# 

СОДЕРЖАНИЕ

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc1135236)

[1. Содержание труда руководителя и его значение для предприятия 5](#_Toc1135237)

[1.1 Основные качества современного менеджера 5](#_Toc1135238)

[1.2. Ключевые качества эффективного лидера 15](#_Toc1135239)

[1.3. Роль менеджера в эффективном управлении организацией 17](#_Toc1135240)

[2. Анализ специфики управления предприятием на примере ООО «Стайт» 23](#_Toc1135241)

[2.1 Характеристика предприятия 23](#_Toc1135242)

[2.2 Перечень и содержание общих и специфических функций управления организации. 28](#_Toc1135243)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 32](#_Toc1135244)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 34](#_Toc1135245)

# ВВЕДЕНИЕ

Лидерство представляет собой проблему, имеющую большое научное и практическое значение. В современных экономических условиях исследования лидерства сохраняют свою актуальность. К сожалению, эта проблема в России ранее недооценивалась. Большинство работ в области исследования лидерства принадлежит западным ученым. Однако в настоящее время появляются труды российских ученых, затрагивающие проблемы психологии лидерства и менеджмента в повседневной работе руководителя.

Современное понимание лидерства, являясь продуктом (результатом) длительной эволюции, так называемых, классических теорий лидерства, предполагает интеграцию всех предшествующих подходов, методов и способов влияния на людей, сообразуясь с конкретной ситуацией, что позволяет трактовать лидерство не только как науку, но и как искусство (т. е. практику) управления. Поэтому, лидерство в последние годы - ведущая тема в теории и практике менеджмента. Более того, лидерство стало обязательной учебной дисциплиной в подготовке специалистов в области менеджмента.

Менеджмент использует лидерство как один из механизмов интеграции групповой деятельности для достижения целей организации и характеризует специфическую форму управленческих отношений в группе.

Современные лидеры-управленцы должны обладать здоровым конформизмом, чтобы не тратить время на борьбу с ветряными мельницами. Они должны быть обучаемы.

Предмет исследования – теория управления в менеджменте.

Объект исследования – система управления ООО «Стайт»

Основная цель моей работы – основные функции руководителя в современной теории менеджмента.

Эта цель будет раскрываться через следующие задачи:

* Содержание труда руководителя и его значение для предприятия;
* Анализ специфики управления предприятием на примере ООО «Стайт»;

По структуре работа состоит из введения, основной части, заключения и списка литературы.

# 1. Содержание труда руководителя и его значение для предприятия

## 1.1 Основные качества современного менеджера

Лидерство зародилось с давних времён. В любом обществе есть свои лидеры, которые считают себя доминирующей его частью. Лидерство одно из основных качеств человека, а, как известно человек обладает многими качествами открытость и решительность, смелость и любознательность, внимательность и критическая настроенность, расчетливость.[[1]](#footnote-1)

В различных словарях даются следующие определения понятию «лидер»:

1. Лидер (от англ. leader - ведущий) - член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых для нее ситуациях, то есть наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

2. Лидер - самая авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе.

3. Лидер - авторитетный член группы, организации, общества, выполняющий роль организатора, инициатора группового взаимодействия, принимаемый группой благодаря его способности решать важные для группы проблемы и задачи.

4. Лидер - глава, руководитель политической партии, общественно-политической организации или вообще какой-нибудь группы людей; человек, пользующийся авторитетом и влиянием в каком-нибудь коллективе.

Лидер в организации (группе) выполняет следующие функции:

* постановка цели перед другими участниками совместной деятельности (взаимодействия) и нахождение средств для целедостижения;
* побуждение их к определенному типу поведения;
* ориентирование и соорганизация их усилий на достижение цели, формирование единых способов восприятия реальности и норм организационной (групповой) культуры.

У разных авторов термин лидерство является неоднозначным понятием. Основные понятия лидерства в менеджменте представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные понятия лидерства в менеджменте

|  |  |
| --- | --- |
| Учёный | Определение |
| Виханский О.С., Наумов А.И. | Лидерство - это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения, созданного для других видения в реальность. |
| [Франклина Хедоурио](https://www.libfox.ru/tags/%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D0%BB%D0%B8%D0%BD-%D0%A5%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D1%83%D1%80%D0%B8/) | лидерство - это средство влияния менедже­ра на людей, благодаря которому он за­ставляет их поступать так, как ему надо |
| Равино А. В. | лидерство - это положение (статус) опре­деленной личности в организации (на пред­приятии, фирме), ее подразделении, группе, которое характеризуется способностью за­нимающего его лица оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на до­стижение определенных целей организа­ции. |

В организации феномен лидерства представлен двумя основными механизмами.

В формальной структуре организации лидерство – это нормативно-определенное право на власть, обусловленное должностной позицией руководителя в жестко очерченных рамках деятельности. В неформальной структуре – фактическое признание (непризнание) этого права в деловой сфере со стороны подчиненных, что связано с личностными характеристиками лидера, занимающего как формальную, так и неформальную позицию.

Обычно выделяют три основных подхода к исследованию феномена лидерства:

1. теория личностных черт;
2. поведенческий подход к исследованию лидерства;
3. ситуационная теория лидерства.

Теория личностных качеств или черт исходит из представления, что все успешные руководители обладают неким универсальным набором личностных качеств, отличающих их от других людей. Так, А. Файоль считал, что администратор высшего уровня должен обладать такими качествами, как здоровье, моральные и волевые навыки, общий кругозор, умение работать с людьми, способность к планированию и контролю, общая компетентность и т. д.

Согласно исходному тезису поведенческого подхода эффективность лидерства обусловлена манерой поведения лидера, что и составляет содержание понятия «стиль управления».

Сегодня вопрос лидерства весьма популярен как в науке, так и среди широкой аудитории. Существует множество различных типологий стилей лидерского управления, но представленная ниже наиболее полно отражает весь спектр возможных вариантов.

