РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ

ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА АНТИКРИЗИСНОГО И СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Курсовая работа

по дисциплине «Основы менеджмента»

на тему: Менеджер в системе управления, его имидж и стили руководства

Исполнитель: Жиганова Е.В.

Научный руководитель: проф. Астахова Н.И.

Москва, 2010 год

Содержание

Введение

Глава 1. Менеджер в системе управления

1.1 Сущность деятельности менеджера

1.2 Сущность ролевых функций менеджера

1.3 Уровни управления

Глава 2. Имидж менеджера

2.1 Портрет современного менеджера

2.2 Имидж менеджера

2.2.1 Культура одежды бизнесмена

2.2.2 Культура одежды деловой женщины

2.2.3 **Владение искусством устной и письменной деловой речи**

Глава 3.Стили руководства менеджера

3.1 Классификация стилей руководства

3.2 Многомерные стили руководства

Заключение

Список используемой литературы

## Введение

Самой большой ценностью в любой организации, на любом предприятии являются люди, поведение которых непредсказуемо для управления. Все это актуально по отношению к не только промышленным и торговым организациям, но и к любой оперативной деятельности, вне зависимости от конечной цели этой деятельности - получение прибыли или другого результата, относится она к производству или к работе в правительстве. Только люди являются фактором, который определяет целостность и непоследовательность в характере любого вида деятельности. Только убежденными людьми, действующими в определенном культурном и историческом контексте, их поведением деятельность организаций приводиться в движение. Они управляются не системами и технологиями, а человеком, который следует своим путем, преследуя свои цели, применяя умственные способности, инстинкты и эмоции, таким человеком и является менеджер.

Глава 1. Менеджер в системе управления

1.1 Сущность деятельности менеджера

Менеджер — это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях.

Термин "менеджер" может употребляться применительно: к администратору любого уровня управления, если администрирование осуществляется современными методами; руководителю предприятия в целом или его подразделений (завода, отдела, цеха, участка); организатору конкретного вида работ; руководителю по отношению к подчиненным.

К менеджеру, в первую очередь, предъявляются требования высокого профессионализма и компетентности. В нем должны соединяться качества высококвалифицированного специалиста, обладающего техническими и экономическими знаниями, и организатора производства, выполняющего административные функции. В условиях перехода к рыночной экономике необходимо изменять взгляд на природу, роль, сущность и значение труда руководителя. Сейчас на первое место выдвигаются самостоятельность, инициативность, предприимчивость, творческое мышление, готовность к разумному риску.

Руководство совместной деятельностью людей состоит во взаимосвязи, с одной стороны, единоначалия, а с другой - самоуправления группы. Деятельность руководителя осуществляется в составе совместной деятельности социально-экономической системы. Все исполнительские, организационные и административные функции могут концентрироваться в руках руководителя высшего звена или делегироваться низовым ступеням должностной иерархии, вспомогательным подразделениям, функциональным службам.

В наше время интеллектуальные компоненты любого вида деятельности преобладают над физическими. Поэтому подчиненных нужно побуждать работать не только физически, но, главным образом, умственно. И надо помнить, что никакое принуждение не может заставить человека мыслить и действовать творчески если он этого не хочет сам. Принуждением эффективно управлять нельзя.

Влияние на подчиненных составляет основу руководства. Руководитель — это человек, который лично своим влиянием направляет подчиненных на достижение целей организации. Его функциями являются определение норм поведения подчиненных, удовлетворение в меру возможности их нужд и защита их интересов перед управляющими верхнего уровня.

Среди требований, предъявляемых к менеджеру, на первый план ставится умение управлять людьми. Поэтому он должен в совершенстве знать своих прямых подчиненных, особенно их возможности выполнять порученное дело. Менеджер должен иметь гражданское мужество избавиться от неспособных или нерадивых работников.

Рыночные отношения требуют творческого подхода к управлению на базе всесторонней информированности, наилучшего использования ресурсов и других факторов повышения эффективности функционирования предприятия. В этой связи на первый план выступает фактор понимания того, что в конечном счете положение предприятия определяется рынком.

Менеджмент осуществляется в экономическом, социально-психологическом, правовом и организационно-техническом направлениях.

Содержанием экономического направления является управление производственным процессом. Здесь деятельность менеджера сосредоточивается на координации материальных и трудовых ресурсов таким способом, чтобы достичь поставленных целей при наименьших затратах.

Социально-психологическое направление - это прерогатива менеджером всех уровней управления. На низовом и среднем уровне управления усилия менеджеров направлены на создание теплых, дружественных производственных отношений между коллективами и отдельными работниками, при которых их способности могли бы наиболее полно реализоваться.

На высшем уровне управления социально-психологическую функцию осуществляет ряд лиц, использующих впасть, авторитет, положение для регулирования отношений между руководителями и подчиненными.

Социально-психологическое направление базируется также на уровне развития социальных отношений в обществе, таких ценностей, как уровень образования, культура, традиции, обычаи.

В осуществлении рыночных отношений важное место занимает правовая база менеджмента, которая отражается в законодательстве и других правовых актах, вырабатываемых государственными, экономическими и политическими структурами. Сюда входят правовые положения по созданию фирм и предприятий, таможенная и налоговая политика, государственное регулирование предпринимательства и др.

Огромный удельный вес в общем объеме управления занимает организационно-техническая работа менеджера. Эта работа охватывает многие стороны управления. В нее входят: постановка целей и задач, обеспечение ресурсами, организация работы, непосредственные контакты с исполнителями и контроль за их деятельностью, стимулирование труда работников, проектирование новых производственных процессов.

Различают три стадии менеджмента: стратегическое управление, оперативное управление, контроль. За каждой из них закреплены определенные виды деятельности.

Стратегическое управление — это выработка цели менеджмента, прогнозирование (научное обоснование будущего состояния и развития организации) и перспективное планирование. Оперативное управление охватывает два вида деятельности: организацию как способ создания необходимой структуры (и нужных ресурсов) и руководство (воздействие на непосредственных исполнителей в созданной структуре).

Контроль включает проверку и анализ результатов на пути достижения цели, неиспользованных резервов производства.

