ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ХАРАКТЕРА ТРУДА МЕНЕДЖЕРА И СОДЕРЖАНИЕ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА

1.1 Роль менеджера в организации

1.2 Характер труда менеджера

ГЛАВА 2. МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНИЗАЦИИ МАГАЗИН «КНИГИ»

2.1 Краткая характеристика предприятия

2.2 Характер и эффективность методов, применяемых менеджером организации

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Приложение

# ВВЕДЕНИЕ

Актуальность настоящей работы обусловлена, с одной стороны, большим интересом к теме «Характер и содержание труда менеджера» в современной науке, с другой стороны, ее недостаточной разработанностью.

Труд современных менеджеров — это выработка и принятие тысяч возможных вариантов и нюансов управленческих решений. Осуществляя на практике общие принципы и функции управления, выбирая наиболее оптимальные методы управленческой работы, менеджеры способствуют решению конкретных проблем производства, достижению успеха предприятия. В условиях рынка успешность зависит от умения выжить, результативности и эффективности деятельности предприятия, которые определяются уровнем менеджмента в ней.

Труд менеджеров необходим предприятиям как главное условие их существования и развития, так как именно менеджмент определяет стратегию, цели, конкретные средства и пути решения задач предприятия, от него зависит степень реагирования предприятия на внешние факторы и возможности использования имеющихся преимуществ и перспектив.

Развитие и совершенствование менеджмента, приспособление его к конкретной обстановке в настоящее время являются одним из главных решающих рычагов улучшения результатов хозяйственной деятельности предприятия во всем мире. Отсюда следует, что труд менеджеров изначально является основным двигателем развития экономики.

Менеджер является центральной фигурой в системе менеджмента – типа управления, в наибольшей степени отвечающего потребностям и условиям рыночной экономики и направленного на достижение наилучших конечных результатов при производстве товаров и услуг с наименьшими затратами, на полное удовлетворение конкретных общественных потребностей.

Значительное внимание вопросам труда менеджеров как разновидности управленческого труда уделяется в работах зарубежных и отечественных исследователей и специалистов.

Теоретическая база и методологическая основа исследования составила теория, выработанная в трудах ведущих отечественных и зарубежных экономистов в области менеджмента и управления: Резник С.В., Виханский О.С., Минеева Н.В., Игнатьева А.В., Коротков Э.М., Ансофф И., Вейл П., Вудкок М., Френсис Д., Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Якокка Л. и других.

Объектом курсовой работы является – магазин «Книги».

Предмет курсовой работы – трудовая деятельность менеджера.

Основной целью данной курсовой работы является изучение характера и содержания труда руководителя.

В рамках достижения цели автором были поставлены следующие задачи:

1. Определить и проанализировать характерные черты и содержание управленческого труда;

2. Провести анализ характера и содержания труда руководителей на предприятии магазин «Книги»;

3. Разработать рекомендации по улучшению качества работы менеджера.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ХАРАКТЕРА ТРУДА МЕНЕДЖЕРА И СОДЕРЖАНИЕ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА

1.1 Роль менеджера в организации

В экономической литературе, фундаментальных трудах отечественных и зарубежных ученых появление профессии «менеджер» связано с отделением управленческой работы от производственной и возникновением самостоятельного вида деятельности – профессионального менеджмента. Это произошло в 17-18 веках в эпоху зарождения капитализма и начала индустриального прогресса европейской цивилизации.

Впервые должность менеджера у нас была официально признана в 1994 г.; в ОКПДТР в раздел «Должности служащих» включены 16 наименований должностей менеджеров, отнесенных к категории руководителей. При этом большинство должностей менеджеров сгруппировано по отраслям экономики [сельское, охотничье, лесное и рыбное хозяйство (код 240480; промышленность (код 24049); строительство (код 24050); торговля (код 24051); общественное питание и гостиничное обслуживание (код 24053); транспорт, связь, материально-техническое снабжение и сбыт (код 24054) и др.]. В связи с тем, что перечень наименований должностей менеджеров не исчерпывает всего их многообразия, в ОКПДТР включены: менеджер (в прочих отраслях) - код 24060 и менеджер [в прочих функциональных подразделениях (службах)] - код 24074 [7].

В современном понимании менеджер – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решения по конкретным видам деятельности предприятия, функционирующего в рыночных условиях. Принимаемые менеджером решения являются обоснованными и вырабатываются на базе использования новейших методов управления – многовариантных расчетов с помощью компьютерной техники.

Термин «менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

* к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
* к руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
* к руководителю по отношению к подчиненным;
* к администратору любого уровня управления, организующего работу в соответствии с современными методами.

Гест, согласно исследованиям которого, мастера выполняют в среднем 583 различных операции по управлению в день, замечает: «Интересно отметить, что характеристики работы мастера, включающие разнообразие, прерывистость в выполняемых действиях и их фрагментарность, диаметрально противоположны работе многих механиков-повременщиков, работа которых очень рационализирована, носит повторяющийся характер, не прерывается и выполняется в постоянном, устойчивом, неизменном ритме движущегося конвейера» [5, с.26].

Организация не может существовать без менеджеров, и для этого существует ряд причин [5, с.14]:

* менеджеры обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения;
* менеджеры проектируют и устанавливают взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в организации;
* менеджеры разрабатывают стратегии поведения организации в изменяющемся окружении;
* менеджеры обеспечивают служение организации интересам тех лиц и учреждений, которые контролируют организацию;
* менеджеры являются основным информационным звеном связи организации с окружением;
* менеджеры несут формальную ответственность за результаты деятельности организации;
* менеджеры официально представляют организацию в церемониальных мероприятиях.