Согласно данной типологии выделяются следующие стили лидерства в организации.

1. Деловое лидерство.

Данный стиль лидерства базируется на компетенциях руководителя, его умении организовать работу группы, авторитете и весе руководителя в деловом обществе. Такой стиль лидерства необходим в производственных компаниях и играет важную роль в вопросах повышения эффективности производства.

2. Эмоциональное лидерство.

Такому лидеру не подчиняются, а доверяют, за ним следуют, потому что с ним спокойно и комфортно. Данный стиль лидерства в организации в большей степени основан на симпатиях общности, умении лидера снимать социальное напряжение и обеспечивать комфортный психологический фон.

3. Ситуативное лидерство.

Как следует из названия, такой лидер проявляет себя время от времени и, как правило, лишь в критической ситуации. При этом не имеет значения, какого рода возник вызов – деловой или психологический – данный тип лидера способен на урегулирование любого форс-мажора.

Еще одна популярная типология также делит лидерство на три вида, но в зависимости от свойств самого лидера, проявляемых им в процессе коммуникации с группой.

1. Авторитарный стиль лидерства.

Как правило, такое лидерство основано на административном ресурсе и обеспечивается, помимо прочего, страхом наказания и нежеланием попасть «на ковер». Такой лидер стремится к концентрации в своих руках всей власти над группой и дает не просто советы и рекомендации, но приказы и прямые руководства к действию. Плюсами такого стиля можно назвать минимальное время, необходимое на донесение воли лидера до группы и старт всех работ. Минусами являются недостаточный авторитет такого лидера, подавление воли и инициативы сотрудников. Их нежелание вовлекаться в процессы и пренебрежение результатами труда также негативно сказывается на эффективности коммуникации.

2. Демократический стиль лидерства.

Данный стиль лидерства в организации является наиболее предпочтительным: руководитель объективен и честен, он способен справедливо распределять обязанности внутри коллектива и создавать нужную атмосферу для выполнения поставленных задач. Как правило, такой лидер не нуждается в дополнительных мерах поддержки своих решений, таких как штраф и премия: его авторитет основан на уважении и предыдущих заслугах. Минусом данного стиля лидерства можно назвать длительный процесс налаживания коммуникации, при этом плюсом является личное вовлечение каждого участника рабочего процесса в общее дело и чувство «плеча».

3. Пассивный стиль лидерства.

Лидер такого типа предпочитает не вмешиваться в конфликт и не принимать решения столь долго, насколько это возможно. У него есть пул заместителей, которые и решают все насущные вопросы. Эти заместители, как правило, обладают и большей, по сравнению с лидером, компетенцией и пользуются доверием группы. Такой стиль лидерства нельзя назвать эффективным, так как все процессы в организации замедляются и проходят долго, вызывая разногласия и требуя большого числа согласований.

Данный стиль лидерства в силу его иррациональности противопоставляют демократическому и авторитарному. Существует также классификация лидеров по преобладающим функциям. Согласно этой концепции лидерство в организации может быть пяти видов:

- Лидер-дипломат.

- Лидер-организатор.

- Лидер-борец.

- Лидер-творец.

- Лидер-утешитель.

- Лидер-дипломат не афиширует свои планы – как стратегические, так и тактические. Но при этом он всегда в курсе намерений своих партнеров и коллег, так как обладает большим доверием и умеет слушать людей. Разговоры и мягкое убеждение – его основные инструменты работы.

Лидер-организатор увлекает людей своей верой в положительный исход предприятия и энергией, которая заряжает тех, кто рядом. Такой лидер способен и сам доверять своим коллегам, расценивая команду как друзей или даже семью. Лидер-организатор не скупится на похвалу, а неудачи принимает близко к сердцу.

Лидер-борец уверен в себе и своем решении, что порой приводит к его бескомпромиссности и чрезмерному упорству. Однако его готовность к решению по-настоящему сложных задач высоко ценится как коллективом, так и его руководством. Лидер-борец будет отстаивать не только свое мнение, но и пожелания коллектива. Если иногда он не может адекватно оценить последствия своих действий, то искренность, с которой он предан делу, прощает его нечастые ошибки.

Лидер-творец видит новые возможности и не страшится их использовать, приглашая к участию коллег. Группа не нуждается в управлении как таковом, им интересно решать виртуозно поставленные лидером задачи, так как они похожи на увлекательную игру.

Лидер-утешитель всегда вежлив и добродушен, он готов выслушать и поддержать в трудную минуту. Он наделен хорошей эмпатией и умело использует ее для выстраивания доверительной коммуникации с коллегами и подчиненными.

Стили лидерства в организации, по мнению психологов, бывают такими:

1. «Соблазнитель» умеет предугадать желания людей и использовать их слабые черты характера в своих целях. Его обожают и считают идеальным, так как он хорошо разбирается в людях и умеет погасить конфликт или мотивировать человека.

2. «Организатор» умеет сплотить людей, поддерживая в них чувство собственной значимости и помогая реализовать их собственные стремления. Он пользуется уважением и доверием.

3. «Патриархальный повелитель» наделен любовью и почитанием коллег. Это своеобразный отец всего коллектива: он строгий, но любимый. Негативные ситуации разрешаются легко благодаря его умению поддержать и внушить доверие и веру в положительный исход.

4. «Герой» обычно проявляется в ситуации конфликта и благодаря своей храбрости становится воплощением справедливости. Он готов на жертву ради других, что вселяет в людей веру в его исключительность и дает основания подчиняться его решениям.

5. «Изгой» вызывает чувство сожаления и негативные эмоции. Это антилидер. «Козел отпущения» схож по эмоциональной окраске с предыдущим типажом, за исключением того, что на данного лидера в силу его ответственности за процесс часто «вешают» все неудачи и промахи команды, а также отдельных ее членов.

