Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

высшего специального образования

академия

Курсовая работа

По дисциплине «Основы менеджмента»

На тему: «Основные роли, выполняемые современными менеджерами, профессиональные требования к ним»

Дата защиты «\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2008 года

Оценка защиты «\_\_\_\_\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись руководителя)

Набережные Челны – 2008

# Содержание

Введение

Глава 1. Теоретический обзор роли, выполняемые современными менеджерами и требования к ним

1.1. Роль выполняемая современными менеджерами

1.2. Современный менеджер.

1.3. Требования к современным менеджерам.

Глава 2. Роль современного менеджера на предприятии ООО «Русил».

2.1. Краткая характеристика предприятия.

2.2. Анализ поведения руководителя ООО «Русил».

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию деятельности менеджера ООО «Русил»

Выводы и предложения.

Список использованной литературы

# Введение

Перед современным человечеством стоят три глобальные проблемы: бедность, угроза экологической катастрофы и истощение природных ресурсов. Каждая из них грозит потерей такой необходимой стабильности. Каждая может перечеркнуть всё ещё существующие надежды на сохранение нашей цивилизации, и её устойчивое развитие. Мир меняется с пугающей быстротой, рождая как новые возможности, так и новые угрозы. Шарахаясь от новых напастей и хватаясь за соломинку технических достижений, человечество так и не нашло эффективных подходов к решению глобальных проблем. Стало общим местом утверждение «Для поиска и отыскания путей развития в XXI веке человечество нуждается в новой парадигме, которая обеспечила бы баланс экономического, социального и экологического развития».

Очевидно, что в современных условиях особое значение приобретают проблемы комплексного использования ограниченных ресурсов планеты и обеспечения качества жизни. Постепенно приходит осознание, что качество становится универсальным, интегрирующим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности.

В течение последнего столетия в подходах к проблеме качества при управлении предприятиями произошли коренные изменения: от рассмотрения её как преимущественно инженерно-технической задачи соответствия стандартам до принципов всеобъемлющего менеджмента качества, в рамках которого качество рассматривается как удовлетворение требований и потребностей потребителей, владельцев и работников. Маркетинг позволяет исследовать и понять эти потребности, социально-этический и экологический маркетинг учитывает при этом стратегические потребности общества, ведёт бизнес к социальному партнёрству.

Сегодня качество - основной фактор ставшей реальностью глобальной конкуренции. Это означает, по словам Питера Друкера, что «нельзя рассчитывать на успех, если деятельность организации не будет соответствовать стандартам, установленным лучшими компаниями, в какой бы части мира они ни находились» (3; С. 32).

Это достигается использованием всего потенциала современного мене-джмента, разработкой и реализацией на предприятии специальной стратеги-ческой программы, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и укрепить рыночные позиции при любых обстоятельствах, опираясь в основном на собственные ресурсы.

Концепция всеобъемлющего менеджмента качества тесно связана с проблемами социальной и экологической ответственности, деловой этики. По тому, как решаются эти проблемы, судят обо всей организации, об её качестве.

В России возрастает интерес к качеству менеджмента. Причем повсеместно распространено мнение, что российский менеджмент очень далек от современных требований.

Все аналитики сходятся во мнении, что процветание компании зависит от топ - менеджеров – насколько хорошо они работают, настолько будет успешной компания.

Переход российских компаний в новое качественное состояние и их дальнейшее успешное развитие зависят от ключевых решений, причем делать это нужно в комплексе.

Это вызов российским руководителям, которые полны решимости вывести свой бизнес на новый уровень.

Целью данной курсовой работы является изучение роли выполняемой современными менеджерами и требования предъявляемые к ним. Эта тема очень актуальна на сегодняшний день.

Задачи курсовой работы:

1. Изучить роль выполняемый современными менеджерами;
2. Рассмотреть требования, предъявляемые к современным менеджерам;
3. Рассмотреть роль современного менеджера на предприятии ООО «Русил»;
4. Изучить недостатки в деятельности менеджера на предприятии ООО «Русил»;
5. Разработать предложения по совершенствованию деятельности менеджера в ООО «Русил».

Объектом исследования является предприятии ООО «Русил».

Предметом исследования является роль «современного» менеджера на предприятии ООО «Русил».

Данная тема в отечественной и зарубежной литературе рассматриваются и анализируются в работах: М. М. Максимова, Д. Д. Вачугова, П. Друкера, А. Е. Хачатурова, А К. Казанцева, Н. Г. Васильченка, и др.

Структура курсовой работы состоит из введения, трех глав, заключения и списка использования литературы.

Первая глава посвящена изучению роли выполняемый современными менеджерами. Так же рассматриваются требования предъявляемые к ним.

Во второй главе рассмотрена роль современного менеджера на предприятии ООО «Русил» и изучены недостатки в деятельности менеджера на предприятии.

В третьей главе разработаны предложения по совершенствованию деятельности менеджера в ООО «Русил».

# Глава 1. Теоретический обзор роли, выполняемые современными менеджерами и требования к ним

## 1.1. Роль выполняемая современными менеджерами

Роль современного менеджера заключается в интегрировании в процессе управления. Интеграция производства и управления отражает усложняющиеся взаимосвязи между внешней и внутренней средой предприятия.

На макроэкономическом уровне современный менеджер должен учитывать глобальные процессы, связанные со становлением мировой экономической системы и обострением противоречий с окружающей средой, с интересами настоящего и будущего поколений.

Традиционные ценностные критерии общества частного потребления (личный успех и богатство, прибыль и т.п.) приходят в противоречие с требованиями сбалансированного с окружающей средой развития экономики и самого человека.

Смена парадигмы управления на макро – уровне меняет принципы целеполагания и целее – осуществления на уровне предприятий.