Являясь субъектом осуществления управленческой деятельности, менеджеры играют в организации ряд разнообразных ролей.

Разные авторы видят по-разному содержание труда менеджеров и определяют различные роли в управлении организацией.

Касаясь содержания работы менеджера, Минцберг находит важную общую черту управленческой работы — роли руководителя. Роль, по его определению, является «набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности». Точно так же, как герои в пьесе имеют свои роли, которые заставляют их вести себя определенным образом, менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей определенных организационных подразделений и именно это определяет их служебное поведение. «Отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание. Так актеры, менеджеры и другие играют заранее предопределенные роли, хотя как личности могут давать собственную интерпретацию этих ролей» [8, с.211].

В межличностных контактах менеджер, выполняющий роль главного руководителя, выступает прежде всего как символическая фигура, которая представляет организацию, являясь как бы ее флагом. В этой роли на менеджера возлагаются обязанности по выполнению церемониалов, посещению разных социальных мероприятий, по участию в приемах, связанных с уходом работников на пенсию, и т. д.

Очень важна роль менеджера как лидера, то есть человека, оказывающего влияние на других работников организации. Обычно это связано с ответственностью, а также формальными полномочиями по поводу труда других людей, которые предоставляются менеджерам в организации. Но лидерское поведение менеджеров зависит от их способности использовать эти полномочия с целью мотивирования и активизации людей для наиболее эффективного достижения целей,

Роль связующего звена обязывает менеджеров налаживать контакты с теми, кто формально им не подчиняется. Это и менеджеры данной организации, и многие люди за ее пределами, например потребители, поставщики, официальные правительственные лица, менеджеры из других организаций. Формы контактов, которые при этом используются, самые разные, включая переписку, участие в совещаниях, телефонные разговоры, личные контакты и пр.

Информационные роли менеджеров пронизывают процессы их межличностных контактов и отражают важность сети контактов, создаваемых и поддерживаемых ими. Роль приемников информации характеризует менеджеров как людей, находящихся в постоянном поиске информации, необходимой для управления организацией и выполнения собственной работы. Эта информация может быть письменной и устной, внутренней и внешней.

Роль распространителей информации означает, что менеджеры не только получают, но и распространяют информацию по тем каналам связи, которые обеспечивают решение целей и задач организации или подразделений. В частности, они передают информацию своим подчиненным, если у последних нет иного способа ее получения.

Третья информационная роль заключается в том, что менеджеры выступают как представители организации, передающие информацию о ее планах и политике для налаживания внешних контактов с другими заинтересованными лицами и компаниями.

Группа ролей, связанных с принятием решений, включает прежде всего такое поведение менеджеров, которое носит название предпринимательского. В роли предпринимателей менеджерам нередко приходится принимать решения, связанные с началом новых проектов или использованием новых возможностей. Чтобы уменьшить степень риска, такие решения часто реализуются через целую серию небольших проектов, позволяющих по ходу дела оценить практическую полезность предпринимаемых изменений.

В качестве устраняющих помехи менеджеры должны вносить коррективы в развитие той или иной ситуации, если существует угроза ее выхода из-под контроля. Принимая соответствующие решения, они предотвращают разрастание небольших проблем в крупные.

Одной из важнейших ролей менеджера является распределение ресурсов, которые необходимы для выполнения запланированных работ и достижения целей. От того, как менеджер справляется с этой работой, прямо зависят получаемые результаты, так как ресурсы всегда ограничены и надо принимать компромиссные решения. Косвенным результатом принятого решения является установление приоритетов, то есть тех видов работ или подразделений, которые в тот или иной период времени оказывают наибольшее влияние на получение запланированных результатов.

Роль ведущих переговоры отражает обязанности менеджеров постоянно согласовывать действия с другими членами организации и заинтересованными лицами из разных компаний.

Как указывает Минцберг, роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть информационные роли, и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации. Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации.

Хорошо воспринятый анализ Минцберга о содержании управленческой работы является полезным объяснением того, чем занимается руководитель. Однако не все авторы согласны с Минцбергом в части его определений и классификаций.

О.С. Виханский А.И.Наумов в своих трудах выделяют три ключевые роли [3, с.58]. Во-первых, это роль по принятию решения, выражающаяся в том, что менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.п. Право принятия управленческих решений имеет только менеджер. Будучи наделенным правом принятия решения, менеджер несет ответственность за последствия принятого решения. Поэтому менеджер должен не только уметь выбрать наилучший вариант решения. Это может сделать специалист по подготовке решений или даже машина. Менеджер должен решиться на то, чтобы рискнуть повести руководимый им коллектив в определенном направлении. Это бывает зачастую сделать гораздо труднее, чем рассчитать оптимальное решение.

Во-вторых, это информационная роль, состоящая в том, что менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет информацию в виде фактов и нормативных установок и, наконец, разъясняет политику и основные цели организации. От того, насколько менеджер владеет информацией, насколько он может ясно и четко доводить информацию до членов организации, очень сильно зависит результат его работы.

В-третьих, менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации на достижение целей, координирующего их усилия и, наконец, выступающего в качестве представителя организации. Менеджер должен быть менеджером, за которым люди готовы идти, идеям которого они готовы верить. Поддержка членами коллектива своего руководителя в современных условиях является той базой, без которой ни один менеджер, каким бы хорошим и грамотным специалистом он ни был, не сможет успешно управлять своим коллективом.

В зависимости от позиции менеджеров в организации, решаемых ими задач, характера реализуемых функций данные роли могут быть присущи им в большей или меньшей мере.

Однако каждый менеджер обязательно принимает решения, работает с информацией и выступает руководителем по отношению к определенной организации.