6. «Вожак» олицетворяет собой идеал, к которому стремится каждый член группы и которому все пытаются подражать. Он аккумулирует стандарты поведения в группе.

7. «Кумир» может зарядить всю группу одним своим поведением. Его обожают и считают идеальным. И эта любовь часто может быть абсолютно иррациональной.

8. «Тиран» вселяет в людей страх ошибки и грозящего наказания. В «тиране» проявляется авторитарный стиль лидерства.

9. «Дурной пример» тоже своего рода лидер, так как любая группа живет по принципу «дурной пример заразителен».

Лидерство в современной организации можно также классифицировать по направленности его влияния на результат:

- конструктивный (функциональный) стиль сосредоточен на выполнении задач максимально эффективным способом;

- деструктивный (дисфункциональный) стиль ставит своей задачей нанесение вреда или ущерба – материального и морального – определенным процессам или группам лиц (например, группа мошенников в топ-менеджменте корпорации);

- нейтральный стиль находится в отстранении от результата и ценит сам процесс (например, лидерство в танцевальной группе).

В идеальном мире лидер комбинирует черты различных видов и стилей управления в зависимости от задач, ситуации и настроения коллектива. Но, к сожалению, на практике такое встречается редко.

Любое использование материалов допускается только при наличии гиперссылки.

Важно различать лидера и начальника, и это различие базируется на стиле взаимодействия с группой. Лидер не столько направляет свою команду, сколько ведет ее за собой. При этом руководитель указывает путь, но совсем не обязательно сам следует ему.

Так же и группа: подчиненные вынуждены следовать указаниям руководителя в силу своего статуса, последователи внимают лидеру из-за его признанного авторитета и веры в его исключительные качества.

Типы лидерства в организациях различаются в зависимости от целей и задач, а также от уровня, на котором действует конкретный человек. Существует три уровня лидерства.

1. Лидеры малых групп – это собственники бизнеса, топ-менеджмент предприятий, которым принадлежит максимальный объем властно-распорядительных полномочий в данной группе. Более того, такой лидер сам формирует эту общность, увольняя и нанимая людей. Личные качества лидера в данном случае играют ключевую роль, так как процесс совместной работы каждого члена команды с лидером непрерывен и напрямую влияет на эффективность компании в целом. Общность оценивает такого лидера как индивидуально, так и по совокупности действий. Какие он принимает решения, берет ли на ли себя ответственность, как делегирует полномочия, сплачивает команду – всё это влияет на итоговую «оценку», выносимую командой лидеру. При этом лидеру критически важно найти баланс между эмоциональной вовлеченностью в жизнь команды и свободой от личных предпочтений, настроения и симпатий. Такой человек – центр группы, ее мозг и сердце. К нему обращаются в случае возникновения сложных вопросов, при нехватке нужной информации, а также при необходимости разрешить конфликт внутри команды или помочь новичку влиться в коллектив. Члены команды знают, что лидер способен объяснить практически все, дать совет в любой ситуации и поддержать в нужный момент.

Если же по какой-то причине лидер не в состоянии разрешить ситуацию, он подскажет, к кому можно обратиться за помощью, поможет наладить коммуникацию и обязательно поинтересуется результатом. Его коммуникабельность и организованность, помноженные на прагматичность, помогают находить нестандартные решения и обеспечивают реализацию поставленных задач успешно и в срок.

Самый сильный лидер – это лидер, сочетающий в себе сразу три аспекта: деловой, информационный и эмоциональный. Но такая комбинация встречается крайне редко. Чаще в человеке «уживаются» две ипостаси. Но и этого вполне достаточно для поддержания авторитета в группе.

2. Лидер второго уровня - человек, в подчинении у которого могут находиться как трудовые коллективы, так и социальные общности и группы. Они выдают лидеру аванс поддержки и доверия. Этот аванс повышает степень влияния лидера, так как суммируется с его личными качествами и деловым опытом. Его деятельность ценится тем больше, чем больше выданный кредит доверия и чем он точнее определяет цель и пути ее достижения.

3. Лидер третьего уровня - руководитель, для признания авторитета которого наименьшее значение имеют его личные качества - предполагается полное сосредоточение власти. Умения формулировать задачи и находить вектор их решения, налаживать коммуникации и обмен мнениями с властями, владеть даром убеждения выходят на первый план в данном типе лидерства против, например, первого типа, где личные качества лидера имеют главное значение. Можно сказать, что лидер данного уровня – это глава не просто предприятия, но корпорации, объединяющей несколько фирм, или глава полноценного социального института. Для него становится важно умение выстроить диалог не столько с командой, сколько с политиками, а основу его деятельности составляет личная культура.

На современном этапе актуализировался вопрос о выяснении степени зависимости успешности трудового коллектива от личностных и деловых качеств руководителя.[[2]](#footnote-2)

Современные данные позволили составить перечень качеств руководителя и проранжировать их по значимости влияния на социально-психологическую атмосферу в коллективах:

1) профессионализм, включающий знание современных технологий, высокую способность влиять на свое окружение, изобретательность и способность к инновациям, умение перестраиваться к измененным условиям деятельности (85% респондентов);

2) постоянный профессиональный рост и развитие профессиональной предметности мышления (отметили около 71% опрошенных);

3) высокая ответственность за принятие решения (способность преодолевать трудности на пути их реализации подчеркнул каждый 5-й респондент);

4) деловитость и предприимчивость (63% участников опроса);

5) умение умно рисковать, уверенность в своих силах, настойчивость в достижении поставленной цели, способность самоуправления в сложных обстоятельствах профессиональной деятельности (58%);

6) умение взаимодействовать с людьми (около 50% респондентов);

7) умение создавать психологический комфорт для подчиненных, умение предотвращать конфликты и решать их, способность к сопереживанию (эмпатия) (47%);

8) моральные качества. Под ними респонденты понимают порядочность, честность, гуманность (41%);

9) властный, волевой характер, способность игнорировать авторитеты, если это связано с достижением поставленной цели (27%);

10) физические качества (выносливость, сила, умение расслабляться и концентрироваться в решающий момент) (13%).

