фигурой этого процесса, должен знать, какие характеристики личности определяют поведения человека в системе и какие параметры окружающей среды воздействуют на включение человека в целенаправленную деятельность данной фирмы.

Человек в системе менеджмента имеет определенные притязания и ожидания, касающиеся: содержания, смысла и значимости работы; творческого характера работы; степени независимости, прав и власти на данной работе; степени и ответственности и риска; престижности, общественного статуса работы; безопасности и условий работы; признания и поощрения хорошей работы; заработной платы и премий; социальной защищенности; гарантий роста и развитий; отношений между членами организации. Чтобы можно было некоторым образом реализовать эти притязания, строя модель в виде матрицы для каждого работника, в которой отражаются обобщенные ожидания по отношению к организации.

Человек в свою очередь должен проявить себя как: специалист в определенной области, обладающий необходимыми знаниями и квалификацией; член коллектива, способствующий успешному его функционированию и развитию придерживающийся принятых в нем ценностей; личность, обладающая определенными моральными качествами, способная создавать и поддерживать нормальные отношения с коллегами, специалист, стремящийся к развитию своих способностей; работник, преданный к фирме и готовый защищать ее интересы; исполнитель определенной работы, делающий ее качественно; член фирмы, способный занять должное место в ней и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность; поддерживающий распорядок и соблюдающий нормы поведения.

# 1.5 Основные качества менеджера

В современных условиях постоянно увеличивается количество крупных предприятий. Это ставит дополнительные проблемы, связанные с трудностью единоличного управления подобными организациями. По этой причине в настоящее время роль главы корпорации сводится не к управлению самой организацией, а к координации деятельности менеджеров, отвечающих за отдельные функциональные области: маркетинг, производство, финансы и т.д.

Деятельность менеджера разнообразна. В процессе работы менеджеру приходится выполнять множество функций:

* Организация и планирование деятельности коллектива и своей собственной работы;
* Распределение заданий и инструктирование подчиненных;
* Контроль за выполнением обязанностей и заданий, проверка и оценка результатов работы;
* Заполнение форм отчетности, подготовка и изучение отчетов;
* Ознакомление с новинками в мире бизнеса, техники и технологии, выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений;
* Знакомство с текущей корреспонденцией;
* Ответы на звонки и прием посетителей;
* Проведение собраний и представительство;
* Ведение переговоров.

Современный менеджер должен обладать целым рядом качеств, без которых он не сможет эффективно выполнять свои обязанности.

1. Менеджер должен быть хорошим управляющим, способным организовать работу подчиненных таким образом, чтоб она была максимально эффективной. Естественно, менеджер должен предъявлять к себе те же требования, что и к другим людям.

2. Менеджер должен быть лидером, способным увлечь людей и повести их за собой. А поэтому он должен иметь авторитет, обладать высоким уровнем профессионализма, нести положительные эмоции.

3. Менеджеру приходится быть воспитателем, который способен выявить и развить у подчиненных их способности и положительные личные качества. Если менеджер не умеет воздействовать на людей и помогать им проявлять себя с лучшей стороны, у него никогда не получиться создать крепкий коллектив, члены которого будут хорошо понимать, для чего он существует, и станут действовать в его интересах.

4. Менеджер должен быть прекрасным дипломатом, способным наладить контакт как с подчиненными и другими сотрудниками, так и с властями и партнерами.

Жесткое проведение своей линии необходимо, но далеко не во всех ситуациях. Иногда полезно уступить, пойти на компромисс. Особенно это важно, если жесткое проведение своей линии может провести к разрушению или ухудшению отношений с человеком, который важен для существования организации. Это касается как людей из внешней среды, так и сотрудников.

5. менеджеру приходится быть инноватором – человеком, который способен реализовать в реальности планы, которые могу показаться необоснованными. Прежде всего это касается выбора новой сферы деятельности организации или внедрения нового продукта.

Данная роль менеджера не может быть не реализована, если он не будет достаточно компетентным и профессиональным.

6. Работа менеджера не мыслима без контактов с другими людьми. В процессе работы менеджер вынужден общаться как с сотрудниками, так и с клиентами. Поэтому менеджер должен быть хорошим коммуникатором. Слово «коммуникатор» появилось не так давно; используется для обозначения человека, который умеет эффективно общаться, обладает высокой культурой общения и умеет воздействовать на людей.