Эффективно работающее предприятие предполагает единовременное функционирование всех стадий и направлений менеджмента, т. е. взаимосвязь их во времени и пространстве. Обеспечение прибыльности, а значит эффективности работы всех подразделений предприятия - главная задача менеджмента. Она включает в себя рациональную организацию производственного процесса, развитие технико-технологической базы, эффективное использование живого труда (кадров), обеспечение творческой активности работников.

Уровень прибыльности фирмы в значительной степени определяется рынком, но зависит также от рационального использования производственных ресурсов и эффективности управления. Прибыль является залогом стабильного функционирования предприятия. Любое предприятие находится под воздействием ситуации, складывающейся на рынке. Меняется положение конкурирующих фирм, условия и формы финансирования, соотношение спроса и предложения. Все это определяет долю риска, которая покрывается прибылью. Менеджмент призван снизить долю риска не только в настоящем, но и в будущем периоде. Поэтому менеджеры наделяются правом самостоятельности в принятии решений в меняющейся обстановке рыночных отношений.

Ориентация предприятия на удовлетворение рыночных потребностей в товарах и услугах предполагает многообразие видов деятельности менеджеров. Вот далеко не полный их перечень: новая техника и технология производства, обеспечение высококвалифицированными кадрами, материальное и моральное стимулирование труда, улучшение условий труда, регулирование и координация деятельности подразделений и служб; планирование деятельности по периодам, стратегическая деятельность, контроль и др. В общем, вся деятельность менеджеров сводится к выполнению общих функций управления. Своевременность и качество выполнения этих функций реализуется на рынке в виде прибыли.

На управленческие, организационные и межличностные отношения в трудовом коллективе оказывают влияние множество факторов. Это экономические, нравственные, эстетические, административные и многие другие факторы. Формой выражения этих факторов является информация, которая становится непосредственным предметом. труда менеджера. В конечном счете информация выражает определенные отношения в процессе осуществления хозяйственной деятельности.

Помимо уже упомянутых выше организаторских качеств менеджер должен обладать гражданственностью, требовательностью к себе и другим, высоким уровнем общей и управленческой культуры.

Степень развития этих качеств в человеке служит основой определения профессиональной пригодности работников к руководящей должности. Практика показывает, что качества, которые дают возможность руководить совместной деятельностью людей, существуют вне связи с производственным опытом специалистов и могут быть оценены заранее. Выделяются следующие организаторские способности:

Адаптационная мобильность — склонность к творческим формам деятельности, непрерывному углублению знаний; инициативность; нетерпимость к косности, консервативным проявлениям; стремление учить других, желание качественных изменений в организации и содержании собственной деятельности; готовность к обоснованному риску; стремление к нововведениям; расширение круга своих полномочий; самообладание, предприимчивость.

Контактность – общительность, экстровертность (направленность на внешний мир и деятельность в нем); интерес к людям; высокий уровень притязаний в сфере межличностных отношений, способность располагать к себе людей, видеть себя со стороны, выслушивать, понимать и убеждать людей; умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника.

Стрессоустойчивость — интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях; самообладание и трезвость мышления при принятии коллективных решений.

Доминантность — властность; честолюбие; стремление к личной независимости, лидерству в любых обстоятельствах и любой ценой; готовность к бескомпромиссной борьбе за свои права; игнорирование авторитетов; самоуважение, соседствующее с высокой самооценкой, завышенным уровнем притязаний; смелость, волевой характер.

Типы общения подразделяются на слабовольный, агрессивный и социально-адекватный. Каждый тип общения реализует соответствующий стиль руководства; слабовольному типу общения соответствует либерально-отстраненный, агрессивному - автократический, социально-адекватному - демократический тип руководства. Наблюдение за поведением руководителя вовремя его постоянных контактов с подчиненными и другими людьми дают возможность оценить присущий ему тип общения и прогнозировать характерный для него стиль управления.

В управлении производством менеджер более важен, чем ученый. Менеджер может быть менее образованным, чем ученый, но зато он должен обладать таинствами управления как искусства в силу своих личных качеств, таланта, опыта, навыков и здравых суждений. Качества менеджера, умноженные на научные знания, дают возможность добиться эффективных результатов в управленческой практике. Изучение основ управления дает возможность вооружить необходимыми знаниями менеджеров, предпринимателей, бизнесменов - всех тех, кто способен ускорить продвижение нашей экономики к рыночным отношениям.

Необходимо понять, что управление, менеджмент — это самостоятельная область знаний, требующая глубокого, вдумчивого и последовательного освоения. Это не просто отдельная дисциплина, это междисциплинарная область знаний, которую многие теоретики называют "управленческая мысль" и которая сочетает в себе науку и опыт, приумноженные управленческим искусством. В настоящее время на управленческую мысль влияют достижения многих наук. Развитие управления в конце XX в. и осуществляется под воздействие этого влияния для решения главной проблемы — как добиться желаемых результатов путем согласования действий многих людей, производящих материальные блага, оказывающих услуги и использующих многообразные ресурсы.

1.2 Сущность ролевых функций менеджера

Работа менеджеров также имеет много общих характеристик, в то время как организации, круг обязанностей и ответственности, а также сферы деятельности могут существенно различаться. Хотя общие аспекты управленческой деятельности трудно просматриваются, управленческая деятельность по своей сути значительно отличается от неуправленческой. Управленческий труд неоднороден. Его характеризует кратковременность, разнообразие и фрагментарность. Так, например, токарь, овладев техникой изготовления какой-либо детали, может длительное время заниматься производством этой детали. Мастер же (менеджер) выполняет 500-600 различных операций вдень, которые характеризуются неоднородностью и разнообразием.

Общей чертой управленческой работы является исполнение роли руководителя. Все менеджеры занимают определенные руководящие должности в управленческой иерархии организации и именно это определяет их служебное поведение (роль), заставляет их вести себя определенным образом. Занявший должность (роль) руководитель не влияет на ее содержание, хотя как личность может по-разному исполнять эту роль.