Все вышеприведенное свидетельствует о том, что представления о модели личности современного руководителя достаточно целостны и соответствуют требованиям времени. Руководитель, который стремится работать максимально эффективно и рассчитывает использовать все возможности своих подчиненных, должен быть разносторонней личностью.

Современного руководителя отличают глубокие знания действительности, понимание целей фирмы или организации, умение видеть проблемы, выделять из них наиболее существенные, восприимчивость к новизне и изменениям, предвидение результатов, которых необходимо достичь. Он должен обладать умственными способностями выше среднего уровня, уметь логически мыслить, творчески решать проблемы и с минимальными затратами идти на риск, принимать решения, брать на себя ответственность за их выполнение. Руководитель должен обладать и крепким здоровьем, устойчивой психикой, быть энергичным, решительным, терпимым.

## 1.2. Ключевые качества эффективного лидера

Опубликованы различные исследования, которые демонстрировали эмоциональный интеллект как главный фактор, определяющий различие между успешными лидерами и посредственными управленцами.

Гольман установил, что в основе эмоционального интеллекта лежит уверенность в себе, знание своих собственных способностей и ограничений, а также твердое понимание причин и ситуаций, вызывающих ту или иную эмоцию в себе и других. Оснащенный такого рода навыком, менеджер может лучше управлять своими собственными эмоциями и поведением и лучше понимать и строить отношения с другими людьми.[[3]](#footnote-3)

Наиболее успешные руководители являлись обладателями самого высокого уровня самосознания, самоуправления, социальных навыков, словом, всего того, что входит и в понятие эмоциональной компетенции.

Таким образом, черта, отличавшая выдающихся менеджеров, была найдена. Исследование также показало, что эмоциональный интеллект как технический навык можно развивать. Тем не менее, в отличие от технических навыков, связи в нашем мозге, отвечающие за социальную и эмоциональную компетенцию отличаются от тех, которые управляют познанием и умственным обучением. Так как истоки социальной и эмоциональной компетенции зачастую идут из раннего детства и подкрепляются в последующие годы, эти навыки имеют тенденцию сливаться с нашей «Я-концепцией».

Из приведенных выше качеств личности видно, что одни из них - результат обучения и опыта, другие представляют собой врожденные свойства и остальные -продукт развития природной предрасположенности.

Предпринимательство выступает как особый вид деятельности, в основе которой лежит ряд непременных условий и требований. Во - первых, обязательным условием и признаком предпринимательской деятельности является свобода в выборе направлений и методов деятельности, самостоятельность принятия решений. Во - вторых, предпринимательство предполагает ответственность за принимаемые решения, их последствия и связанный с этим риск. В - третьих, признаком предпринимательской деятельности является ориентация на достижение коммерческого успеха, получение прибыли, что связано с рыночной структурой экономики. Функция, выполняемая предпринимателями в экономике, состоит в обеспечении и совершенствовании экономической системы, в ее постоянном обновлении.

Предприниматели являются движущей силой экономики. В этом смысле они представляют собой «золотой фонд» нации, ее редкий ресурс (6-8% населения страны), обладающий определенным стилем и типом поведения, образом мыслей. Поэтому «предприниматель» - явление штучное. Помимо всех социальных, экономических и прочих условий, предпринимателем надо еще и родиться. Именно с таким типом поведения связана особая функция созидательного разрушения, выполняемая предпринимателями в экономике. Она состоит в обеспечении развития и совершенствования экономической системы, ее постоянном обновлении, создании инновационной среды, ломающей традиции.

Современный лидер-управленец - собственник. Поэтому он должен ориентироваться на себя, должен быть свободен от общественного мнения, должен обладать сильной интуицией и энергетикой, у него должно быть целостное видение ситуации.

Реализуя социальную модель «Я - концепция», он должен обладать способностью проникнуть в ее суть даже при наличии дефицита информации. Одновременно с этим он является наемным менеджером, у него должна быть гибкость в общении, умение просчитать стратегические и тактические цели, создавать коллективное мнение, быть адаптивным сотрудником, принимая ценности социума, но не растворяясь в них, иначе потеряется как личность.

Задача успешного лидера - поддерживать правильный баланс между сознательными и бессознательными составляющими нашей личности, перекосы в любую из сторон вредны и опасны. Этот недостаток равняется недостатку жизненной силы, а его избыток порождает натуру диктатора.

Успешный лидер-управленец умеет правильно воспринимать критику от значимых для него людей и делать конструктивные выводы.

Очень важно, что современный лидер-управленец формирует в себе компетенции обновления компетенций, что включает в себя поиск и отбор информации, умение анализировать, выдвигать и оценивать гипотезы.

Тогда человек из винтика производственной машины и ведомого в политической и социальной сфере превращается в человека, принимающего решения, ведущего собственные проекты. Не соответствующие этим требованиям не могут добиться успеха, выталкиваются в нижние социальные страты.

## 

## 1.3. Роль менеджера в эффективном управлении организацией

С тех пор, как люди начали объединяться в определенные социальные группы для достижения конкретных целей и решения задач, не выполняемых самостоятельно, особую значимость приобрел менеджмент, как явление, обеспечивающее координацию индивидуальных усилий. По мере увеличения подобных общественных объединений, задачи и функции менеджеров с каждым днем возрастают по своей важности и сложности.