1.2 Характер труда менеджера

Характер труда менеджеров вытекает из сущности управления как деятельности, направленной на постановку целей и объединение усилий множества людей для их своевременного и эффективного достижения. Выполняя эти функции, менеджеры непрерывно сталкиваются с проблемами, представляющими собой отклонение фактического состояния организации от заданного или желаемого. Таких проблем великое множество, и они носят самый разнообразный характер. Нередко они требуют немедленного вмешательства, в иных же случаях их решение связано с выработкой концепции развития организации или с радикальной перестройкой ранее принятой политики поведения фирмы в быстро меняющейся обстановке. Это означает, что менеджеры должны не только во время выявлять проблемы, но и владеть методами их решения, иметь четкое представление о том, какие подходы надо применить в каждом конкретном случае. К примеру, если проблема возникла в самом производстве, в финансовом отделе или исследовательском звене фирмы, ее решение потребует учета особенностей работы каждой из этих подсистем, а также изучения конкретных причин, по которым она возникла.

Но при всей несхожести решаемых задач менеджер практически всегда стремится при их решении ответить на одни и те же вопросы: Почему мы делаем ту или иную работу? Какими методами мы ее выполняем?

Есть ли альтернативы, то есть другие подходы к решению? Какова полезность (ценность) этой работы и какие затраты связаны с ней? Почему растут затраты? Где и кто делает эту работу лучше нас? Что мешает нам улучшить результаты? Каковы наши сильные стороны и достижения? и т. д. Ответы на эти и множество других вопросов требуют не только времени и усилий, но нередко и огромного умственного напряжения, максимального включения и использования аналитико-конструктивных способностей человека.

Таким образом, сама специфика решаемых задач предопределяет преимущественно умственный, творческий характер управленческого труда, в котором постановка целей, разработка способов и приемов их достижения, а также организация совместной деятельности составляют главный смысл и содержание труда людей, относимых к управленческому персоналу.

У них особый предмет труда - информация, работая с которой они принимают решения, необходимые для изменения состояния управляемого объекта.

При этом разнообразие решаемых задач вызывает необходимость в сборе, обработке, передаче и использовании множества самой разнообразной информации, касающейся организации в целом, ее отдельных подсистем и элементов, а также внешней среды. Количество и растущая сложность управленческих задач непрерывно увеличивают информационные потребности организации и предъявляют все новые требования к скорости и качеству обработки поступающей информации. Поэтому особое значение имеют средства работы с информацией, являющиеся орудиями труда менеджеров. В современных условиях это компьютеры, системы телекоммуникаций, Интернет и информационные технологии, позволяющие не только экономить время, связанное с принятием решений, но и повышать их качество.

По сравнению с другими видами труда в организации, управленческий труд имеет ряд специфических особенностей:

* он представляет собой умственный труд, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической;
* участвует в создании материальных благ и оказании услуг опосредованно, через труд других работников;
* предметом труда является информация;
* средством труда — организационная и вычислительная техника;
* результатом труда — управленческое решение.

Чтобы выполнять свои функции, менеджеры должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием.

Требования к их профессиональной компетенции можно условно разделить на две группы. Первую составляют знания и умения выполнять профессиональную работу в управлении. Они включают:

* умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность;
* информированность в вопросах развития отрасли, в которой работает предприятие: состояние исследований, техники, технологии, конкуренции, динамики спроса на продукцию;
* знакомство с опытом менеджмента в других организациях и отраслях;
* способность управлять ресурсами, прогнозировать и планировать работу предприятия, владение способами повышения эффективности управления;
* умение использовать современную информационную технологию, средства коммуникации и связи.

Вторая группа требований связана со способностью менеджеров работать с людьми и управлять самими собой. Менеджеры должны иметь личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны других. В данную группу входят:

* высокое чувство долга и преданность делу;
* честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
* умение четко выражать свои мысли и убеждать;
* уважительное отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;
* способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.

Одна из проблем менеджмента — повышение результативности труда управляющих. Решается эта проблема, прежде всего на основе разделения труда менеджеров, то есть специализации управленческих работников на выполнении определенных видов деятельности, разграничении полномочий, прав и ответственности.

Разделение основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль). Соответственно, в аппарате управления появляются специалисты, занимающиеся своими конкретными вопросами [2, с.45].

Структурное разделение управленческого труда исходит из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сфера деятельности, отраслевая, территориальная специфика. В силу разнообразия факторов, воздействующих на структурное разделение труда, оно специфично для каждой организации. Можно выделить общие черты, касающиеся вертикального и горизонтального разделения труда менеджеров.

Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления — низового, среднего и высшего.

К низовому уровню управления относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Они осуществляют управление такими первичными подразделениями, как бригады, смены, участки.

Средний уровень (50—60% численности управленческого персонала) включает менеджеров, ответственных за ход производственного процесса в подразделениях. Сюда входят менеджеры штабных и функциональных служб аппарата управления фирмы, ее филиалов, отделений, а также руководство вспомогательных и обслуживающих производств, целевых программ и проектов.

Высший уровень (3—7%) — администрация предприятия, осуществляющая общее стратегическое руководство организацией, ее функциональными и производственно-хозяйственными комплексами.

На каждом уровне управления предусматривается определенный объем работ по функциям управления. Это горизонтальное разделение труда менеджеров по функциям. Более глубокое разделение предполагается по основным подсистемам предприятия (персонал, НИОКР, маркетинг, производство, финансы).

Учитывает виды и сложность выполняемых работ. Выделяют руководителей (принятие решений, организация их реализации), специалистов (проектирование и разработка вариантов решений), служащих (информационное обеспечение процесса).