Американский теоретик в области менеджмента Генри Минцберг определил десять ролей, которые в зависимости от уровней управления принимают на себя руководители в разной степени. Он делит их на три больших класса: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. Все роли взаимозависимы и взаимодействуют для создания единого целого. Именно из них, взятых вместе, складывается объем и содержание работы менеджера, какой бы характер ни носила организация, в которой он работает. Межличностные роли охватывают сферу взаимодействия менеджера с людьми. Они основаны на его полномочиях в организации и способствуют тому, что к менеджеру стекается множественная информация, обладая которой он, с одной стороны, может выступать в информационной роли, а с другой — в роли центра обработки информации. Выполняя межличностные и информационные роли, менеджер оказывается достаточно подготовленным для выполнения роли, связанной с принятием решений, которая способна оказать прямое влияние на ход производственного процесса и достижение целей организации.

Классификация ролей руководителя по Минцбергу дает представление о той работе, которую выполняет менеджер.

Управленческие роли по Минцбергу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Роль | Описание | Характер деятельности |
| Межличностные роли |
| Главный руководитель | Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обязанностей правового или социального характера | Церемониалы, действия, связанные с положением |
| Лидер | Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, набор, подготовку работников | Все управленческие действия с участием подчиненных |
| Связующее звено | Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги  | Переписка, участие в совещаниях на стороне, работа с внешними организациями и лицами |
| Информационные роли |
| Приемник информации | Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которая используется в интересах дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию | Обработка почты, осуществление контактов, связанных с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки) |
| Распространитель информации | Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации, часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует анализа отдельных фактов для формирования политики организации | Рассылка почты по организациям с цепью получения информации. Проведение обзоров, бесед |
| Представитель | Передает информацию для внешних пользователей, касающуюся планов, политики, действий, результатов работы организации; действует как эксперт по вопросам данной отрасли | Участие в заседаниях, почтовые отправления, устные выступления, включая передачу информации внешним организациям |
| Роли по принятию решений |
| Предприниматель | Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и осуществляет проекты по совершенствованию деятельности, контролирует разработку отдельных проектов | Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуаций, включение в разработку проектов совершенствования деятельности |
| Устраняющий нарушения | Отвечает за. Корректировку действий, когда организация оказывается перед необходимостью принятия важных и неожиданных решений | Обсуждение стратегических и текущих вопросов |
| Распределитель ресурсов | Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации | Составление графиков, составление и выполнение бюджетов, программирование работы подчиненных |
| Ведущий переговоры | Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах | Ведение переговоров |

1.3 Уровни управления

В крупной организации вся управленческая работа строго разделена по горизонтали и по вертикали. По горизонтали происходит расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений (начальники отделов). Вышестоящие руководители координируют работу нижестоящих руководителей, которые, в свою очередь, также координируют работу руководителей, стоящих ниже их и так, пока не опустятся до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала, т. е. рабочих, которые физически производят продукцию или оказывают услуги. Такое вертикальное разделение труда образует уровни управления.

Количество уровней управления может быть различным. Множество уровней еще не определяет эффективность управления. Количество уровней иногда определяется величиной организации и объемами управленческой работы. Иногда же это исторически сложившаяся структура.

Независимо от количества уровней управления, всех руководителей делят на три категории, исходя из функций, которые они выполняют в организации: руководителей низового звена, руководителей среднего звена и руководителей высшего звена.

Существует параллельное деление руководителей на три уровня, введенное американским социологом Талкоттом Парсонсом: технический уровень - соответствует уровню низового звена, управленческий уровень - соответствует уровню руководителей среднего звена, институционный уровень — соответствует уровню высшего звена.

Под институционным уровнем понимается и уровень специальных структур, так называемых институтов, например, государство, акционерное общество и т. п., выполняющих определенные общественные функции.

Руководители низового звена - это младшие начальники. Этот управленческий уровень находится непосредственно над рабочими и другими работниками производства. Они обеспечивают непрерывность производственного процесса и отвечают за использование оборудования, сырья и трудовых ресурсов.

Типичной должностью на этом уровне является мастер, мастер смены, старший мастер, начальник производственного участка. Этот уровень руководства непосредственно соприкасается с рабочими. Работа здесь характеризуется большим разнообразием и краткостью задач. Руководители этого звена затрачивают много времени на общение с подчиненными и мало общаются с вышестоящими руководителями. Работу руководителей низового звена координируют и контролируют руководители среднего звена. Типичными должностями этих руководителей являются начальник смены, сменный инженер, начальник цеха, начальник отдела, директор филиала. Общие признаки, характеризующие работу этих руководителей выделить очень трудно. В основном характер работы руководителе этого звена определяется содержанием работы вверенного ему под разделения. Так, например, работа начальника производственного отдела на промышленном предприятии главным образом сводится к координации и управлению руководителями низового звена. Занимается он также анализом данных о ходе производственного процесса производительности труда, налаживанием связей между производственными подразделениями. Руководители среднего уровня выполняют работу по связи между руководителями низового и высшего звена. Они аккумулируют информацию о ходе производственного процесса, отрабатывают и анализируют ее, придают ей удобную форму для принятия решений руководителями высшего звена, 0т70до 90% рабочего времени руководители среднего звена проводят в устном общении. Относительно малочисленную группу составляют руководители высшего звена. На производстве - это директор завода, генеральный директор объединения, президент и вице-президент корпорации, на Уровне государства - это министры, в университете - ректор, проректор. Это люди, которые принимают самые ответственные решения в организации. На этом уровне ценятся личности, которые своими управленческими качествами могут повлиять на весь облик любой организационной структуры. Руководители высшего звена в течение рабочего дня выполняют огромную по масштабам управленческую работу в напряженном темпе. Они, как правило, живут своей работой. Их рабочий день никогда не кончается. И в домашних условиях их мысли направлены на поиск вариантов повышения эффективности возглавляемой ими организации.[[1]](#footnote-1)

Глава 2. Имидж менеджера

2.1 Портрет современного менеджера

В работе руководителя много привлекательных сторон: она предоставляет большие возможности для развития личности, придает человеку достоинство, является захватывающей и увлекательной.

Менеджеру приходится часто решать сложнейшие задачи в условиях критических ситуаций и неопределенных перспектив. В прошлом на должность менеджеров старались подобрать людей с ярко выраженным диктаторским характером, поскольку рабочие были в большинстве своем покорной, малообразованной, безликой массой и наилучшим способом обращения с ними считалось принуждение. В этих условиях формула действий была следующей: “бизнес – есть бизнес, работай, не рассуждая”.