Менеджмент – это искусство, заключающееся в умении достигать цели посредством управления другими людьми. Менеджмент вмещает в себя такие процессы, как:

- управление человеческими ресурсами: делегирование полномочий, контроль над их выполнением, оценка работника, обеспечение коммуникации работников, разрешение конфликтов;

- организация работы: совместное соблюдение и исполнение общего стратегического плана предприятия, межличностные отношения, мотивация работников;

- решение проблем, постоянно возникающих в процессе функционирования любой организации и содержащих такие этапы, как выявление проблемы, дальнейший анализ и проведение мер по ее ликвидации.

Можно выделить три основные цели менеджмента: достижение поставленных задач и целей предприятия с минимальными затратами и извлечением максимальной прибыли; обеспечение безопасности персонала и обеспечение работников необходимыми условиями труда; защита факторов производства. Основной задачей менеджмента является рост эффективности и производительности.

Стоит отметить, что любые цели и задачи могут быть достигнуты только в том случае, если все усилия будут надлежащим образом скоординированы руководством организации. Очевидно, что успех или неудача любого бизнеса находится в руках руководства. Поэтому роль менеджера заключается в том, чтобы наиболее эффективным образом использовать находящиеся в его распоряжении ресурсы.

Именно менеджер разрабатывает эффективный план мероприятий, направленных на достижение целей, именно менеджер гарантирует, что задания будут выполнены компетентными сотрудниками, именно менеджер осуществляет действия, направленные на повышение производительности и эффективности каждого работника и предприятия в целом. Таким образом, менеджер играет ключевую роль в работе организации, поскольку он задает ритм и выбирает направление деятельности: позиционирование фирмы, использование сильных сторон фирмы, борьба с недостатками фирмы, определение и ликвидация возможных угроз фирмы.

Можно сказать, что работа менеджера определяет культуру всей организации. Менеджер должен уметь руководить, контролировать, поощрять, вдохновлять, облегчая работу в организации и мотивируя работников компании. Для того чтобы деятельность, проводимая менеджером, была эффективной, менеджер должен обладать такими навыками, как навыки решения творческих задач, навыки общения и ведения переговоров, умение управлять конфликтами.

Навыки решения творческих задач предполагают определение причин проблемы, описание и анализ проблемы, разработку креативных вариантов и выбор наилучшего курса действий, выявление решения, а также оценку эффективности борьбы с проблемой.

К навыкам общения можно отнести определение позиции на переговорах, умение слушать собеседника, умение правильно и рационально вести беседу, умение грамотно презентовать себя, умение держать контакт, умение приходить к общим заключениям, выгодным всем участвующим сторонам.

Умение управлять конфликтами включает в себя такие аспекты, как выявление источников конфликтов и индивидуальный подход их разрешения. Стоит отметить, что немаловажную роль играют самосознание и самосовершенствование, самоконтроль, развитие творческого и рационального мышления, а также мотивация.

Одно из важных качеств, присущих менеджеру, - способность формулировать желаемые результаты осуществляемой деятельности, так как команде следует осознать и проанализировать, что именно от них требуется выполнить.

Менеджер должен определять перспективы и предугадывать развитие функционирования фирмы на несколько лет вперед, рассматривая возможные последствия осуществления различных стратегий и выбирая из них наиболее оптимальный вариант, подходящий для команды, в то время как обычному работнику следуют выполнять полученные на данный момент поручения. Следует отметить, что компания получит эффективные результаты только при том условии, когда менеджер и его работники станут сплоченной командой.

Для того чтобы образовать сплоченную команду, менеджер должен оценить ситуацию, происходящую в организации, и предпринять действия, которые малознакомых работников превратят в единомышленников. Если менеджер обладает креативностью, целеустремленностью, энтузиазмом и позитивным отношением к жизни, то он обязательно будет притягивать к себе мыслящих подобным образом людей и мотивировать их. Менеджеру необходимо проводить конкретный стиль руководства, соответствующий каждому этапу развития отношений в команде. Для этого следует оценить роль и способности каждого работника, используя их навыки в нужное время и в определенной модели ситуации.

Чтобы добиться высоких результатов, каждый менеджер должен ставить перед сотрудником определенные цели и задачи с подробным объяснением их реализации. Кроме того, менеджеру следует давать поручения с заранее установленным на их выполнение сроком, таким образом, оказывая благоприятное воздействие на показатели работоспособности сотрудника, мотивируя его и заставляя быть наиболее сосредоточенным на работе.

Доверие и поддержка являются одними из ключевых элементом взаимоотношений менеджера и его команды. Менеджер может продемонстрировать веру в работников в своих действиях, например, в степени контроля работника или в степени делегирования полномочий. Важной задачей каждого менеджера является общение с работником и поощрения, стимулирующие сотрудника показывать в дальнейшем наиболее высокие результаты.

Контакт менеджера и работника посредством бесед помогает оценить деятельность предприятия и сотрудника в частности, а правильные подходы в построении беседы способны показать работнику как именно его усилия ведут организацию к успеху. Если сотрудник допустил во время выполнения поручения некоторые ошибки, менеджеру стоит поговорить с сотрудником, разобрать недочеты и подробно изложить, с чем компания может впоследствии столкнуться. При этом менеджеру нужно оставаться сдержанным и доброжелательным, не забывая о том, насколько важен вклад каждого сотрудника в компанию.

Каждая организация сталкивается с различными проблемами, поэтому менеджеру как ответственному за их разрешение требуется умение выявлять проблемы, возникающие в процессе осуществления деятельности компании. Если у работника наблюдаются изменения в отношении к работе и изменения в результатах, то менеджеру следует как можно быстрее и качественнее разрешить данную проблему, так как она может затронуть других работников. Для того чтобы разобраться с проблемой менеджеру необходимо вести беседы с сотрудником, задавая наводящие вопросы, что поможет определить область существующей проблемы. Очевидно, что процесс решения проблемы требует много терпения и времени. Между тем, советы от менеджера и совместное разрешение проблем способны изменить поведение сотрудника и преодолеть появившиеся препятствия.

