

1. Мястото на мениджъра в управленския процес 1)Поведението на организациите трябва да бъде пазарно ориентирано 2)Потребителите.

□ Необх.е непрекъснато да се проучва потребителското търсене с цел приближаване до клиента

□ Подобряване качеството на произвеждания продукт или оказваната услуга;

□ Търсене на възможности за осигуряване на собствена пазарна ниша;

3)Динамичността.Проспериращите организации непрекъснато постигат напредък и се развиват.

4)Постигане на съвършенство.Това може да стане само при положение, че организациите са в състояние да използват максимално потенциалните възможности на хората и да постигнат тяхната съпричастност и реализирането на организационните цели.За да се справят с посочените предизвикателства организациите трябва да разполагат с материални, финансови, информационни и човешки ресурси. Необходимо е да се осъществи комбиниране и координиране на тези ресурси.Тази дейност извършва мениджърът, като изпълнява различни управленски функции: целеполагане,ръководене, планиране,организиране, контролиране и регулиране.

Определянето на целите се осъществява в следната последователност:

□ Избор на дейности, които предстоят да бъдат извършени в организацията

□ Посочване на очаквания резултат

□ Определяне на предполагаемия срок з постигане на целта

□ Определяне на разходите

□ Избор на критерии или критерийна система, която ще потвърди, че целта е постигната.

Ръководенето е свързано с мотивацията на хората, с избора на методи на управление, с избора на стил на ръководство, с разрешаването на различни видове конфликти и др.

Планирането е управленска функция, посредством която се определя бъдещото развитие на организацията.

Посредством организирането се осъществява подреждане на различните елементи, които изграждат орг-та във времето и пространството.

Контролирането е управленска функция, посредством която мениджърът сравнява действителното състояние с предварително зададеното (желано) състояние. За целта е необх. да бъдат определени обективни критерии, които да се използват при оценяването.

Функцията регулиране. Не е достатъчно само да бъдат установени съответните отклонения. Необх. е да бъде компенсирано или напълно отстранено влиянието на факторите, които са предизвикали тези отклонения.

2. Видове мениджъри-Раздел. на мениджърите в организац. може да се извършва в/у основата на 2 класификационни признака: 1. Според равнището на управление; 2. Според областа на управл. 1. Според равнището на управл. има 3 управл. равнища: -висше управл. равнище; -средно управл. равнище; -нисше управл. равнище. В зависимост от това менидж. биват: -Топмениджъри-висши мениджъри. Определ. политиката стратег. и целите на организацията. Представяват организац. пред външн. среда. Към тази гр. мениджъри се отнасят: -президент или генерал. директор; -вицепрезид. или зам. гл. директор; -изпълнит. директор. Те вземат решения относно инвестирането

разширяв.на дейността навлизането на нови пазари и пр.-Средни мениджъри-отговарят за изпълняв.на решенията взети от висшето управленско равнище и контролират дейността на мениджърите от оперативн.равнище.Към тази гр.са:-ръководителите на направления;-директорите на дирекц;-началн.отделите.На тази гр.е необход.да се дадат съответн.права задълж.и отговорности за да могат да вземат решения касаещи подобряв.на дейността на организацията.-Оперативни мениджъри-от нисше равнище.Координират дейността на различн.изпълнители.Това са:-началник цех;-ръководител на смяна;-ръководит.на автономна група и др.От значение за управленск.практика е необходимостта от това мениджърите да преминават бавно постепенно от по-ниските към по-висшите управленски равнища.2.В зависимост от областта на управление-Маркетингмениджър-отговорн.е свързана с реализацията на произвеждан.продукт или оказваната услуга.Занимават се с:-разработв.на нови пазари,проучване на потребит.търсене,усъвършенств.на продуктовата структура своевременно доставяне на готовата продукция до клиента,рекламна дейност и др.-Финансови мениджъри-управл.финанс.ресурси в организацията.Дейностите които се извършв.са:-управл.на прих.и разх.,анализир.на крайните резултати;управл.на инвестициите и др.-Мениджър по производството занимав.се изцяло с произв.дейностДейностите са:-организиран.на произв.процес,определ.формата на организац.на произв.-Мениджъри по персонала-Конкр.дейности на тази гр.са:-привличането на персонала,подбора,назначаването,заплащането,мотивацията,движен.и развитието на персонала.-Административни мениджъри-те не изпълняв.конкр.управл.функция.Те координират дейността на различните функционални области в организацията.