С пониманием того, что рабочих надо не принуждать к труду, а поощрять, изменились требования и к управляющим. Главным их достоинством стала способность играть роль «главы семьи», который по-отечески относится к подчиненным, действуя по формуле: “твердость, но справедливость”. Все это, безусловно, помогло снять многие проблемы, особенно антагонизм между рабочими и менеджерами. Кризисные ситуации, все больше и больше потрясавшие западную экономику, потребовали от управляющих новых качеств. Просто уживаться с людьми было уже не достаточно. Взаимодействие нужно было обеспечивать надежной материальной базой, которую, в свою очередь, создавал надежный бесперебойный сбыт товаров. Это дополнительно потребовало от менеджера еще и маклерских способностей. И, наконец, сегодня фирмы выросли настолько, что единоличное управление ими стало практически невозможным. Кроме того, у руководителей добавилось и много внешних функций, в том числе взаимодействие с партнерами, профсоюзом, государственными и политическими деятелями. Каждым направлением занимался самостоятельный управляющий, поэтому глава корпорации становился менеджером-организатором, основная обязанность которого – координировать деятельность группы менеджеров.

Выполняя эту обязанность, современный менеджер выступает в нескольких лицах.

Во-первых, ‑ это управляющий, облеченный властью, руководящий большим коллективом людей.

Во-вторых, ‑ это лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции.

В-третьих, ‑ это дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты.

В-четвертых, ‑ это воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив, и направляющий его развитие в нужное русло.

В-пятых, ‑ это инноватор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или рационализаторское предложение.

В-шестых, ‑ это просто человек, обладающий высокими знаниями и способностями, уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способный быть во всех отношениях образцом для окружающих.

В процессе управления менеджер осуществляет ряд конкретных функций, среди которых:

‑ организация и планирование деятельности коллектива и своей собственной работы;

‑ распределение заданий и инструктаж подчиненных;

‑ контроль за ними; подготовка и чтение отчетов;

‑ проверка и оценка результатов работы;

‑ ознакомление со всеми новинками в мире бизнеса, техники и технологии;

‑ выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений;

‑ решение вопросов, выходящих за пределы компетенции подчиненных;

‑ знакомство с текущей корреспонденцией;

‑ ответы на звонки и прием посетителей;

‑ проведение собраний и представительство;

‑ заполнение форм отчетности;

‑ ведение переговоров;

‑ повышение квалификации.

Все эти работы характеризуются высоким разнообразием (до 200 видов действий в день), разнообразием формы самих этих действий и места их осуществления, широкими контактами и коммуникациями внутри и вне фирмы, быстрой сменой событий, людей и действий.

Выполняя свои повседневные обязанности, менеджер общается с различными категориями лиц. Прежде всего, это ‑ партнеры. Иногда они могут быть весьма неприятными, выдвигающими несуразные требования и даже угрожающими, но в любом случае обращаться с ними нужно корректно, не показывая раздражения. Другая категория людей, с которыми приходится общаться, ‑ руководители различного ранга. В разговорах с ними выражаться следует четко и недвусмысленно, придерживаться только фактов, или собственных соображений, кратко излагать мысли. Ставя какую-то проблему, лучше всего сразу же предложить вариант ее решения, чтобы босс не занимался ею от начала и до конца. Вообще, лучше всего большую часть его работы взять на себя – он этого не забудет. С подчиненными общение должно быть в высшей мере доверительным и доброжелательным – от них, как известно, в решающей степени зависит судьба менеджера. И, наконец, менеджер постоянно общается с коллегами – руководителями других подразделений. Прямого влияния на них он оказать не может и здесь в особой мере нужно уметь вести переговоры, торговаться и убеждать.

В процессе общения менеджеру приходится выполнять три основных роли.

Во-первых, это роль координатора, связывающего одну группу людей с другой и упрощающего диалог между ними. Эту роль может играть номинальный глава фирмы, обеспечивающий ее, вдохновляющий действия людей, направленные на лидерское достижение целей фирмы; коммуникатор, создающий возможность надежных непрерывных контактов между сотрудниками.

Во-вторых, это роль информатора, обеспечивающего прием, передачу и обработку различного рода информации. Эту роль может играть контролер, следящий за работой подчиненных, сравнивающий ее с поставленными целями. Ее может взять на себя распространитель идей, который в курсе всех изменений, влияющих на работу сотрудников, информирующий их об этом, разъясняющий политику фирмы. Это и представитель, разъясняющий значение и характер проблем другим подразделениям или партнерам.

В-третьих, это роль, связанная с принятием решений. Ее играет предприниматель, ищущий новые пути достижения целей и берущий на себя всю ответственность за риск, связанный с ними. Ее играет менеджер, ответственный за распределение ресурсов фирмы. Ее, наконец, играет представитель фирмы, ведущий переговоры с партнерами.

2.2 Имидж менеджера

Внешняя привлекательность менеджера оказывает существенное влияние на впечатление, которое возникает у людей в результате зрительного восприятия. Общеизвестно, что во время деловых встреч весьма трудно вести серьезные переговоры с представителем фирмы, который одет небрежно или явился в офис в стоптанных башмаках. И хотя его одежда может быть далеко не дешевой, но неряшливость подсознательно оказывает отрицательное воздействие на восприятие такого предпринимателя.

Рассмотрим внешнюю привлекательность делового человека более подробно, начиная с характеристики ее слагаемых, основными из которых являются: умение выбирать и носить одежду, прическа, постановка элегантных манер, выразительность мимики, жестов и осанки.

2.2.1 Культура одежды бизнесмена

Хорошо известно выражение: “По одежке встречают…”. В нем очень точно подмечена роль одежды в социальном представлении человека. Благоприятный внешний облик и вкус в одежде являются немаловажной частью того, как мы включаемся в деловую обстановку и влияем на настроение и чувства окружающих. Одежда выступает как своеобразный инструмент общения, как средство воздействия на поведение и отношение других людей. Стремление к разнообразию, меняющиеся представления о красоте, нашли свое отражение в довольно частой смене покроя одежды, ее фасонов, цвета, и т.д. Вспомним описание простой, изящной одежды древних греков: свободные драпировки ткани, спадающие с плеч, ничем не стесняющие движений; пышные одежды феодальной аристократии; одежды буржуазного общества прошлого века.