Нужно выделить осуществляемые менеджером способы мотивации и стимулирования труда работников на предприятии. Именно менеджер побуждает сотрудников к высокопроизводительному и эффективному труду, именно менеджер следит за предоставляемыми работнику условиями труда, именно менеджер вознаграждает работника за стремления. Таким образом, мотивация трудовой деятельности работников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом. Грамотная мотивация менеджера должна сочетать в себе: цель и роль каждого работника организации, коллективный уровень культуры, включающий открытую мотивационную и стимулирующую программу, возможность карьерного роста сотрудников организации, достойное поведение руководства организации, уважительное отношение к работникам организации, поддержание позитивной рабочей атмосферы в организации.

Таким образом, в современном мире в условиях огромной всепоглощающей конкуренции важно организовывать деятельность бизнеса на высшем уровне, учитывая все аспекты внутренней и внешней среды с целью выживания в этом высококонкурентном рынке. Следует отметить, что большинство успешных компаний добиваются успеха благодаря своим инновациям в области стратегий, тактик и бизнес-моделей ведения бизнеса, разработанных менеджерами.

# 2. Анализ специфики управления предприятием на примере ООО «Стайт»

## 

## 2.1 Характеристика предприятия

ООО «Стайт» - (далее «Общество») является основным в 2002 г на договоре обществом с ограниченной ответственностью, созданным его участниками, путем объединения их финансовых и материальных средств для совместного ведения предпринимательской деятельности.

Общество является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, фирменный знак, расчетный счет в кредитном учреждении, печать с полным фирменным наименованием и указанием места нахождения: Общество с ограниченной ответственностью «Стайт» г. Новосибирск ул. Первомайская 192\2.

Общество является созданным как юридическое лицо с момента государственной регистрации.

Деятельностью Общества является производство товаров, а также извлечение прибыли.

Основной вид деятельности Общества является: производство и реализация продукции (печенье).

|  |
| --- |
| Директор ООО «Стайт» |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Главный бухгалтер |  | Технолог производства |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Склад |  | Производство  (Цех) |

*Рис. 1. Организационная структура ООО «Стайт»*

Таблица 2

Штатное расписание ООО «Стайт» на01.01.2018 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п. | Должность | Кол-во чел. | Оклад |
| 1 | Директор | 1 | 100 000 |
| 2 | Гл.бухгалтер | 1 | 70 000 |
| 3 | Менеджер по продажам | 3 | 50000 |
| 4 | зав.складом | 1 | 50 000 |
| 5 | технолог | 1 | 60 000 |
| 6 | пекарь | 4 | 50 000 |
| 7 | Уборщик помещения | 1 | 30 000 |
|  | Итого: | 9 | 660 000 |

Проведем анализ доходности хозяйственной деятельности ООО «Стайт» за 2015 - 2017 годы.

Рассмотрим, по каким параметрам формируется прибыль от продажи товаров, работ, услуг ООО «Стайт» в таблице 3.

Таблица 3

Формирование прибыли от продаж ООО «Стайт» за 2015 – 2017 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2015 год, руб | 2016 год, руб | 2017 год, руб | Темп роста, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Выручка от продажи товаров без косвенных налогов | 18 805 980 | 36 100 501 | 61 798 972 | 228,61 |
| Себестоимость проданных товаров | 15 852 319 | 32 194 426 | 50 101 495 | 216,05 |
| Валовый доход | 2 309 509 | 3 906 075 | 11 697 477 | 406,49 |
| Коммерческие и управленческие расходы | 877 565 | 2 234 883 | 4 357 039 | 396,49 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 1 432 496 | 1 671 191 | 7 340 438 | 412,42 |

По результатам таблицы 3 видно, что общим финансовым результатом хозяйственной деятельности ООО «Стайт» в течение 2015 – 2017 годов является прибыль. Прибыль от продаж в 2017 году по сравнению с 2015 годом увеличилась на 412,42 процента.

Положительный финансовый результат свидетельствует об эффективном управлении хозяйственной деятельностью фирмы.

Сформулируем миссию и цели предприятия.

Миссия предприятия ООО «Стайт»

Мы хотим создавать лучшее печение в Новосибирске

.

Запуск новой производственной линии которая позволит делать глазурированное печение

Снижение издержек производства (в первую очередь снижение брака)

Заключение договоров на поставку печения с торговыми сетями (в первую очередь НТС)

*Рис 2. Миссия и цели предприятия*

Проведем анализ внутренней среды предприятия.

Таблица 4

Анализ внутренней среды предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор внешней среды | Содержание фактора | Влияние на систему |
| Факторы внешней среды прямого воздействия | | |
| потребители | Рыночная потребность в продукции и услугах у всех половозростных групп потребителей | Рост производства и реализации продукции |
| конкуренты | Рост конкуренции со стороны крупных производителей таких как «Шоколадная страна», «Яшкино» и т.д | Ужесточает ситуацию на рынке и осложняет положение предприятия |
| Органы власти | Увеличение налоговой нагрузки | Снижает рентабельность предприятия, заставляет выводит зарплаты в «тень» что в свою очередь снижает мотивацию работников |
| Факторы косвенного воздействия | | |
| технологии | Потребность в установке нового технологического оборудования | Влияет на качество продукции |
| Развитие коммуникационных сетей | В первую очередь необходимо создание устойчивого и популярного бренда (по образцу «Шоколадной страны») | Влияет на объем реализации продукции |
| образование | Нехватка квалифицированных персонала, в первую очередь специалистов по оптовым продажам | Ухудшает конкурентной положение предприятии на рынке |

Проанализируем роль руководителя в управлении предприятием (в соответствии с классификацией Г. Минцберга.