Чем выше иерархический уровень менеджера, тем в большей степени в его деятельности присутствуют функции определения целей стратегического планирования и системной организации инноваций.

Современный менеджер принципиально отличается от хозяйственного руководителя (Приложение 1).

Приведем перечень наиболее необходимых менеджеру умений и навыков:

1) понимание своей роли;

2) разумное использование власти;

3) определение заданий для исполнителей;

4) передача полномочий и ответственности;

5) вознаграждение эффективной работы;

6) умение работать с трудными людьми;

7) внедрение группового подхода в управлении, умение формировать команду.

Можно выделить наиболее характерные признаки, отражающие специфику управленческого труда, особенно менеджеров, руководителей:

* информационный характер труда, предполагающий значительные интеллектуальные усилия;
* высокая ответственность за принимаемые решения;
* ненормированный рабочий день;
* высокие нервные и эмоциональные нагрузки, обусловленные постоянным общением с людьми.

В управленческой деятельности можно выделить значительно различающиеся виды умственного труда: эвристический и административный.

Эвристический труд (руководителей и специалистов) в наиболее полной степени отражает природу творческой умственной деятельности, ее психофизиологическую сущность. По своему функциональному назначению эвристический труд характеризуется как труд по исследованию и 'разработке различных вопросов. Он заключается:

* в разработке перспективных и текущих планов деятельности;
* в анализе их выполнения;
* в совершенствовании конструкций или выпускаемой продукции, технологических процессов, форм организации производства, труда и управления.

Результатами этой деятельности являются выработка и принятие решений, направленных на постановку целей и задач, на определение путей и методов их осуществления.

По своему содержанию эвристический труд состоит из двух видов операций – аналитических и конструктивних:

1. аналитические операции заключаются в получении и восприятии информации, необходимой для принятия решений. К числу таких операций относятся: рассмотрение и изучение различных документов и литературных источников; проведение устных бесед, опросов, непосредственных наблюдений; изложение результатов анализа в соответствующих документах (докладах, аналитических обзорах, справках); определение или уточнение положения, сложившегося в организации или ее подразделении;

2. конструктивные операции связаны с подготовкой и принятием разного рода решений. Эти операции различаются в зависимости от содержания, характера и сложности решений, а также от методов их индивидуального поиска.

Административный труд (труд руководителей и тех работников, на которых помимо исполнительских функций возложены некоторые функции руководства) — это специфический вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосредственное управление действиями и поведением других людей в процессе их трудовой деятельности.

Он совмещает функции командира — начальника и педагога — воспитателя.

Непосредственным результатом этого труда является целенаправленная, скоординированная деятельность, как отдельных участников процесса труда, так и трудовых коллективов по решению стоящих перед ними задач.

Процесс административного труда складывается из выполнения следующих организационно-административных операций:

* служебно-коммуникационные операции — передача и прием устной информации путем телефонных переговоров, обхода рабочих мест, приема в кабинете, передвижения в пределах предприятия;
* распорядительные — доведение решений до исполнителей путем отдачи устных распоряжений или письменных указаний, установления заданий исполнителям или утверждения составленных ими личных планов работы, устного инструктажа в процессе выполнения заданий, составления и утверждения письменных инструкций;
* координационные — взаимная увязка работы подразделений и служб путем проведения совещаний и заседаний, составления плана-графика выполнения работ с указанием исполнителей и сроков;
* контрольно-оценочные — контроль исполнения приказов, решений, планов, заданий, поручений, оценка работы коллективов подразделений и исполнителей, поощрения и взыскания.

Эффективность труда персонала во многом зависит от того, как выполняет руководитель эти операции, какие использует методы и приемы.
В деятельности руководителя много сил и времени уходит на повседневные рутинные дела: просмотр корреспонденции, разговоры с подчиненными и коллегами, встречи с клиентами или поставщиками, участие в производственных совещаниях, подготовка отчетов и обсуждение с другими руководителями возникших проблем, новых идей.

Примерный перечень обязанностей руководителя включает [12, с.133]:

— участие в совещаниях;

— проведение совещаний;

— инструктаж подчиненных;

— распределение заданий;

— консультирование других сотрудников;

— подготовка отчетов;

— чтение отчетов;

— ознакомление с техническими новинками;

— выдвижение идей и предложений;

— рассмотрение предложений;

— разработка и контроль исполнения сметы доходов и расходов;

— проверка и оценка результатов работы;

— распределение времени на выполнение производственных заданий;

— рассмотрение вопросов, находящихся за пределами полномочий подчиненных;

— ответы на телефонные звонки;

— просмотр текущей корреспонденции;

— заполнение форм отчетности;

— представительство на совещаниях и конференциях от имени своей организации или ее руководства;

— разработка и обсуждение различных планов;

— повышение квалификации.

В зависимости от уровня в управленческой иерархии (высшее, среднее и низовое звено) в повседневной работе руководителей четко выделяется набор основных функций (планирование, организация, мотивация, контроль) и доля времени, затрачиваемая на их выполнение, диапазон и формы контактов, объем полномочий и возможностей и т. д.

Для руководителей высшего уровня характерно преобладание в их деятельности «безличных» форм контактов с подчиненными (отчеты, доклады, инструкции, приказы), а также систематические личные контакты с другими руководителями (совещания, планерки), эпизодические встречи (беседы по вызову, прием посетителей). Основная их деятельность ориентирована в основном на внешнюю среду — формулировка миссии своей фирмы, ее ценностей, политики, основных стандартов деятельности, структуры и системы управления, представительство на переговорах с государственными органами и главными контрагентами. Функции и обязанности чрезвычайно сложны, многоплановы, требуют глубоких и всесторонних знаний и навыков.