Предпринимательская деятельность также предъявляет особые требования к одежде. Внешний облик ее участников – первый шаг к успеху, поскольку для потенциального партнера и клиента костюм бизнесмена служит своеобразным кодом, свидетельствующим о степени его солидности и надежности. Аккуратный, со вкусом одетый, подтянутый – таков внешний облик делового человека, доброжелательно воспринимаемый окружающими. И дело здесь не в какой-то изысканности вкуса, а в том, что внешность такого человека свидетельствует о его уважении к людям.

Как и у всякой профессиональной группы людей, у предпринимателей сложился определенный стереотип в отношении одежды. Посетив любую международную ярмарку или выставку, вы заметите, что большинство стендистов проявляет удивительное сходство взглядов в выборе цвета галстука, сорочки и костюма.

В настоящее время многие предприниматели считаются с советами модельеров. Основополагающим признаком при составлении гардероба, по их мнению, должна стать универсальность одежды. Если в гардеробе есть много вещей, которыми редко пользуются, значит, гардероб составлен не правильно. Наблюдение за миром деловых людей показывает, что в этот мир мода и утонченный вкус входят не так быстро, как в быт.

Мода в одежде характеризуется преобладанием определенных форм, образуемых длиной, шириной одежды, ее цветом или сочетанием цветов, расположением линии талии, формой рукавов и воротника, видом отделки, фактурой применяемых тканей.

Мода в деловом мире не есть что-то обязательное для всех. Однако если подавляющее большинство людей начинают носить одежду нового стиля, ваш консерватизм рискует оказаться смешным.

Наибольшей популярностью у деловых людей пользуется костюм. В нем можно появляться в любое время дня и в любом обществе. В рабочее время принято носить не слишком светлые костюмы. Тона костюмов в летнее время светлее, чем в зимнее.

2.2.2 Культура одежды деловой женщины

Для женщины–бизнесмена, желающей добиться успеха, очень важно помнить о своей внешности, более того, поставить ее на службу. Наши деловые женщины одеваются в дорогие вещи, но это не соответствует их должности. В их костюме не видно значимости положения, по нему невозможно определить их статус в фирме, а это основное в их деловом имидже. В гардеробе деловой женщины должны быть 2-3 юбки, жакеты, 2-3 блузки. Менять туалеты желательно часто, ведь одна и та же вещь, надеваемая каждый день, надоедает и “гасит настроение”. Деловую одежду отличает классический покрой и многофункциональность. Но, тем не менее, и здесь предназначением женской одежды было и остается подчеркивание личной незаурядности и элегантности. Женщина всегда обладает правом на оригинальность своей одежды и на свой стиль в ее ношении. Во всем ансамбле одежды лучше иметь не больше трех цветов, причем они подбираются так, чтобы подчеркнуть основной доминирующий цвет или контрастировать с ним.

Удачны, например, такие сочетания:

‑ черный, серый и фиолетовый цвета;

‑ синий, серый и голубой;

‑ бежевый, коричневый и зеленый и т.п.

Легче подобрать два тона, например, красный с черным, синий с белым, серым, голубым, желтым или малиновым. Однако лучшими цветами делового платья считаются темно-синий, рыжевато-коричневый, бежевый, темно-коричневый, серый, умеренно-синий и светло синий.

В имидже деловой женщины имеются и другие ограничения. В частности, не нужно первой появляться на работе в остро модной одежде, носить брюки, если работаете среди мужчин, и вообще одеваться в мужском стиле. Лучше всего надевайте костюм или блузку с юбкой. Причем чрезмерно укорачивать юбку, повинуясь моде, нельзя.

2.2.3 **Владение искусством устной и письменной деловой речи**

То, что мы говорим и пишем и как это делаем, во многом определяет успех в достижении поставленной цели. Конкретность, логичность и убедительность речи являются обязательными условиями любого делового общения. Речь – центральный элемент личного имиджа, поскольку воспринимается в совокупности с манерой одеваться. Это дает основание заключить, что речь как важнейший компонент личности любого человека является одним из основных составляющих делового имиджа современного предпринимателя.

Индивидуальная манера говорить свидетельствует, прежде всего, о наличии у бизнесмена следующих двух качеств, характеризующих его как личность. Первое из них – это степень его самоутвержденности, т.е. насколько уверенно он себя чувствует, насколько в нем сильно развито чувство собственной правоты. Второе, наоборот, ‑ степень его неуверенности в себе. Критериями оценки служат определенные выражения, а также частота их повторения. Так, слова, служащие для выражения некой неопределенности (“в известной степени”, “как-нибудь”, “я бы сказал”, “вообще” и т.д.), выдают неуверенность. Речь уверенного в себе человека изобилует словами: “разумеется”, “именно так”, “конечно”, “великолепно”, “правильно” и т.п.

Существуют и другие часто употребляемые слова, делающие манеру вашей речи вашей отличительной особенностью. Конечно, подходить к анализу манеры речи надо во взаимосвязи всех ее характеристик. То, что вы говорите, должно быть обосновано и иметь смысл, т.е. быть взаимосвязанным и понятным.

Бизнесменам и менеджерам надо всячески стремиться избегать менторского тона при общении, а также остерегаться, чтобы с профессиональными успехами у них в голосе не появились поучительно-назидательные нотки. Никакого проявления своего интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакции на излагаемую информацию.

Итак, чтобы речь была хорошей, нужно использовать следующие рекомендации:

‑ акцентируйте важные слова и подчиняйте им не важные;

‑ меняйте тон голоса – он должен то повышаться, то понижаться (внезапное повышение или понижение тона голоса выделяет слово или фразу на общем фоне);

‑ меняйте темп речи – это придает ей выразительность;

‑ делайте паузу до и после важных мыслей.