Эта роль менеджера требует от него самых разнообразных умений и навыков. Во-первых, это языковая грамотность, умение правильно и красиво говорить, грамотно писать и точно, емко и кратко выражать свои мысли. Ни один человек еще не сделал карьеры, не умея хорошо писать деловые письма.

Во-вторых, это высокий уровень общей культуры, знакомства с основными достижениями человечества в духовных и материальных сферах, умение говорить не только на специальные, но и на общие темы. Человек, который умеет поддержать беседу и ненавязчиво показывает свои глубокие знания, во все времена вызывал уважение, симпатию и интерес. Имея дело с деловыми партнерами, осознается, что успех сделки часто зависит не только от ее выгодности для сторон, но и от того впечатления, которое человек оставляет о себе.

7. Наконец, менеджер должен быть образцом для других людей. Деятельность менеджера протекает на виду у большинства числа людей; сотрудников, подчиненных, клиентов, партнеров. Поэтому у хорошего менеджера не должно быть качеств, которые могли бы послужить основанием для его осуждения. Если менеджер будет воплощать положительные качества, ему будет просто расположить к себе людей и добиться того, что ему действительно необходимо.

Высокий профессионализм необходим менеджеру в силу того, что выполняемые им работы требуют разносторонних навыков и умений. Рабочий, стоящий за станком, выполняет небольшое количество в целом однотипных операций. Иначе обстоит дело у менеджера, поскольку, как показывают проведенные исследователями подсчеты, ему приходиться выполнять до 200 самых разнообразных действий. Естественно, это требует прекрасных навыков, стремления приобрести новый опыт, который затем будет плодотворно использоваться в повседневной деятельности.

Впрочем, с набором качеств, которыми должен обладать менеджер, обстоит не так просто. Прежде всего, нет единообразия в ответе на этот вопрос у классиков менеджмента. Так, Ф. Тейлор выделяет у идеального менеджера ум, образованность, технические знания, силу, тактичность, энергичность, решительность, честность, рассудительность. Другой классик менеджмента А. Файоль считал, что менеджер должен обладать предвидением, организаторскими способностями, быть компетентным, считаться здоровьем, иметь развитый интеллект, высокий уровень культуры и нравственности. Современные теоретики также предлагают свои перечни и качеств черт характера, которыми должен обладать идеальный менеджер. Однако к общему согласию прийти так и не удалось, что объясняется сложностью этой задачи.

Основной источник трудностей заключается в том , что в различных условиях хозяйствования и областях человеческой деятельности требуются разные качества, подчас даже противоположные. То, что необходимо менеджеру крупной организации, занимающейся производством, может не понадобиться руководителю малого предприятия. Еще более сложное дело обстоит с национальной спецификой, накладывающей отпечаток на предпринимательскую деятельность и управление организацией, а также со спецификой, возникающих в рамках групп и прочих объединений. Сейчас же многие фирмы формируют собственные системы качеств и черт характера, которыми должны обладать их менеджеры.

По этому вполне справедливым представляется мнение, что в действительности набора качеств, которыми должен соответствовать идеальный менеджер, просто не существует. Для обоснования этого мнения можно привести следующие аргументы.

Во-первых, идеальный менеджер, обладающий всеми необходимыми качествами, - это лишь идеал, к которому можно только стремиться, поскольку в действительности он просто не достижим. Естественно, это не означает, что к этому идеалу можно не стремиться, что не стоит повышать уровень своих профессиональных умений и навыков. Просто дело в том, что люди не совершенны, и каждая личность представляет собой сугубо индивидуальную, неповторимую совокупность свойств. От чего-то действительно можно избавиться, а с чем-то следует просто смириться. Людей же, которые если и не являются совершенными, то могут такими стать, вряд ли можно найти.

Во-вторых, практика предъявляет к менеджеру такие требования, которым вряд ли может соответствовать хотя бы один человек. А потому не лучше ли требовать чего-то от одного человека, а создать хорошую, сплоченную команду, которая могла бы решать все проблемы, с которыми может столкнуться организация?