Работа руководителей среднего звена, возглавляющих основные подразделения данной организации, в значительной мере варьируется и больше зависит от особенностей данного подразделения, чем от общих задач фирмы. Они готовят информацию для решений, принимаемых на высшем уровне, и передают принятые решения после трансформации в технологически удобную форму низовым руководителям, которые работают непосредственно с исполнителями.

Руководители среднего звена – управляют текущей деятельностью: устанавливают задания исполнителям, осуществляют контроль, проводят мероприятия по совершенствованию организации и технологии производства, условий труда, соблюдению производственной и трудовой дисциплины, решают кадровые вопросы в пределах своей компетенции.

Низовой уровень управления — технический, обеспечивающий стабильную, эффективную работу персонала — рабочих и других неуправленческих работников. Работа руководителей на этом уровне характеризуется частой сменой небольших по масштабам задач. Например, мастера решают проблемы в среднем в течение нескольких минут, и эти решения охватывают срок не более двух недель. В работе преобладают личные контакты с исполнителями.

Таким образом, в сфере управления одни руководители обладают значительными полномочиями и несут ответственность за содержание принятых решений, их реализацию; другие, подчиненные им руководители, непосредственно осуществляют этот процесс.

Выводы по главе 1

Подводя итоги, можно сделать некоторое обобщение, касающееся содержания функций менеджеров в организациях. Они включают:

* установление целей, которые должны быть достигнуты организацией и ее подразделениями;
* формулирование генеральной линии развития (политики, концепции) и определение тех действий, которые необходимо выполнить для реализация планов в разные периоды;
* создание условий для достижения целей, в том числе проектирование организационной структуры, структурирование функций и задач, распределение полномочий по принятию решений между подразделениями и работниками, проектирование необходимых каналов координации и коммуникации;
* стимулирование активности работников, направление их действий и контроль выполнения норм, правил и процедур. Для этого менеджерами проводится инструктирование и оказывается помощь в процессе работы, координируются действия работников, осуществляется контроль и при необходимости вносятся коррективы в планы или в ход работ.

# ГЛАВА 2. МЕНЕДЖМЕНТ В ОРГАНИЗАЦИИ МАГАЗИН «КНИГИ»

##

## 2.1 Краткая характеристика предприятия

Магазин «Книги» (№ 22) занимается реализацией книжной и канцелярской продукции, является магазином городского значения и располагается в большом здании в центре города Челябинска на основных его магистралях.

Общая численность работающих Магазина «Книги» (№22) 24 человека, в том числе руководящее звено составляет 1 человек, в лице директора магазина. В штат магазина входят: административно управленческий персонал (АУП) - 6 человек (директор (1), бухгалтерия (3), менеджеры отдела продаж (2)); торгово-оперативный персонал (ТОП) - 14 человек (оператор (1), старший продавец(З), продавец (8), кассир-операционист (7)); вспомогательный персонал (ВП) - 4 человека (дворник (1), грузчик (1), уборщица (2)).

Проанализировав данные о квалификационном составе работников в магазине №22 «Книги» по состоянию на 01.01.2007 год можно сделать вывод, что: в магазине по полу возрасту выделяют: мужчины: до 30 лет – отсутствуют; от 30 до 60 лет – 1 человек; свыше 60 лет –.1 человек; женщин до 30 лет – 15 человек; от 30 до 55 лет – 6 человек; свыше 55 лет – 1 человек Высшее образование из них имеют 12 человек, средне-специальное – 10 человек и 2 человека вообще не имеют никакого профессионального образования. По стажу работы на предприятии: до 1 года – 10 человек, от 1 года до 3 – 7 человек, от 3 до 10 лет – 6 человек, свыше 10 лет – 1 человек.

Каждый работник магазина имеет определенную категорию. Так базовой категорией является 3 категория, затем идет - 2, потом - 1, и ст. продавец. Аттестацию по присвоению категории проводит комиссия, в которой присутствуют представители администрации офиса, а так же независимые эксперты.

Т.е. по качественному составу магазина выделяют: представитель административного аппарата управления, в лице директора магазина – 1 человек; оператор – 1 человек; продавцы, имеющие 1 категорию – 1 человек, продавцы, имеющие 2 категорию – 4 человека; продавцы, имеющие 3 категорию – 10 человек, старшие продавцы – 3 человека, младший персонал 4 человека.

2.2 Характер и эффективность методов, применяемых менеджером организации

Система мотивации сотрудников магазина «Книги»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Метод | Проводимые мероприятия | Срок исполнения |
| Правовой | * оплата больничных листов;
* предоставление декретного отпуска;
* предоставление ежегодного отпуска продолжительностью 28 календарных дней;
 | По мере необходимости;ежегодно; |
| Психологический | * сотрудникам предоставляется возможность повышения квалификации посредством проведения курсов и сдачи экзамена аттестационной комиссии;
* сотрудники награждаются почетными грамотами за высокие результаты в труде и в честь праздника Дня работника торговли;
* сотруднику в День Рождение дарится подарок.
* Проведение конкурсов «Лучший магазин» (внутри сети), «Лучший продавец» (внутри магазина, внутри сети)
 | По мере необходимости;ежегодно |
| Экономический | * персональные надбавки с учетом стажа работы сотрудником;
* денежные премии при подведении итогов, а также к праздникам «День торговли», «8 Марта», «Новый год»; выдаются подарки детям к Новому году;
* оказание материальной помощи при вступлении в брак, при несчастных случаях, при потери близких родственников;
* оплачиваются курсы по повышению квалификации;
* сотрудникам предоставляются скидки при покупке товаров в магазине;
* оплачивается часть санаторно-курортной путевки для детей сотрудников.
 | По мере необходимостиежегодно |
| Социальный | * Медицинское страхование
* Пенсионное страхование
* Социальные выплаты
 |  |

Экономические методы управления. Благодаря данному методу управления работники организации заинтересованы в повышении эффективности торговли. В основе его лежит экономическое стимулирование, обеспечивающее положительные результаты работы коллектива и позволяющих дать им оценку.