Таблица 5

Роли руководителя по Г. Минцбергу

|  |  |
| --- | --- |
| Роли | Содержание |
| 1. Межличностные роли | |
| 1.1.Главный руководитель | символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера (например, различные церемониалы, ходатайства) |
| 1.2. Лидер | ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности (все управленческие действия с участием подчиненных) |
| 1.3. Связующее звено | обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги (например, переписка, участие в совещаниях на стороне и т.д.) |
| 2. Информационные роли | |
| 2.1 .Приемник информации | руководитель разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера; понимая организацию и внешние условия, успешно использует информацию в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию (например, обработка почты и др.) |
| 2.2.Распространитель информации | руководитель передает информацию, полученную от внешних источников или других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактологический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации (например, беседы с подчиненными, рассылка почты и т.д.) |
| 2.3 .Представитель | руководитель передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли |
| 3. Роли, связанные с принятием решений | |
| 3.1 .Предприниматель (инноватор) | руководитель изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает проекты по совершенствованию различных аспектов деятельности, контролирует разработку определенных проектов |
| 3.2.Устраняющий нарушения | руководитель отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений |
| 3.3. Распределитель ресурсов | руководитель является ответственным за распределение всевозможных ресурсов организации, т.е. принимает и одобряет вес значительные решения в организации |

Для руководителя анализируемого предприятия характерна роль лидера ответственного за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственного за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности (все управленческие действия с участием подчиненных)

С точки зрения обработки информации руководитель разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера; понимая организацию и внешние условия, успешно использует информацию в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию (например, обработка почты и др.).

С точки зрения принятия решений руководитель является ответственным за распределение ресурсов организации, т.е. принимает и одобряет все решения в организации.

Стиль руководства на предприятии ООО «Стайт» по управленческой решетке Моутон-Блейка можно охарактеризовать как: высокая ориентация на задачу и низкая на людей, т.е 9,3.

Неформальной организации на предприятии нет, поскольку коллектив небольшой и полностью контролируется руководителем предприятия.

## 2.2 Перечень и содержание общих и специфических функций управления организации.

В ООО «Стайт» используют следующие методы управления: административные; экономические; социально-психологические.

*Административные методы*. Организационное воздействие методов основано на внутренних нормативных документах (устав, штатное расписание, должностная инструкция). Распорядительные воздействия методов: приказы, инструкции, целевое планирование, нормирование труда, координация работ.

На предприятии применяется дисциплинарная ответственность и взыскания: замечание; выговор; строгий выговор; понижение в должности; увольнение.

*Экономические методы* в ООО «Стайт» базируются на использовании экономических законов. Согласно им используются материальные стимуляторы.

Особенно важны для сотрудников те виды выплат и льгот, которые крайне необходимы для поддержания способностей к труду работников и их всестороннего развития. Речь идет об образовательных услугах, поддержании здоровья, нормальных жилищных условий. В силу различных условий потребности в этих услугах у различных групп работников развиваются в неодинаковой степени (они имеют различные по составу семьи, у многих недостаточно развиты потребности в образовании, небрежное отношение к своему здоровью и т.д.), и расходы из семейных бюджетов на эти услуги могут ограничиваться. Несет потери не только сам работник, но и предприятие. Данные методы представлены премиальными выплатами. Премия насчитывается за достижение высоких количественных результатов работы сотрудника ежегодно (учитываются объемы продаж и наличие/отсутствие нареканий).

*Социально-психологические методы*. Роль социально-психологических методов на предприятии постоянно возрастает. Однако, для повышения как культурного, так и образовательного уровня необходимы приемы обучения: стажировки, повышение квалификации, что отсутствует в организации. На предприятии ООО «Стайт» применяются следующие методы воздействия на коллектив: переговоры, управление конфликтом.

Указанные выше параметры являются также следствием авторитарного стиля руководства, что негативно сказывается на психологической атмосфере в коллективе. Необходимо повышать образовательный и культурный уровень работников, что вызывает с их стороны ожидание в применении методов управления их деятельности, основанных на учете их интересов, интересов коллектива, в которых они работают, методов, которые не подавляют их как личность, а вызывают рост их творческой активности. Взаимосвязь функциональных обязанностей подразделений имеет свой коммуникационный стиль.

Общие функции управления на примере системы управления ООО «Стайт» следующие:

1. функция управления, направленная на достижение определенных значений показателя рыночной доли.

Субъект управления, ответственный за выполнение намеченной задачи – коммерческий комплекс. Коммерческий комплекс вступает в отношения с объектами внешней среды (покупатели) и внутренней среды (производственные службы)

2. функция управления, направленная на достижение инновационных целей.

Субъект управления, ответственный за выполнение намеченной задачи – производственный комплекс. Производственный комплекс вступает в отношения с объектами внутренней среды (коммерческий комплекс)

3. функция управления, направленная на достижение ресурсных целей

Субъекты управления, ответственные за выполнение намеченной задачи – отдел кадров (привлечение трудовых ресурсов), снабжения (привлечение материальных ресурсов), бухгалтерия (привлечение финансовых ресурсов)

Субъекты управления отношения с объектами внешней среды (ВУЗЫ, банки, кадровые агентства ) и внутренней среды (коммерческий комплекс , производственный комплекс)

4. функция управления, направленная на достижение цели повышения эффективности деятельности. Субъект управления, ответственный за выполнение намеченной задачи- дирекция предприятия. Дирекция вступает в отношения с объектами внешней среды (все объекты) и внутренней среды (все службы)

5. функция управления, направленная на достижение социальных целей

Субъект управления, ответственный за выполнение намеченной задачи- дирекция предприятия. Дирекция вступает в отношения с объектами внешней среды (все объекты) и внутренней среды (все службы)

6. функция управления, направленная на достижение цели получения определенной прибыли. Субъект управления, ответственный за выполнение намеченной задачи – совет учредителей. Дирекция вступает в отношения с объектами внешней среды (органы государственной регистрации предприятия) и внутренней среды (Президент компании)

Проанализируем взаимосвязь общих и специфических функций управления на примере функции мотивации персонала.