В-третьих, менеджерами высшего звена нередко становятся люди, ранее выполнявшие более специфические задачи. Поэтому и определенную сферу деятельности они знают гораздо лучше, чем другие сферы. Деятельность же менеджера настолько напряженная, что для изучения этих других сфер деятельности он вряд ли имеет все необходимые возможности. К тому же человек, начавший работать по конкретной специальности и в последствии занявший высокий пост, лишен такого важного преимущества, как опыт практической работы, которое имеет работник, начавший работать на менее важном посту. Поэтому от менеджера нельзя требовать абсолютного всезнайства.

В-четвертых, огромный отпечаток на работу менеджера накладывают особенности того места, где он работает. Является ли это предприятие крупным, средним или мелким? Какие люди окружают менеджера? В какой сфере деятельности работает организация? Нужно ли этих людей подталкивать, или же они могут самостоятельно работать эффективно? Насколько хорошо поставлена работа как в управлении, так и в подразделениях? Каково экономическое положение в стране? От ответов на эти вопросы, а также наподобие им зависит совокупность качеств, которые необходимы менеджеру.

Тем не менее менеджер должен стремиться к тому, чтобы обладать как можно большим набором качеств, которые помогали бы ему в работе. Без постоянного стремления к самосовершенствованию еще никто не добился заметных результатов. Не стоит впадать в крайность, считая себя недостойным чего-либо. Однако и опасна противоположная крайность, когда человек начинает считать себя совершенством, думая, что ему уже нечего познавать.

Другое дело, что всегда необходимо сознавать: совершенных людей не существует. Многие талантливые люди не смогли добиться ничего из-за того, что считали себя слишком несовершенными и видели в других достоинства, которых в этих людях было не так уж много. Другими словами, излишняя требовательность к себе может стать причиной серьезных проблем, препятствующей качественной работе и реализации собственной личности. Сочетание самокритичности, стремление к развитию и понимание собственных ограничений, то есть объективная самооценка, - вот сочетание качеств, которое необходимо в любой деятельности.

**2. Требования к менеджеру**

Практика показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же а подобных ситуациях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу. Неумение убедить, мотивировать действия подчиненных, наконец, повлиять на человека, чтобы он захотел выполнит решение, которое принял менеджер, - свидетельство того, что у лидера нет полного набора качеств, необходимых менеджеру.

Эффективное руководство предполагает способность разделить свое видение проблем с другими, мотивировать их для достижения поставленных целей, т.е. управлять вместе с людьми, а не управлять людьми.

Чтобы подчиненные шли за своим лидером, он должен понимать своих последователей, а они – понимать окружающий мир и ситуацию, в которой оказались. Поскольку и люди и ситуация постоянно меняются, менеджер должен быть достаточно гибким, чтобы приспособиться к непрекращающимся переменам. Понимание ситуации и знание того, как управлять человеческими ресурсами, - важнейшие компоненты эффективного руководства. Все это свидетельствует о том, что управленческая работа относится к числу таких видов человеческой деятельности, которые требуют специфических личных качеств, делающих конкретную личность профессионально пригодной к управленческой деятельности.

В бывшем СССР при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности.

Для сравнения приведем квалификационные требования к личности менеджера в Великобритании:

1. понимание природы управленческих процессов, знание основных видов организационных структур управления, функциональных обязанностей и стилей работы, владения способами увлечения эффективности управления;

2. способность разбираться в современной информационной технологии и средствах коммуникации, необходимых для управленческого персонала;

3. ораторские способности и умение выражать мысли;

4. владение искусством управления людьми, подбора и подготовки кадров, регулирование отношений среди подчиненных;

5. способность налаживать отношения между фирмой и ее клиентами, управлять ресурсами, планировать и прогнозировать их деятельность;

6. способность к самооценке собственной деятельности, умение делать правильные выводы и повышать квалификацию;

7. умение оценивать не только знания, но и проявлять знания на практике.

Среди государственных служащих США все менеджеры категоризируются по восемнадцати рангам: с1-го по 8-й – низший персонал (конторские работники, машинистки); с 9-го по 12-й – руководящий состав низшего звена; с 13-го по 15-й – руководители среднего звена (в госучреждениях их называют уже менеджерами); с 16-го по 18-й – высшее профессиональное руководство (министры и их заместители, начальники управлений).