Письменная деловая речь в наиболее полной форме реализует себя в деловом письме. Современное деловое письмо – это, прежде всего, служебное послание в виде официального документа, а также в форме всевозможных подтверждений, предположений, просьб, запросов, напоминаний, поручений, претензий, поздравлений, соболезнований и ответов на них, т.е. всего того, что, будучи изложенным в письменном виде, обусловливает деловые отношения. Казалось бы, нет ничего проще, чем написать деловое письмо. Но существуют определенные каноны написания таких писем, несоблюдение которых может не только отразиться на престиже вашей фирмы, но и помешать заключению выгодных контрактов.

Написание делового письма – своего рода искусство. Деловое письмо должно быть безукоризненным во всех отношениях: даже незначительное отступление от правил может сделать его неправомочным с юридической точки зрения. Юридически правильно оформленное, написанное хорошим языком на фирменном бланке, однозначное по смыслу деловое письмо – один из залогов успеха вашего дела.

Глава 3. Стили руководства менеджера

3.1 Классификация стилей руководства

Существует несколько классификаций стилей руководства.

Следует заметить, что по отношению к некоторым людям и в некоторых ситуациях традиционный стиль руководства оказывается более эффективным, чем современный: если подчиненный не делает ничего, что заслуживало бы похвалы, то ему надо указать на его ошибки и определить пути их устранения. Однако при достижении им первых же хороших результатов его следует похвалить.

Деловой стиль руководства проявляется в том случае, когда для руководителя самое важное - это интересы дела, конечные цели коллектива.

Данный стиль руководства подразумевает максимальное использование следующих качеств руководителя:

\* способность ориентироваться на основную цель деятельности коллектива, т.е. целеустремленность, практичность и др.;

\* умение выбирать кратчайший путь к достижению цели, т.е. умение аналитически мыслить, деловая активность, смелость;

самостоятельность мышления, инициативный и новаторский подход к делу, т.е. умение генерировать идеи, рассудительность, инициативность, способность к оправданному риску, стремление к повышению квалификации;

критицизм практического мышления, т.е. умение анализировать и делать выводы, мудрость, гибкость, практичность, наличие здравого смысла;

оперативность решений и действий, т.е. умение находить кратчайшие пути решения управленческих задач; самостоятельность, деловая активность, гибкость; умение эффективно и рационально использовать свое время;

предвидение новых проблем, умение заниматься ими до того, как их разрешение потребует больших усилий;

ориентация на компетентность подчиненных;

Бюрократический стиль руководства характеризуется господством формы (т.е. самой бюрократической структуры) над содержанием (задачами управления производством) и подразумевает наличие следующих признаков:

слепая вера в рациональность однажды сложившихся организационных структур и порядка;

представление, что абсолютным критерием важности является мнение вышестоящего начальства;

удаленность внутренних закономерностей и целей бюрократической иерархии от реальных запросов жизни;

отсутствие контроля снизу, неподотчетность трудовым коллективам;

стремление переложить ответственность на начальство, результатом чего является безответственность (при этом выше стоящие также стремятся снять с себя ответственность, создавая систему виз и процедуру согласований);

оценка работника не по знанию дела, умению найти эффективное, нестандартное решение, а по способности действовать, ориентируясь, прежде всего, на внутренние закономерности функционирования аппарата;

затруднение доступа масс к субъектам бюрократического управления;

создание ситуации, когда отдельные лица или отдельные организации находятся вне критики (особенно снизу);

сужение гласности;

В зависимости от степени проявления коллегиальности и единоначалия можно выделить три основных стиля руководства: авторитарный (автократический), демократический и либеральный, которые, однако, редко встречаются в «чистом виде».

Авторитарный стиль - это использование приказов, указаний, распоряжений, не предполагающих возражений со стороны подчиненных. Руководитель сам определяет, кому, что, когда, как делать, дает команды и требует докладов об их исполнении. Авторитарный стиль руководства используется в чрезвычайных ситуациях - в военной обстановке, при возникновении различного рода природных или техногенных катастроф. Кроме того, некоторые работники, которые не любят самостоятельно принимать решения, предпочитают именно авторитарный стиль руководства.

Основная потребность автократа - находиться в центре внимания руководимой им группы, ему должна принадлежать вся власть без остатка, и он сам решает все вопросы - мелкие и крупные. Его указания кратки, строги, порой имеют угрожающий подтекст. На его взгляд, подчиненные чересчур пассивны, постоянно нуждаются в указаниях, а если высказывают свою точку зрения, то посягают на его авторитет. Такой авторитет, зачастую формальный, автократ старается поддержать и внешними атрибутами власти: обращается к подчиненным подчеркнуто официально, вводит дополнительные формальности для посетителей.

Он предпочитает послушных работников, невзирая на наличие у них необходимых знаний.

Отрицательные качества автократа особенно проявляются в том случае, когда руководителю не хватает организаторских способностей, общей культуры, профессиональной подготовленности. В данных обстоятельствах такой руководитель может превратиться в самодура.

Достоинствами руководителя-автократа являются молниеносная реакция, энергичность, решительность, быстрота принятия решений, настойчивость. Они уверены в себе и не сомневаются в своих способностях руководить коллективом.

Демократический стиль руководства подразумевает доброжелательные советы, поручения в виде просьб, активное участие подчиненных в выработке управленческих решений. Это наиболее эффективный стиль руководства, ибо он воспитывает в подчиненных инициативу, творческое отношение к труду, чувство ответственности, сопричастности.

Руководитель-демократ не командует, а воодушевляет, не инструктирует, а советует. Работники чувствуют себя не столько подчиненными, сколько сотрудниками, ответственными за выполняемую коллективом работу.

Прежде чем принять решение, руководитель-демократ старается обсудить его с сотрудниками, систематически информирует их о положении дел в коллективе, не скрывая ни успехов, ни трудностей, правильно реагирует на критику в свой адрес, никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства, не избегает ответственности за собственные решения или ошибки подчиненных, свои указания формулирует четко и убедительно.

Либеральный стиль руководства - это невмешательство руководителя в работу подчиненных, по крайней мере до тех пор, пока сами подчиненные не попросят у руководителя совета. Такой стиль допустим лишь в тех ограниченных случаях, когда подчиненные по уровню своей квалификации выше руководителя или равны ему и при этом не хуже него знают основные производственные задачи коллектива.