3.Знания и умения които трябва да притежава мениджъра-Съдържателни знания и умения-да може мениджъра успешно да изпълн.опред.професия и да спомага за осъществ.на специф.дейност.Трябва да бъде преди всичко специалист в дадена област и тогава да приеме изпълнението на различни мениджърски функции.-Хуманитарни знания и умения-трябва да умеят да комуникират,да могат да разрешават различни видове конфликти.-Концептуални знания и умения-дава възм.на мениджъра да предвижда бъдещето развитие на организац.и да взема правилни стратегич.решения.-Умения за диагностика и анализ-преди вземане на решения е необход. Диагностика и анализиране на проблемите,което дава възможн.за разработв.на различни варианти за решение.-Знания и умения за осъществяв.на управленското въздействие-менидж.няма да е в състояние да въздейства в/у обекта на управл.ако не познава функциите принципите методите на управл.Трябва да може да използва различни средства и техники на управление.

4.Мениджърски роли-1-ва гр.роли-роли,свърз.с осъществяв.на междуперсоналните отношен.В рамките на тази гр.мениджъра е координатор лидер и др.Втора гр.роли-свърз.с взаимодействието на мениджъра с информация.Явява се като

наблюдател, разпределител на информ. и говорител. Трета гр. роли-роли свърз. с осъществяв. на процеса на вземане на решение. Менидж. е разпределит. на ресурси, инициатор на промени арбитър.

5. Качества на мениджъра-Вродени кач-ва-логическо мислене, наблюдателност, концентрация, скорост на възприятие, фантазия, способн. на комуникации.-Придобити кач-ва-решителност, динамика, надеждност, чувство за отговорност, постоянство, самоувереност, точност.

6. Стил на ръководство-съвкупн. от методи които менидж. използва като форма на взаимодействие като маниер на работа които зависят от определени ръководни принципи. Стилът на ръководство оказва въздействие в/у възможн. хората да бъдат убеждавани, приобщавани и постигане на тяхн. съпричастност с целите на организац. Стилът може да отразява отношен. на ръководителя към подчинените. Стилът е винаги индивидуален и отразява както и самите способности на индивида да оказва въздействие така и личностни особености като темперамент, ценностна ориентация и др. При управл. менидж. може да използва 1 или няколко стилове на работа. 1. Авторитарен стил-взема решен. еднолично като използва своя личен опит. Не се съобразяв. с подчинените си не търпят възражения, строго контролир. тяхната дейност. Не дават възможн. за проява на инициатива и творчество. Основн. начин да се мотивират хората е страхът от властта която притежава мениджъра. Вместо деловитост и организираност се постига грубо администриране. Менидж. не се съобразява с възможн. на своите подчинени като им възлага задачи под или над техните възможности. Негативни последици:- намаляв. на йерархичн. тежест; възниква риск от намаляв. на авторитета на ръководителя; съществ. потенциална възможн. от блокиране изпълнен. на поставен. задачи. Предимства-постига не оперативност на управленското въздействие; на лице е конкр. отговорност; съществ. точно регламентир. на правата и задължен; Такъв стил е целесъобразно да се прилага когато:- е необход. да се вземат бързи решения при кризи аварии и др; когато в дадена организац. липсва ред и подреденост.- Демократичен стил-противополож. на авторитарния. Решенията се вземат след тяхното съгласуване с подчинените след съобразяв. с мнението и възможностите;- подтикване на подчинените към постигане на организац. цели посредством развитие на тяхн. инициативност и творчество;- информирание на подчинените както за целите стоящи пред организацията така също и за предстоящите задачи и посочване на необходим. на изпълнен. на тези задачи;- разчита се преди всичко на самоконтрола и взаимният контрол при изпълнен. на поставен. задачи;- съществ. малка дистанция м/у ръководителя и подчинените което се показва посредством колегиални отношения. Характерно за демократ. мениджъри е:- съветва и оказва помощ отколкото да издава заповеди;- поставя задачите на подчинените общо, те сами избират начина на тяхното изпълнение;- разбива личн. отговорн. посредством групово въздействие; стреми се и постига обективна оценка на подчинените. Демокр. стил не е подход. при решаване на пробл. за които липсва достатъчно време а също така когато в организац. е налице

хаос и тя се намира в затруднено икономич.положение.-Либерален стил-коренно противополож.на авторитарния.Различава се и от демократ.Характеризира се с миним.вмешателство на ръководителя в работата на подчинените.Ръководит.по-скоро изпълн.ролята на посредник м/у по-висшите и по-нисшите равнища.Либер.ръковод.предоставя цялата информ.с която разполага на подчинените като им предоставя пълна свобода при изпълнен.на задачите.Не винаги е достатъчно за подчинените,понякога се нуждаят от напътствие и оказване на помощ.Подходящ е да се използва в случаи когато работата се характеризира с индивидуален и творчески характер.Подчинените трябва да притежават високообразоват.професионално и квалификац.равнище.Подходящ е за културата,изкуството,науката.-Ситуационен стил—придържането само към 1 стил на ръководство в съврем.организац.е недостатъчно и намалява ефективността на управл.Посредством ситуац.стил става възможно при осъществяв.на управленското въздействие ръководителят да се съобразява с влиянието на заобикалял.среда с особеностите на самата управляв.подсистема.Посредством този стил се повишава ефективността на управл.въздействие.