Исследование, проведенное Институтом Гэллаппа, показывает, что, несмотря на управленческий ранг, имеется определенное сочетание параметров-требований, гарантирующих успех в работе любого менеджера. В частности, в системе управления США выделяется пять основных требований:

1. здравый смысл;
2. знание дела;
3. уверенность в своих силах;
4. высокий общий уровень развития;
5. способность доводить начатое дело до конца.

Определенный интерес в этой связи представляет концепция ограничений. Идея состоит в том, что все менеджеры имеют возможности развивать и повышать эффектность своей работы. Однако присутствуют такие области, в которых они, мягко говоря, не компетентны. Такие действия менеджера и трактуются как ограничения. Выявив такие ограничения, можно сосредоточить внимание на тех факторах, которые препятствуют полной реализации всех личных возможностей менеджера.

В этой связи выделяют следующие 11 потенциальных ограничений в деятельности руководителя.

1. Неумение управлять собой. Каждый менеджер должен научиться управлять собой и общаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом. Те руководители, которые не умеют управлять собой (правильно «разряжаться», бороться с конфликтами и стрессами, эффективно использовать время, энергию и навыки) ограничены неспособность управлять собой.

2. Размытые личные ценности. Менеджеры должны ежедневно принимать великое множество решений, базирующихся на личных ценностях и принципах. Если личные ценности не ясны для себя и окружающих, то они будут восприниматься в искаженном виде. В результате эффективность принятия и реализации управленческих решений снизится. Поэтому менеджеры, у которых не определены собственные основные принципы и ценности, ограниченны размытостью личных ценностей.

3. Не ямные личные цели. Есть менеджеров, которым не хватает ясности в своих личных целях, но ест и такие, кто проявляет в свей жизни необыкновенную собранность и сосредоточенность. Почему так происходит? Дело в том, что одни хорошо знают, чего они хотят, а другие нет.

Менеджер, не способный определить свои цели, не может достичь успеха в управленческой деятельности и ограничен нечеткостью личных целей.

4. Заторможенное личное развитие. Способность к саморазвитию характеризуется не только постоянной учебой, но и умение внедрить в практику полученные знания.

Для менеджера важно получить признание, а для другого нужно постоянно работать над собственным ростом. Отсутствие признания потенциала менеджера – это главное ограничение. Руководители, для которых характерно остановленное саморазвитие, часто избегают острых ситуаций, не развивают имеющиеся (скрытые) способности.

5. Неумение решать проблемы (принимать решения). Особый талант менеджера – это способность быстро и правильно принимать решения. Решение проблем никогда не бывает простым делом, но соответствующие навыки могут быть в значительной степени развиты.

Менеджер, страдающий таким ограничением, как недостаточность навыка решения проблемы, постоянно позволяет оставлять нерешенные проблемы на завтра. В результате накапливается большой круг проблем, которые руководитель решить уже не в состоянии. Естественно, такой менеджер терпит фиаско.

6. Отсутствие творчества в работе. Можно привести великое множество примеров, когда тот или иной менеджер проявляет творческий (нестандартный) подход в своей деятельности. Это качество особенно необходимо современным менеджерам, когда повсеместно ведутся поиски путей эффективного перехода к рыночной экономики.

Творчество в управлении всегда ценилось очень высоко. Творческая личность подготовлена к работе в условиях неопределенности. Менеджеры, использующие в своей деятельности ситуационный (непредвиденный) подход, способны играть много ролей, современно корректировать свой действия в зависимости от сложившейся ситуации.

Для достижения стратегических целей организации они могут порвать с традициями, использовать новаторские идеи, идти на оправданный риск. В свою очередь менеджер, обладающий относительно низкой изобретательностью, редко выдвигает новые идеи, не способен заставить других творчески мыслить и использовать новые подходы в работе. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, ограничен недостатком творческого подхода.

7. Неумение влиять на людей. Ключевую роль в вопросах влиятельности играет личный фактор. На многих людей производит впечатление властность, манера держаться, невербальные формы влияния (жесты, внешний вид и т.п.).

Руководители, имеющие склонности к высокой влиятельности, одеваются соответствующим образом, имеют убедительный внешний вид, ясно излагают свои мысли, уверены в себе, дают четкие указания.