Либерал не демонстрирует свое руководящее положение, к подчиненным обращается подчеркнуто вежливо, что, безусловно, импонирует подчиненным.

Однако руководитель-либерал не слишком активен в работе, нерешителен, легко поддается чужому влиянию, готов отказаться от только что принятого решения, в сложных ситуациях не проявляет принципиальности и последовательности.

На предприятии, руководимом демократом, активность работников постоянна, независимо от того, присутствует ли на своем рабочем месте начальник. Совсем другая картина в организации, руководимой автократом: стоит ему удалиться, как трудовая активность резко падает; столь же резко она возрастает сразу после его возвращения. А на предприятии, управляемом либералом, отсутствие руководителя только поощряет трудовую активность, с его возвращением она катастрофически падает - очевидно, такой начальник попросту мешает работать.

Автократ приемлем, терпим в сложных и динамичных условиях, но вряд ли стоит доверять ему руководство творческими, педагогическими, научно-исследовательскими коллективами и особенно общественными организациями. Либерала же нецелесообразно назначать руководителем коллектива, где возникает необходимость принимать и энергично выполнять решения, рисковать. Итак, из трех основных стилей руководства предпочтение следует отдать демократическому стилю. Автократический стиль целесообразен лишь в исключительных случаях (аварийная ситуация, особый склад характера подчиненного и т.п.), а либеральный может применяться лишь в виде исключения по отношению к отдельным подчиненным особо высокой квалификации - в иных случаях он может привести к анархии, резко снизить эффективность управления. При наличии авторитарного стиля, как уже говорилось, упор делается на административные методы руководства, т.е. на распорядительную деятельность руководителя; при наличии демократического стиля - больше на социально-психологические методы руководства, т.е. на умение контактировать с людьми, воодушевлять их на производительный труд; при наличии либерального стиля - на организационные методы, т.е. на четкое регламентирование прав и обязанностей работников, которые они должны реализовать без непосредственного вмешательства самого руководителя.[[2]](#footnote-2)5

3.2 Многомерные стили руководства

В современных условиях успех дела предопределяется не только характером отношений между руководителем и подчиненными и степенью свободы, которая им предоставляется, но и рядом других обстоятельств. Отражением этого являются "многомерные" стили управления, представляющие собой комплекс взаимодополняющих, переплетающихся подходов, каждый из которых независим от других, поэтому может реализовываться наряду с ними.

Первоначально сложилась идея "двумерного" стиля управления, основывающегося на двух подходах, один из которых ориентируется на создание в коллективе благоприятного морально-психологического климата, налаживание человеческих отношений, а другой — на создание надлежащих организационных и технических условий, при которых человек достаточно полно сможет раскрыть свои способности.

Наиболее простое сочетание этих подходов демонстрирует так называемая "управленческая решетка" Р. Блейка и М. Муттона, изображенная на схеме 3. Она представляет собой таблицу, состоящую из 9 строк и 9 столбцов, пересечение которых образует 81 поле. Если такую таблицу наложить на правый верхний квадрат, образованный осями абсцисс и ординат, то на них можно отобразить величину экспертных оценок подходов, которых придерживается тот или иной конкретный руководитель, и определить занимаемое им поле на "решетке", характеризующее применяемый им на практике стиль управления.

В результате руководитель, ориентация которого в каждом направлении оценивается одним баллом, попадает на поле 1.1., пребывание на котором свидетельствует о том, что он в равной мере не уделяет внимания ни первому, ни второму подходам. Понятно, что при таком отношении к делу он долго на своем посту продержаться не сможет.

Руководитель, занимающий поле 1.9., главное внимание уделяет людям, созданию и упрочению коллектива, благоприятного морально-психологического климата и творческого настроя в нем, считая, что таким способом можно достичь высоких результатов даже при отсутствии внимания к организационно-техническим условиям. Зачастую такой подход вовсе не является признаком однобокости, Поскольку во многих организациях, например, в научных коллективах, основа успеха состоит именно в этом.

Схема 3. «Решетка управления» Р.Блейка и М.Муттона

Руководитель с поля 9.1., наоборот, основное внимание уделяет организационно- технической стороне дела, мало внимания обращая на отдельных людей и коллектив в целом. Но и здесь в основе такого стиля могут лежать объективные обстоятельства, например, технологические процессы, в которых роль взаимоотношений работников и их коллективных действий минимальна. Руководитель, находящийся на поле 5.5. примерно поровну делит свои "привязанности" между людьми и организационно-техническими факторами производства. Он твердо стоит на ногах во всех сферах управленческой деятельности, однако не хватает с неба звезд.

И, наконец, руководитель, позиции которого характеризуются баллами 9.9. создает команду единомышленников, способных на любые дела. Здесь совместно определяются цели деятельности, совместно создаются благоприятные условия для их осуществления и самореализации людей.

Пользуясь "управленческой решеткой", можно заранее определить комбинацию оценок, соответствующих требованиям к той или иной должности, предусмотренной штатным расписанием организации, и, сравнив с ними экспертные оценки качеств претендентов, определить их пригодность к ее замещению. В современных управленческих концепциях западных специалистов делается попытка осуществить иные комбинации подходов, формирующих стиль управления. Так, считается, что авторитарные методы руководства, содержащие в себе опасность культа личности руководителя, в большей степени сочетается с подходом, ориентированным на создание благоприятных организационно-технических условий производства, а демократические, раскрепощающие людей, с подходом, ориентированным на создание и укрепление коллектива. Быстрый же уход от авторитарного стиля руководства может привести людей в состояние растерянности, ничуть не улучшив ситуации. Правда, это в большей мере свойственно коллективам низового уровня; в верхних же эшелонах имеет место обратная картина, когда раскрепощение людей приводит к росту производительности и сокращению текучести кадров. По мнению Френка Фидлера, особенности управления во многом зависят от ситуации, и поскольку руководитель, исповедующий определенный стиль, изменить себя, как правило, не может, нужно, исходя из стоящей задачи, помещать его в те условия, где он сможет наилучшим способом себя проявить.

В зависимости от масштаба полномочий руководителей, характера их отношений с подчиненными, четкости структурирования решаемых задач Фидлер выделяет 8 типов различных ситуаций, варианты которых приведены на схеме 4.