Основные рычаги данного метода:

* При выполнении месячного плана работникам магазина выплачивается % к окладу за выполнение плана, а так же определенный % за перевыполнение, величина которого зависит от показателя данного % перевыполнения.
* При напряженных месяцах работы работникам магазина выплачивается материальное поощрение.
* Всем работникам магазина предоставляется скидка на весь товар реализуемый в данной торговой сети - 10%.

Организационно-распорядительные методы управления. Представляет собой совокупность приемов и средств прямого воздействия на объект управления для выполнения закрепленных за ним функций.

Основные рычаги данного метода:

* В случае невыполнения плана, отставаний в работе, неподчинение обязанностям, несоблюдение правил поведения на рабочем месте, опозданий и т.п. применяются необходимые санкции.
* Распределение ответственности и полномочий между работниками
* Делегирование ответственности и полномочий.
* Проведение краткосрочных совещаний в начале рабочего дня, отчетных и плановых совещаний в начале и в конце отчетного периода (года, квартала, месяца).

В организации грамотно и рационально используются методы организационного нормирования, методы организационно-методического инструктирования, методы распорядительного воздействия, нормативные документы, регламентирующие управленческую деятельность, регулярно проводится инструктаж по общим вопросам деятельности организации, по охране труда и технике безопасности. Кроме того, квалифицированно ведется весь комплекс делопроизводства. Можно сделать вывод, что организация делопроизводства, соблюдение правил по составлению и оформлению документов (составление, порядок хранения и уничтожения документов) ведется квалифицированно и на должном уровне.

Социально-психологические методы управления. Представляет собой совокупность приемов и способов социального и психологического воздействия на коллектив и отдельные личности для повышения их трудовой и творческой активности.

Основные рычаги данного метода:

* Похвала, призвание и одобрение результатов работы на совещаниях.
* Письменные и устные взыскания
* Направление работы подчиненных рекомендацией или советом.

В магазине «Книги» ассортимент товаров представлен двумя направлениями деятельности: канцелярские товары; книжная продукция.

Кроме того, в магазине так же представлена аудио и CD-продукция (сказки для детей и классическая музыка)

Все товары должны соответствовать утвержденным образцам по форме, массе, объему (числу листов), иметь прочное и правильное соединение деталей (листов), тщательно отделанную поверхность.

Стратегия ценообразования фирмы, в условиях постоянной конкуренции, роста рынка товара, товарного предложения и товарного распределения требует постоянного к себе внимания. Факторы формирования цены – это реакция покупателей на различные уровни цены тавра. Нижний предел цены обуславливается производственными издержками и затратами на распределение.

Что касается общей стратегии ценообразования сети магазинов «Книги», то руководство компании применяет стратегию дифференцированных цен, т.к. компания имеет определенную шкалу возможных скидок и надбавок к среднему уровню цен для различных форм приобретения товара и с учетом разновидностей покупателей. Данная стратегия предусматривает сезонные скидки, скидки за количество, скидки постоянным партнерам, именные скидки.

Ввиду корпоративной системы управления в фирме рекламной деятельностью занимается «РИА - ВЕСТЕР» (рекламно-информационное агентство «ВЕСТЕР»). Традицией стали проводимые для покупателей розыгрыши и лотереи. Разыгрываются автомобили, бытовая техника и электроника, косметические наборы и парфюмерия, продуктовые наборы и многое другое. В качестве новогодних суперпризов для владельцев карт "ВЕСТЕР - Партнер" разыгрываются квартиры, крупные денежные суммы.

Рекламная деятельность магазина «Книги» имеет два направления: внешняя и внутренняя (внутримагазинная). Основная цель рекламы, как внутренней, так и внешней – воздействовать на формирование мнений и настроений, способствовать закреплению привычек, навыков покупателя, запоминанию им товара.

Сегодня современный покупатель, как никогда, жаждет гарантий соответствия цены товара его качеству. Организация “Книги” учла пожелания потребителей и сосредоточила свою деятельность на заботе о потребностях покупателей как индивидуальностей, предоставив самый широкий спектр услуг. Магазины “Книги” посещают потребители с различными характеристиками потребностей.

Можно предложить некоторые рекомендации для более эффективной работы менеджера:

1. Менеджеры должны иметь четкое представление о том, как развивается отрасль, в которой работает предприятие. Уметь своевременно воспринимать информацию о характере проводимых в отрасли исследований, о нововведениях. Они должны знать законы и принципы рыночной конкуренции, динамики спроса и предложения на продукцию и услуги. Рекомендуется ввести в штат организации менеджера по рекламе и маркетингу.

2. Организовать для продавцов-консультантов тренинги по эффективности продаж.

Выводы по II главе

Итак, анализируя характер и эффективность применяемых экономических, социально-психологических и организационно-распорядительных методов управления можно сделать вывод, что все существующие методы управления используются на данном предприятии в полную силу, в меру возможностей.

Что касается принятия управленческих решений в организации, то прежде чем принять важное управленческо-организационное решение оно проходит все стадии подготовки и анализа. Кроме того, каждое управленческое решение оперативного характера согласовывается с коллективом магазина. После доведения принятых решений до исполнителей, осуществляется организация выполнения и контроль за выполнением решений.