Менеджеры, имеющие низкую влиятельность, часто обвиняют других в том, что последние к ним не прислушиваются, а равные с ними по положению не считают их достаточно влиятельными. Руководитель, который недостаточно настойчив, не имеет взаимопонимания с окружающими, с неразвитым умением выражать себя, ограничен неумением влиять на окружающих.

8. Непонимание специфики управленческого труда. Основная мысль этого ограничения сводится к тому, чтобы менеджер добивался результата не личным трудом, а через труд других лиц. До тех пор пока руководители не оценят эффективность того, как они управляют другими людьми, высоких результатов в деятельности организации им не добиться. Поэтому менеджеры, недостаточно понимающие мотивацию работников, ограничены недостаточным пониманием сути управленческого труда.

9. Низкие организаторские способности (неспособность руководить). Речь идет о способности менеджера «заряжать» энергией членов коллектива, умении оптимально организовать трудовой процесс. Аритмия трудового процесса и неэффективность применяемых методов работы приводят к тому, что люди чувствуют себя неуверенными в завтрашнем дне, не получают удовлетворенности от трудовой деятельности и соответственно работают ниже своих возможностей. В данном случае мало кто признает вклад руководителя, поэтому моральное состояние коллектива быстро ухудшается. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен недостатком способности руководить.

10. Неумение обучать. Каждый руководитель должен заботится о повышении компетентности тех, кем он руководит. Хороший руководитель выступает, кроме всего прочего, и в роли учителя. Повышение квалификации, в какой бы форме оно ни проводилось, - важнейший элемент управленческой эффективности. Поэтому менеджер, которому не хватает способности и терпения помогать развитию других, ограничен неумением обучать.

11. Неумение формировать коллектив. Среди устойчивых групп людей, объединенных по признаку определенной совместно выполняемой деятельности, важнейшая роль принадлежит трудовому коллективу. Известны признаки трудового коллектива:

* общность интересов всех его членов;
* единая общественно полезная и личностно значимая цель;
* совместная деятельность по достижению этой цели;
* определенная организационная структура коллектива;
* наличие отношений руководства и подчинения;
* формальные и неформальные отношения.

Формирование коллектива – процесс сложный и противоречивый. Это прежде всего связанно с тем, что коренные интересы и цели его членов имеют различия и противоречия (часто личные цели и интересы вступают в противоречие с целями организации). Поэтому в зависимости от степени единства индивидуальных целей и установок группы можно говорить о степени коллективности, или степени социальной зрелости трудового коллектива. От степени такой зрелости зависит характер и содержание управленческой деятельности менеджера. Руководителю необходимо иметь в ввиду, что в своем формировании и развитии трудовой коллектив проходит три основных этапа.

На первом этапе, когда коллектив только создан, происходит взаимное знакомство его членов. Руководителю важно присмотреться к людям и определить наиболее авторитетных и влиятельных работников с тем, чтобы привлечь их на свою сторону и правильно расставить в коллективе. На этом этапе руководитель выступает как «внешняя сила» по отношения к коллективу. Большинство требований исходит от него и через него.

На втором этапе завершается взаимное знакомство и изучение членов коллектива. Происходит дружеское сближение людей в соответствии с их интересами и склонностями. В общих чертах складывается неофициальная структура коллектива, образуется актив, может образоваться и пассив. Возможно, при определенных условиях будет образованна и группа дезорганизаторов.

Руководителю необходимо тщательно проанализировать причины возникновения такой группы и индивидуальные мотивы, по которым в нее попали те или иные работники.

Характерная особенность данного этапа состоит в том, что руководитель может управлять коллективом и может предъявлять к нему требования не только лично, но и через неформальных лидеров.

На третьем этапе сознательность и активность работников достигают приблизительно одинаково высокого уровня, подчиненные хорошо понимают своего руководителя и без административного нажима выполняют свои обязанности. Руководитель и неформальные лидеры уже не вступают по отношению к остальным членам коллектива как «внешняя сила», поэтому их требования воспринимаются как естественные и понятные для всех членов коллектива. Характерная черта данного этапа – достижение гармонического сочетания групповых (организации) и личных интересов.

Вполне очевидно, что коллектив в своем развитии одни этапы может проходить быстрее, другие медленнее. Бывают случаи, когда он «застревает» на одном из этапов и даже распадается. Распадение коллектива происходит, когда менеджер не обладает достаточными навыками руководства, исповедует антиколлективные взгляды, подбирает неподходящих сотрудников, не умеет распределять обязанности и терпимо относится к плохим межгрупповым отношениям.