**Вывод:** из анализа системы управления ООО «Стайт» можно сказать следующее:

1) Чрезмерная авторитарность в управление чаще всего оказывается вредной. Управление современным предприятием невозможно без распределения полномочий с одной стороны и коллегиального управления с другой, что естественно не отменяет роль руководителя как арбитра и человека принимающего окончательное решение.

2) Успех предприятия в значительной степени лежит на пути создания благоприятного климата для сотрудников, привлечения их не только материальными, но и нематериальными факторами. В качестве примера можно привести японские компании с их традициями фирмы-семьи.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, лидерство – величина непостоянная и зависящая от множества факторов. Во-первых, невозможно приписать себе статус лидера, если ваше окружение коллеги и партнеры не признали в вас авторитета и качеств, превосходящих их собственные. Добавим к этому то, что в разных контекстах под лидерством подразумеваются разные понятия. Чаще всего так называют взаимоотношения, складывающиеся внутри группы или общности. Между тем в социально-психологической литературе этим термином называют отношения, которые возникли по инициативе лидера.

Лидером нельзя назначить какого-то члена группы: неотъемлемым требованием к настоящему лидеру будет проявление в его характере и решениях всех характеристик, присущих этой группе, и при этом одобряемых ее участниками.

При этом лидер действует в целях сплочения коллектива и повышения результативности его совместной работы. Именно поэтому далеко не каждый человек готов к такой роли, даже если коллектив одобрил его кандидатуру на роль «предводителя». Опыт и знания у лидера, безусловно, должны быть выше, чем у остальных участников группы.

Помимо этого, лидерство в управлении организацией заключается в своеобразном психологическом доминировании. Именно от лидера ждут инициативы по решению непростых задач, он должен уметь удержать внимание команды на время проекта и, конечно, взять на себя ответственность в случае неудачи. При этом опытный лидер не диктует команде план действий, но «подсказывает» верные пути решения, направляя отдельных участников и повышая общий дух.

Этот социально-психологический процесс базируется на авторитете отдельного человека для общности людей, и задача лидера в том числе – объединить отдельных людей в такую группу. Для этого человеку, претендующему на роль лидера в организации, необходимо иметь дар убеждения и организаторские способности. Конечно, люди объединяются в группу для достижения определенной цели, но это не означает, что добиваться результата должен только один человек.

Из анализа системы управления ООО «Стайт» можно сказать следующее:

1) Чрезмерная авторитарность в управление чаще всего оказывается вредной. Управление современным предприятием невозможно без распределения полномочий с одной стороны и коллегиального управления с другой, что естественно не отменяет роль руководителя как арбитра и человека принимающего окончательное решение.

2) Успех предприятия в значительной степени лежит на пути создания благоприятного климата для сотрудников, привлечения их не только материальными, но и нематериальными факторами. В качестве примера можно привести японские компании с их традициями фирмы-семьи.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Авдеев, В.В. Управление персоналом. Технология формирования команды: Учеб.пособие. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 544 с.
2. Архангельский, Г.А. Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений.- М.: Альпина Бизнес Бук, 2015 - 304 с.
3. Аслаханова С. А. Роль руководителя в системе управления организацией // Молодой ученый. - 2016. - №24. - С. 370-372.
4. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощённый менеджер. Для руководителя практика / М. Вудкок, Д. Френсис. – М.: Дело 2015. - 320 с.
5. Евдокиенко, В. Бизнес-процессы, процессное управление и эффективность // Управление персоналом. - №3. - 2017. - С.33-35
6. Лузгин, В.А Акмеологические особенности развития профессионального творчества руководителя. - М.: РАГС, 2016. - 25 с.
7. Кушнерова, Ю.Ю. Развитие кооперативной рефлексии в процессе обучения менеджеров [Электронный ресурс] / Ю.Ю. Кушнерова // Пути становления субъекта в информационном обществе. Материалы Всероссийской научно интернет конференции. – Ставрополь: Ставропольский государственный университет – 2018. – Режим доступа: http://conf.stavsu.ru/
8. Малоун, Т. Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 272 с.
9. Травин, В.В. Стили управления и руководства // [электронный ресурс] <http://www.elitarium.ru/2006/08/21/stili_upravlenija_i_rukovodstva.html> (дата обращения 17.05.2018)
10. Образцов, В.И. Лабиринты управления: Руководство для менеджеров. – Калининград: Янтарный сказ, 2011. – 248 с.
11. Управление персоналом. Регламентация труда / под редакцией А.Я. Кибанова. - М.: Экзамен, 2015. – 576 с.
12. Управление персоналом: Пособие / Общ. ред. А.И. Турчинова. - М.: РАГС, 2013. - 272 с.
13. Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М: ЮНИТИ, 2015. - 560 с.
14. Шеховцева, Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления // Менеджмент в России и за рубежом.- № 6.- 2016.- С. 34-39

1. Кушнерова, Ю.Ю. Развитие кооперативной рефлексии в процессе обучения менеджеров [Электронный ресурс] / Ю.Ю. Кушнерова // Пути становления субъекта в информационном обществе. Материалы Всероссийской научно интернет конференции. – Ставрополь: Ставропольский государственный университет – 2018. – Режим доступа: http://conf.stavsu.ru/ [↑](#footnote-ref-1)
2. Управление персоналом. Регламентация труда / под редакцией А.Я. Кибанова. - М.: Экзамен, 2015. – 401 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Управление персоналом: Пособие / Общ. ред. А.И. Турчинова. - М.: РАГС, 2013. - 89 с. [↑](#footnote-ref-3)