Схема 4. Зависимость руководства от ситуации. Модель Фидлера.

Когда задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с подчиненными благоприятны, так что на последних легко воздействовать. В противоположном случае, когда, наоборот, — все плохо, руководителю, по мнению Фидлера, лучше ориентироваться на решение организационно-технических проблем, отодвинув вопросы создания коллектива и налаживания человеческих отношений на второй план. Это обеспечивает единство целей, оперативность в принятии и реализации решений, надежность контроля.

В данной ситуации не нужно тратить время на налаживание отношений, руководитель может придерживаться авторитарного стиля, не забывая, однако, что легкое диктаторство и тирания — далеко не одно и то же. Первое люди могут воспринять с пониманием, а против второй на законном основании возмутятся и откажутся сотрудничать с руководителем вовсе.

Стиль управления, ориентированный на укрепление коллектива и поддержание человеческих отношений, наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти, чтобы обеспечить необходимый уровень сотрудничества с подчиненными, но если взаимоотношения хорошие, люди в основном склонны делать то, что от них требуется. В этих условиях ориентация на организационную сторону дела может вызвать конфликт, в результате которого и без того слабое влияние руководителя на подчиненных упадет еще больше. Ориентация на человеческие отношения, наоборот, может повысить его влияние и улучшить отношения с подчиненными.

Другую модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, предложили Т. Митчел и Р. Хаус. По их мнению, исполнители будут стремиться к достижению целей организации, если получат от этого какую-то личную выгоду, поэтому основная задача руководства состоит в том, чтобы объяснить, какие блага их ожидают в случае хорошей работы; устранить помехи на пути ее осуществления; оказать необходимую поддержку, дать совет, направить действия по верному пути. Естественно, что руководитель при этом должен быть правдивым и не обещать то вознаграждение, которое организация не в состоянии будет предоставить.

Модель Митчела и Хауса включает в себя четыре стиля управления, использование которых предопределяется ситуацией, предпочтениями и личными качествами исполнителей, степенью их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию.

Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то наиболее предпочтительным считается "стиль поддержки", аналогичный стилю, ориентированному на налаживание человеческих отношений. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше, как считают авторы, использовать так называемый "инструментальный" стиль, сходный с ориентированным на создание организационно-технических условий производства. Объясняется это тем, что подчиненные, особенно когда от них ничего не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы.

Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут ах достичь, применяется сталь, ориентированный на "достижение", когда руководитель перед ними ставит посильные задачи и ожидает, что они без принуждения будут стремиться по мере возможности к их самостоятельному решению, а ему останется лишь обеспечить необходимые для этого условия.

Стиль руководства, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений, по мысли Митчела и Хауса, больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управленческой деятельности. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи в процессе подготовки и принятия решений.

В неоднозначных ситуациях, как считают авторы, лучше использовать "инструментальный" стиль, поскольку руководитель лучше видит ситуацию в целом и его указания могут служить для подчиненных хорошим ориентиром. Однако при этом указаниями нельзя злоупотреблять, так как исполнители могут принять это за чрезмерный контроль.

В соответствии с ситуационной теорией П. Херсли и К. Бланшара применение того или иного стиля зависит от степени зрелости подчиненных, их способности отвечать за свое поведение, образования и опыта решения конкретных задач, внутреннего желания достичь поставленных целей.

В свете этого Херсли и Бланшар сформулировали четыре основных стиля руководства, суть самого простого из которых заключается в указаниях незрелым, не способным и не желающим отвечать за результаты своей работы сотрудникам, что и как нужно делать. Здесь руководитель должен ориентироваться в первую очередь на решение организационно-технических проблем, а затем уже на налаживание человеческих отношений и создание коллектива.

Для сотрудников, обладающих средним уровнем зрелости, когда они уже хотят брать на себя ответственность, но не могут делать этого, предпочтителен стиль руководства, сочетающий в равной мере ориентацию на организационную сторону дела, с одной стороны, и на коллективность — с другой. Здесь руководитель должен одновременно и давать исполнителям указания, и поддерживать их стремление творчески и самостоятельно работать.

Когда сотрудники могут, но не хотят отвечать за решение поставленных задач, несмотря на наличие для этого всех условий и обладание достаточной подготовленностью, самым подходящим считается стиль, предполагающий их участие в принятии решений. Они сами прекрасно знают, что, когда и как нужно делать, но руководителю требуется разбудить в них чувство причастности, предоставить возможность проявить себя, а где нужно, без навязчивости помочь.

Заключение

В нашей стране профессия «менеджер» по-прежнему остается одной из самых популярных и, что даже более важно, одной из наиболее востребованных. Сущность менеджерской деятельности остается неизменной, меняются только функции менеджера и методы его работы. По сравнению с другими видами труда имеет ряд особенностей, выражающихся в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средств. Менеджеры делают человеческие, финансовые, физические ресурсы максимально продуктивными. У них особый предмет труда – информация, преобразуя которую они принимают решения.

В процессе работы менеджеру приходится выполнять множество функций:

результатов работы;

Организация и планирование деятельности коллектива и своей собственной работы

Ознакомление с новинками в мире бизнеса, техники и технологии, выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений

Ведение переговоров.

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

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

Список используемой литературы

Интернет ресурсы www.geum.ru

Ларионов В.Г., Мельников О.Н. "Портрет современного менеджера”

журнал "Российское предпринимательство" № 5 2001

## Ларионов В.Г., Мельников О.Н. “Имидж менеджера”

5. Основы менеджмента учеб. пособие для сред.-спец. учеб. заведений / В.Р. Веснин. - М. : Элит, 2001. - 440 с.

6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. — 2002. — С. 368.

7. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов/ Под ред. А.А. Радугина

8. Менеджмент в организациях: Учебное пособие, Саймон Герберт А., Смитбург

9. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер.

1. Интернет ресурсы www.geum.ru [↑](#footnote-ref-1)
2. 5 Основы менеджмента учеб. пособие для сред.-спец. учеб. заведений / В.Р. Веснин. - М. : Элит, 2001. - 440 с. [↑](#footnote-ref-2)