Когда руководителю не удается превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, говорят, что такого менеджера ограничивает низкое умение формировать группу.

Таким образом рыночная экономика требует от менеджера:

* способности управлять собой;
* разумных личных ценностей;
* постоянного личного роста (развития);
* навыков решать проблемы;
* изобретательности и способности к инновациям;
* способности влиять на окружающих;
* знание современных управленческих подходов;
* способности обучать подчиненных;
* способности формировать и развивать трудовой коллектив.

**3. Власть и личное влияние менеджера**

Обладать властью – значит уметь оказывать влияние на людей, изменять поведение и отношения человека или группы людей. У одних людей власти очень много, у других ее нет совсем. Иногда кажется, что некоторые люди не могут получить столько власти, сколько им надо, поэтому они борются за то, чтобы удержать то, что имеют. Таким образом, власть и манипулирование ею являются задачами управления. И считаться с этим должны и руководители и подчиненные. Многим кажется, что обладание властью – прерогатива только руководителя и подразумевает возможности навязывать свою волю независимо от чувств, желаний и способностей подчиненного. Однако сейчас признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывает влияние, а также ситуации и способности руководителя.

Существует зависимость между силой власти и полномочиями руководителя, т.е. чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Чтобы обеспечить баланс власти руководителей и подчиненных, прибегают к делегированию ответственности, т.е. менеджер в процессе выполнения функций управления часть компетенции передает подчиненным. В этом случае следует иметь в виду, что переданное право подчиненного работать за менеджера является временным и длится на протяжении полученного задания. Подчиненный берет на себя обязательство выполнить задание и отвечает за успешное завершение работы. Одновременно передаются властные полномочия, необходимые для качественного и своевременного выполнения задания. Однако некоторые менеджеры неохотно расстаются с любой своей властью, а без достаточной компетенции для принятия решения у подчиненного мало шансов успешно выполнить задание.

И менеджеры и подчиненные должны четко понимать, в какой мере делегируется власть, чтобы избежать недопонимания и неудач.

Для менеджера трудно делегировать ответственность и власть, когда они важны для него самого. Ответственность делегируется конкретными областями (например, финансами). В данном случае властные функции выполняются по отношению не к финансам (управлять финансами), а к плановикам-финансистам, которые должны хорошо выполнять свою работу (тот, кто управляет финансами, лучше знает, как это делать, нежели менеджер). Менеджер должен постоянно находиться в мозговом центре, знать в каком направлении движется вся организация. Власть используется для того, чтобы следить за тем, чтобы все члены организации не только опускали «весла в воду», но и гребли в одном направлении. Делегирование – это способ разделения власти. В данном случае, во-первых, создается очень хорошая и сплоченная команда сотрудников (люди, которых наделили властью, будут ощущать свою силу и могущество и поэтому они пожелают остаться в вашей команде); и, во-вторых, чем больше вы делегируете власти другим, чем больше ответственности вы «отдаете» подчиненным, тем более эффективным будет ваш управленческий труд, т.к. вы освобождаетесь от рутинной работы.

Руководитель имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, т.к. последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.п. отсюда следует, что руководитель должен понимать и учитывать тот факт, что, поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать свою собственную власть. Поэтому следует поддерживать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций.

Власть может принимать различные формы. В связи с этим выделяют различные формы власти: утилитарную, авторитарно-нормативную и смешанную.

Утилитарная власть – это воздействие посредством сильных мотивов. Исполнитель задания знает, что если он выполнит «то-то», то получит «это».

Авторитарно-нормативная власть – законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг – строго их выполнять.

Объединенная власть – власть группы. Эта власть огромна и часто неосознанна. Нормы устанавливаются группами и поэтому наше поведение должно вписываться в нормы и культуру организации.

Во всех случаях, когда мы имеем дело с властью, подразумеваем степень влияния руководителя на подчиненного.

Влияние – это поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого.

Конкретные способы влияния весьма разнообразны.