7.Изработване на управленско решение-Чрез управл.решение се осъществ.самото управл.въздействие.Изработв.на управл.решение е изключит.творческа дейност.То се различ.от всички др.решения тъй като то се основава на властта т.е.на лице с властнически правомощия.Взетото решение е задължит.за подчинените.За да може да се пристъпи към управл.решение е необход.да съществ.следните условия:1.Да е налице проблемна ситуация;2.Да има възможност за атлетнатвност;3.Да е определен управл.орган или лице което е упълномощено да взема решения;4.Да е налице критериинна система въз основа на която да стане избора на вариант.

8.Изисквания на които трябва да отговаря управл.решение-обоснованост на управл.решение;-своевременност;краткост;коректност;измеримост;ресурсообвързаност; запазв.на балансираността м/у права задълж.и отговорности;управл.решение да бъде съобразено с потенциалните способности на изпълнителите.

9.Видове управленски решения-1.В зависимост от проблемите за които се отнасят:-програмирани (рутинни);-непрограмирани(творчески).2.В зависимост от начина на тяхното вземане-индивидуални;-групови.3.В зависимост от степента на информац.осигуреност-сигурни;-рискови;-несигурни.4.Според степента на значимост-стратегически;-тактически;-оперативни.5.В зависимост от методиката която се използва за разработв.на управл.решение-научнообосновани;-интуитивни.6.В зависимост на областта на решенията-технологически;-социални;-технически;-икономически.

10. Етапи на разработв. на управл. решение-има последователност която трябва да се спазва при изработване на управленско решение. I етап-Дефиниране на проблема-важно е да се определи истинския проблем. II етап Анализ на изходното положение-1. Анализ на заобикалящата среда-необх. е да се оцени влиян. на онези фактори които биха отклонили резултатите от решението от тези които са се очаквали. 2. Анализ на проблема-трябва да включва откриването на причините които са предизвикали проблема. 3. Анализ на управляв. подсистема-необх. е да се оцени от 1 страна управленската структура, съществув. управл. органи, а от др. страна се оценява и компетентността на управл. орган. 4. Анализ на управляваната подсистема-определ. на възможността изпълнител. да реализират управленското решение. III етап-Генериране на варианти-максим. бр. варианти. Да бъдат избрани допустимите и сред тях да бъде избран оптималния вариант. IV етап Вземане на управл. решение; V етап Внедряване на взетото решение и контрол на резултатите.

11. Методи за изработв. на управл. решение-1. Количествени методи-използв. се тогава когато е необх. да се вземе управл. решение при което може количеств. и качеств. да се характеризира влиянието на различните фактори. 2. Евристични методи-стават възможни в резултат на развитието на науката евристика (наука за комбинативните възможности на човешкия ум). Евристичните методи могат да се разделят на следните групи: I гр. Методи на свободната асоциация-най-често използв. методи са метод на мозъчната атака и методът на 66-те жужащи заседания; II гр. Аналитични методи и техники; III гр. Методи на принудителните съотношения; IV гр. Еклектични методи. Метод на мозъчната атака-форм. се гр. от 5 до 12 човека които участв. при разработв. на варианти за решение. Целта е разработв. на голям бр. варианти въз основа на които да стане измора. Метод на 66-те жужащи заседания-вместо 1 гр. в/у промл. работят няколко независими гр. паралелно. Достига се до голям бр. варианти за решение. Аналитичните методи и техники-Метод "Делфи"-групов метод за изработв. на управл. решения. Формират се 2 групи –Работна група и Експертна група.-Метод "Ринги"-групов метод. Ръководителите на организац. разработва проект като го изпраща до разл. специалисти които в рамките на опр. срок са задължени да изкажат мнение по проекта. Методи на принудителните съотношения-използв. се при разработв. на нови продукти. Съвсем произволно и свободно по мисловен път се пренасят свойства качества характеристики от един обект на друг. Модели, еталони, образци. Еклектични методи-решенията се вземат посредством съпоставяне изцяло противоположни мнения и идеи. В резултат се стига до оригинални творчески решения.