руководитель менеджер управленческий труд

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, мы рассмотрели содержание и характер управленческого труда. При этом мы отметили, что управленческий труд имеет ряд специфических особенностей. Характер и содержание труда делают труд руководителя сложным, разнообразным, вносят в него элементы непредсказуемости, рискованности.

Для того чтобы менеджер, несмотря на отмеченные сложности, мог успешно осуществлять управленческую деятельность, необходимо, чтобы он имел профессиональные знания, опыт и владел искусством управления.

Комплекс научных знаний позволяет объективно оценивать ситуацию, грамотно проводить анализ проблем, учитывать факторы и тенденции изменений внешней и внутренней среды организации. В то же время наличие знаний ускоряет приобретение профессионального опыта. Опыт управленческой деятельности позволяет менеджеру экономить время за счет того, что многие ситуации ему уже знакомы и решения принимаются по типовым схемам, многие действия выполняются автоматически. Большой и разносторонний опыт руководителя может перерасти в искусство управления, когда при решении проблемы вместо «сухого» анализа и расчетов (или вместе с ними) происходит многомерное восприятие ситуации, включается интуиция и ощущение того, как это «должно быть». Искусство управления позволяет также находить решения там, где вообще невозможно использовать рациональные методы принятия решений.

Были поставлены и решены следующие задачи:

1. Определены и проанализированы характерные черты и содержание управленческого труда;

2. Проведен анализ характера и содержания труда руководителей на предприятии магазин «Книги»;

3. Разработаны рекомендации по улучшению качества работы менеджера.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акофф., Расселл Л. Акофф о менеджменте Пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой – СПб.: Питер, 2002 г.
2. Бляхман Л.С., Галенко В.П., Минкин А.В. Введение в менеджмент. Учебное пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 2004.-323с.
3. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2003. — 528 с.
4. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
5. История менеджмента. Учебное пособие. / Под редакцией Д.В. Валового М.: ЮНИТИ, 2007.
6. Комарова Н., Холопова Т. Этикет в сфере бизнеса (зарубежный опыт) Мировая экономика и международные отношения, 2005, N6, с. 122).
7. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов, служащих. Изд. официальное / Отв. за выпуск З.С. Богатыренко. М.: Минтруд России. 1999, 400 с.
8. Максимцов М.М., Игнатьева А.В., Комаров М.А. и др. Менеджмент: Учебник. - М.: ЮНИТИ, 2006. – 446 с.
9. Менеджмент: Учебник / Под ред. Тмилова. - М.: Юрайт-Издат, 2003
10. Менеджмент. Учебник; под ред. Е.Е. Вершигора, 2 –ое изд., перераб. И доп. – М.: ИНФРА – М, 2001г. – 283с.
11. Мескон М., Альберт Н.,Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2004-702с.
12. Основы менеджмента: Учеб. пособие. / Под ред. В.Д. Сухов, С.В. Сухов, Ю.А. Москвичев. – М.: Издательский центр «Академия», 2003 – 192с.
13. Румянцева. З.П. Общее управление организацией. Теория и практика. Учебник. –М.: ИНФРА-М, 2007.-304с.
14. Туленков Н.В. Введение в теорию и практику менеджмента. Учебное пособие – К.:МАУП, 2004. – 308 с.
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Под ред. Евенко Л.И.: Перевод с англ.- М.: Дело, 2002.- 702 с.
16. Егоршин А.П. Управление персоналом.- Н. Новгород, 1997.
Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА -М, 2004. – 250 с.
17. Резник С.Д. Управление персоналом. - Учебное пособие - Пенза, ПГАСА, 2003. - 340с.
18. Бирюк А. Как мотивировать персонал к результативной постоянной работе.- «Бизнес Без Проблем-Персонал» №5, 2002.
19. Ламанов А. Мотивация персонала в инновационном бизнесе.- «Человек и труд» №2/2003.
20. Савина И. От мотивации к партнёрству – идеология XXI века. - «Управление персоналом» №6, 2003.
21. Черемных О. Роль функционального консультанта в подборе персонала. «Управление персоналом» №6, 2003.
22. Солтицкая Т. Практикум менеджера по персоналу. Формирование тренинговой культуры в компаниях. - «ПЕРСОНАЛ-МИКС»№ 4(5) ([www.personal-mix.ru](http://www.personal-mix.ru))

Приложение 1

К менеджеру предъявляются определенные требования (рис. 1).

Рис. 1. Требования к менеджеру

Таблица 1 Управленческие роли топ-менеджера

Приложение 2

Квалификационные характеристики менеджеров (Утверждены постановлением Минтруда России от 21 августа 1998 г. № 37)