Выделяют две большие группы управленческого влияния – эмоциональное и рассудочное. В группе эмоциональных средств влияния основное место занимает «заражение» и подражание

«Заражение» - это, пожалуй, самый древний способ влияния на людей. Он характеризуется практически автоматикой, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм заражения, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение целей организации.

Подражание – это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если «заражение» характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабовольные люди, а также лица с недостаточно развитым самосостоятельным мышлением. Зная это, важно выяснить, что служит для них «эталоном» для подражания и в соответствии с этим осуществлять управленческие действия.

В группу способов рассудочного влияния входят: внушение, убеждение, просьба, угроза, подкуп, приказ.

Внушение – это воздействие, основанное на некритическом восприятии того, что внушение как способ влияния на подчиненных является бездоказательным и неаргументированным. Поэтому эффект воздействия достигается за счет личных качеств менеджера: его признание, авторитет, престиж и т.п. Чем они выше, тем эффективнее внушение.

Внушения является односторонним воздействием: активен, как правило, внушающий, а тот, кому внушают, - пассивен. Многие менеджеры успешно влияют на людей с помощью внушения. Особенно большой эффект внушения достигается, если подчиненный возбужден и срочно ищет выход из создавшегося положения. В этот момент он готов следовать любому совету руководителя. В данном случае внушение проявляется как убеждение.

Убеждение – эффективная передача своей точки зрения. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, - он «продает» подчиненному то, что нужно сделать.

Убеждение, осуществляемое в словесной форме, опирается на рассуждение и логику, а воздействие на чувства и эмоции играет вспомогательную роль. Если внушение носит одностороннюю направленность, то при убеждении активны обе стороны. При этом ведущую роль играет убеждение.

Процесс убеждения представляет собой явную или скрытную дискуссию, цель которой состоит в достижении единства мнений или компромисса. В процессе убеждения рекомендуется использовать такие «усиливающие» аргументы, как:

* аргумент к традиции;
* аргумент к большинству;
* аргумент к авторитетной личности;
* аргумент к личности того, кто убеждает;
* аргумент к мировому опыту;
* аргумент психологического феномена (чувство обиды, зависти, «я лучше всех» и т.п.).

самая слабая сторона убеждения – это медленное воздействие и неопределенность.

Просьба – способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, побуждающих, непринудительных мотивах.

Прибегая к просьбе, менеджер пытается вызвать к лучшей из сторон натуры другого человека. Положительный результат достигается в случае, если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

Угроза – запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Они основаны на том допущении, что страх иногда является достаточным мотивом, чтобы побудить человека выполнять поручения, с которыми он внутренне согласен. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время (пока подчиненный находится в «зоне страха», т.е. боится руководителя). Угроза вызывает борьбу между двумя личностями, и здесь проигравшим всегда будет тот, кто вынашивает мысль победить в бедующем (никому не хочется быть постоянно проигравшим).

Подкуп – склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами. Т.е. руководитель может предоставить своему подчиненному какие-либо преимущества, если он определенным образом изменит свое поведение. В некоторых случаях подкуп – это честный подход, предоставляющий подчиненному дополнительные вознаграждения за дополнительные усилия, например: «Поработай сегодня сверх нормы и завтра можно будет уйти с работы по раньше».

Приказ – официальное распоряжение властных органов. Исключается альтернатива, поскольку приказ не обсуждают, а выполняют. И если приказ не выполнен, за этим, как правило, следуют негативные последствия.

Каждому менеджеру необходимо знать, что, используя любые способы влияния на подчиненных, следует руководствоваться своего рода Кодексом делового поведения и нормами служебной этики (нормы и правила поведения, основывающиеся на общественном мнении и традициях). В любом случае влияние не должно вызывать у подчиненного чувства раздражения, ненависти, досады и стресса.

3.1 Авторитет менеджера

Как уже отмечалось, успех в управленческой деятельности зависит не только от силы власти, сколько от силы личного авторитета менеджера. Есть духовные ценности, без которых не может быть подчиненного гражданина, сознательного члена коллектива, хорошего руководителя.

Авторитет – заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе. Это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям. Авторитет следует рассматривать как систему отношений, ценности и результат работы.

Авторитет руководителя, связанный с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника (статуса) авторитета:

* официальный, определяемый занимаемой должностью (должностной статус);
* реальный авторитет – фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них. К решениям авторитетного и неавторитетного менеджера подчиненные относятся различно. В первом случае указание принимается без внутреннего сопротивления, с готовностью и выполняется, как правило, без дополнительного административного нажима.

Распоряжения неавторитетного руководства всегда вызывают сложные внутренние переживания, а недоверие к такому менеджеру оборачивается недоверием к его решениям.

Следует иметь в виду, что забота об авторитете руководителя – не только его личное дело, но и высшего руководства, и руководителя одного уровня, и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать. С него они должны брать пример добросовестного отношения к труду, организованности, честности, скромности. Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление, повышающий его эффективность.

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял им, не сковывал инициативу подчиненных. Приемы создание (формирования) авторитета должны отвечать действующим в обществе нормам морали и этики. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху; в результате появляется мнимый, или ложный, авторитет (псевдоавторитет).

Авторитет расстояния – руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он «дальше» от подчиненных и держится с ними официально;

Авторитет доброты – «всегда быть добрым» - таков девиз данного руководителя. Такая доброта снижает требовательность. Бывает добрый руководитель оказывает подчиненному «медвежью» услугу;

Авторитет педантизма – в этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненным, тем самым сковывая их творчество и инициативу;

Авторитет чванства – руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги. Такому руководителю кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет;

Авторитет подавления – менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приему укрепляют его авторитет. В конечном итоге это лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность.

Заключение

В соответствии с целью и задачами курсовой работы можно сделать следующие выводы:

1. Сущность менеджерской деятельности остается неизменной, меняются только функции менеджера и методы его работы. По сравнению с другими видами труда имеет ряд особенностей, выражающихся в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средств.

2. Менеджеры делают человеческие, финансовые, физические ресурсы максимально продуктивными. У них особый предмет труда – информация, преобразуя которую они принимают решения.

3. В процессе работы менеджеру приходится выполнять множество функций:

результатов работы;

* Организация и планирование деятельности коллектива и своей собственной работы
* Ознакомление с новинками в мире бизнеса, техники и технологии, выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений
* Ведение переговоров.

4. Менеджеры самый дорогой ресурс и быстрее всего обесценивается. Нужны годы, чтобы построить менеджерскую команду, а разрушить ее можно в одночасье. Растут вложения в менеджеров и требования предприятий к ним. Эти требования удваиваются с каждым поколением.

5. Быть менеджером – значить разделять ответственность и за успехи, и за просчеты предприятия. Человек, от которого нельзя ожидать такой ответственности, - не менеджер.

6. Менеджмент призван обеспечить надежное взаимодействие человека и системы, суть которого состоит в том, что менеджер, являясь центральной фигурой этого процесса, должен знать, какие характеристики личности определяют поведения человека в системе и какие параметры окружающей среды воздействуют на включение человека в целенаправленную деятельность данной фирмы.

7. Менеджер должен стремиться к тому, чтобы обладать как можно большим набором качеств, которые помогали бы ему в работе. Без постоянного стремления к самосовершенствованию еще никто не добился заметных результатов. Не стоит впадать в крайность, считая себя недостойным чего-либо.

8. Именно менеджер способен сделать то, на что неспособны другие: донести до подчиненных сущность стоящих перед ними целей и раскрыть пути их достижения. Таким образом, эта образовательная функция и моральная ответственность и служат, в конечном счете, исчерпывающим определением менеджера.

Список литературы

1. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: 3-е издание Минск «Новое издание» 2005г.

2. Салижманов И.Х. «Менеджмент»: Ростов–на–Дону «Феникс» 2007 г.

3.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник-3-е изд.- М.: Гардарики, 2008 г.

4. Мексон М.Х. Основы менеджмента. - М.: Человек, 2005 г.

5. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Гардарика, 2008 г.

6. Гвишиани Д.М. Организация и управление. М.: Прогресс, 2006 г.

7. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2007 г.

8. Гречникова И.Н. «Менеджмент», М.: «Юнити» 2006 г.

9. Вудкок, Д.М. «раскрепощенный менеджер»

10.Румянцева Н., Саломатина Н. «Менеджмент организации». Учебное пособие - М.: Инфа-М, 2009г.

11. Семенова И.И. История менеджмента: Учебное пособие для вузов, 2006 г.