Менеджер

Должностные обязанности. Осуществляет управление предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации, (В зависимости от масштаба предпринимательской или коммерческой деятельности менеджер осуществляет управление по одному или нескольким направлениям (участкам) этой деятельности.) направленной на удовлетворение нужд потребителей и получение прибыли за счет стабильного функционирования, поддержания деловой репутации и в соответствии с предоставленными полномочиями и выделенными ресурсами. Исходя из стратегических целей деятельности предприятия, учреждения, организации планирует предпринимательскую или коммерческую деятельность. Осуществляет контроль за разработкой и реализацией бизнес-планов и коммерческих условий, заключаемых соглашений, договоров и контрактов, оценивает степень возможного риска. Анализирует и решает организационно-технические, экономические, кадровые и социально-психологические проблемы в целях стимулирования производства и увеличения объема сбыта продукции, повышения качества и конкурентоспособности товаров и услуг, экономного и эффективного использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Осуществляет подбор и расстановку кадров, мотивацию их профессионального развития, оценку и стимулирование качества труда. Организует связи с деловыми партнерами, систему сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом. Осуществляет анализ спроса на производимую продукцию или услуги, прогноз и мотивацию сбыта посредством изучения и оценки потребностей покупателей. Участвует в разработке инновационной и инвестиционной деятельности, рекламной стратегии, связанной с дальнейшим развитием предпринимательской или коммерческой деятельности. Обеспечивает рост прибыльности, конкурентоспособности и качества товаров и услуг, повышение эффективности труда. Осуществляет координацию деятельности в рамках определенного направления (участка), анализ ее эффективности, принимает решения по наиболее рациональному использованию выделенных ресурсов. Привлекает к решению задач консультантов и экспертов по различным вопросам (правовым, техническим, финансовым и др.).

Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие предпринимательскую и коммерческую деятельность; рыночную экономику, предпринимательство и ведение бизнеса; конъюнктуру рынка, порядок ценообразования, налогообложения, основы маркетинга; теорию менеджмента, макро- и микроэкономики, делового администрирования, биржевого, страхового, банковского и финансового дела; теорию и практику работы с персоналом; формы и методы ведения рекламных кампаний; порядок разработки бизнес-планов и коммерческих условий соглашений, договоров, контрактов; основы социологии, психологии и мотивации труда; этику делового общения; основы технологии производства; структуру управления предприятием, учреждением, организацией, перспективы инновационной и инвестиционной деятельности; методы оценки деловых качеств работников; основы делопроизводства; методы обработки информации с использованием современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники; основы законодательства о труде; передовой отечественный и зарубежный опыт в области менеджмента; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации. Высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области теории и практики менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

Менеджер по персоналу

Должностные обязанности. Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников. Обеспечивает укомплектование предприятия, учреждения, организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами. Осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей. Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников. Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста. Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов. Составляет и оформляет трудовые договоры и контракты, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию. Осуществляет руководство подчиненными сотрудниками.

Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия, учреждения, организации по управлению персоналом; законодательство о труде; основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса; конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг; порядок ценообразования и налогообложения; основы маркетинга; современные концепции управления персоналом; основы трудовой мотивации и системы оценки персонала; формы и методы обучения и повышения квалификации кадров; порядок разработки трудовых договоров (контрактов); методы и организацию менеджмента; основы технологии производства и перспективы развития предприятия, учреждения, организации, структуру управления и их кадровый состав; основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда; основы производственной педагогики; этику делового общения; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом; основы организации делопроизводства; методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации. Высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

Менеджер по рекламе

Должностные обязанности. Организует работу по рекламированию производимой продукции или выполняемых услуг с целью их продвижения на рынки сбыта, информируя потребителей о преимуществах качества и отличительных свойствах рекламируемых товаров или услуг. Осуществляет руководство, планирование и координацию работ по проведению рекламных кампаний. Разрабатывает планы рекламных мероприятий по одному виду или группе товаров (услуг) и определяет затраты на их проведение. Участвует в формировании рекламной стратегии, основанной на перспективных направлениях дальнейшего организационного развития, инновационной и инвестиционной деятельности. Осуществляет выбор форм и методов рекламы в средствах массовой информации, их текстового, цветового и музыкального оформления. Определяет конкретных носителей рекламы (газеты, журналы, рекламные ролики и др.) и их оптимальное сочетание. Изучает рынок сбыта и покупательский спрос с целью определения наилучшего времени и места размещения рекламы, масштабов и сроков проведения рекламных кампаний, круга лиц, на которые должна быть направлена реклама, ориентируя ее на целевые группы по профессии, возрасту, покупательской способности, полу. Организует разработку рекламных текстов, плакатов, проспектов, каталогов, буклетов, контролирует их качество, обеспечивая наглядность и доступность рекламы, соблюдение норм общественной морали, не допуская нарушений правил конкурентной борьбы. Осуществляет контроль за разработкой и реализацией договоров и контрактов по рекламированию продукции или услуг. Организует связи с деловыми партнерами, систему сбора необходимой информации и расширение внешних связей в целях совершенствования рекламной деятельности. Анализирует мотивацию спроса на производимую продукцию или оказываемые услуги, организует изучение потребностей покупателей и определяет направленность проведения рекламных кампаний. Поддерживает необходимые связи с другими структурными подразделениями предприятия, учреждения, организации в процессе разработки и проведения рекламных мероприятий, привлекает к решению поставленных задач консультантов и экспертов, приглашает к участию в рекламе широко известных и популярных лиц, заключая с ними договоры на коммерческой основе. Осуществляет руководство подчиненными сотрудниками.

Должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие предпринимательскую, коммерческую и рекламную деятельность; основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса; конъюнктуру рынка; порядок ценообразования и налогообложения; теорию и практику менеджмента; организацию рекламного дела; средства и носители рекламы; основы делового администрирования, маркетинга; формы и методы ведения рекламных кампаний; порядок разработки договоров и контрактов на организацию и проведение рекламных кампаний; этику делового общения; основы социологии, общую и специальную психологию; основы технологии производства, структуру управления предприятием, учреждением, организацией, перспективы инновационной и инвестиционной деятельности; основы организации делопроизводства; современные средства сбора и обработки информации; средства вычислительной техники, коммуникаций и связи; формы и методы работы с персоналом, мотивации труда; основы ·аконодательства о труде; передовой отечественный и зарубежный опыт ведения рекламного дела; правила и нормы охраны труда.

Требования к квалификации. Высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.