Все более признанным становится приоритет общественных интересов над индивидуальными: удовлетворение потребностей без ущерба для интересов окружающих. Происходит признание социальной ответственности менеджмента и бизнеса как перед обществом, так и перед отдельными людьми, работающими в организации.

Поэтому в управлении предприятием главным становится стратегия, являющаяся не только инструментом обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического экономического, организационного и социального характера, не только фактором, регулирующим деятельность организации по достижению намеченных целей, но одновременно и средством связи предприятия с внешней рыночной средой (12; С. 78 – 84).

Одном из важнейших проблем, стоящих перед современной организацией, является динамически возрастающая неопределённость внешней среды. Риск, вносимый в деятельность рыночного субъекта неучтёнными изменениями, приводит к более ощутимым, чем раньше, потерям для общества. Поэтому каждый случай нерационального использования ресурсов миллионами действующих предприятий суммируется в колоссальные потери для человечества и ведёт к глобальной экологической катастрофе. В XX веке для более-менее благополучного существования социума было достаточно обеспечить рациональное использование ресурсов в крупных организациях.

В XXI веке необходимо обеспечить высокую эффективность всех, кто трудится, так как каждая организация связана со всеми остальными сложной системой экономических связей.

Ресурсы, используемые организацией для достижения своих целей, ограничены и могут быть затребованы или востребованы другими организациями. Поэтому те ресурсы, которые организация получает в своё распоряжение, должны быть использованы с максимальной эффективностью. От того и заинтересованность в эффективной работе партнёров (поставщиков, потребителей, подрядчиков, посредников, государства, общества) становится всеобщей.

Меняется и понятие конкуренции. Конкурентоспособность организации, то есть её способность привлекать и сохранять клиентов (в широком смысле этого термина) сегодня, зачастую достигается и за счёт коммерческого и некоммерческого партнёрства, в частности за счёт комплексного использования ресурсов или решения социальных и экологических проблем.

Решая проблему рационального и эффективного использования ресурсов, социум как самоорганизующаяся система пытается оптимально детерминировать деятельность каждого экономического субъекта, внедряя стандартные процедуры управления и контроля. Этот процесс объективно приоритетен; сейчас он набирает обороты. Центр тяжести переносится в сферу совершенствования систем управления предприятиями, что, в частности, уже привели к переходу от технической к управленческой стандартизации.

Так, например, внедрение международных стандартов ISO (как серии 9 000, так и I4 000) связано с такими современными понятиями, как система менеджмента качества (СМК) и система экологического менеджмента (СЭМ). В настоящий момент существует три основных причины, побуждающих организации внедрять СМК и СЭМ:

1. внутренние причины. Этого требует либо философия организации, либо её стратегия (для повышения конкурентоспособности, выхода на новые, в том числе международные, рынки);
2. внешние причины. Организация вынуждена внедрять стандарты ISO, чтобы сохранить свои рыночные позиции, поскольку этого требуют поставщики, потребители, посредники;
3. желание быть «не хуже других».

Но что бы ни заставляло организацию внедрять эти стандарты, общество от этого выигрывает. Детерминированность внешней среды (и, как следствие, снижение рисков) при этом достигается за счёт упрощения процессов рыночного взаимодействия, поскольку организации строят деятельность на сходных принципах и процедурах.

Такова общая логика эволюции социума - сложной открытой самоорга-низующейся системы. Концепция ISO является естественным продуктом эволюции открытых систем, основывающих свою деятельность на принципах системности, комплексности, ситуационного и процессного подходов.

Заинтересованность организаций во внедрении этих систем объясняется их рыночной эффективностью и, в тоже время, соответствует целевой функции социума - самоподдержанию. Эволюционируя, социум стабилизирует сам себя не только путём рыночного отбора сильнейших, но и повышая интегральную эффективность экономической деятельности. Таким образом, организация, действующая на принципах СМ К и СЭМ. эффективнее реализует целевую функцию социума через свои целевые установки.

## 1.2. Современный менеджер

Что вкладывается в понятие современный менеджер? Ответ на этот вопрос далеко не столь однозначен, как может показаться на первый взгляд. Как выяснилось в ходе исследования, далеко не все, кто занят в управлении и принимает решения, считают себя менеджерами.

Однако сегодня российское общество стремительно меняется – этапы, на прохождение которых западным странам понадобились десятилетия, Россия проходит за годы. По мнению большинства опрошенных, Россия стремительно сокращает разрыв с западным сообществом и в недалекой перспективе сможет соперничать с ним по числу квалифицированных специалистов в сфере управления (5; С. 26).

Французский социолог О. Конт выделял в истории современных обществ три фазы развития. В первой в системе общественных идей господствует мистика, во второй – метафизика, а в третьей начинает доминировать научный рационалистический подход. Рационализация или, как трактовал ее немецкий исследователь М. Вебер, «расколдование» мира привело к возникновению нового типа управленца – бюрократа, которого западные социологи рассматривают в качестве прототипа современного менеджера.

Содержательное определение позиции менеджера принадлежит французскому исследователю А. Файолю. С его точки зрения, менеджер – это калькулирующая машина, обладающая тремя важнейшими свойствами.

Формирование класса менеджеров было обусловлено индустриальной революцией и последовавшим за ней рассредоточением собственности. Дробление собственности привело к тому, что ее владельцы теряли контроль над оперативным управлением производством, и эти функции переходили к наемным управленцам. По мере убывания влияния собственников стал расти объем властных полномочий наемных управляющих. С ростом производительных сил, увеличением доли интеллектуальной составляющей производства и усилением влияния информационных технологий наемные менеджеры стали решать не только тактические, но и стратегические задачи – формулировать цели развития организаций.

Таким образом, сегодня именно они, а не владельцы предприятий становятся ключевыми фигурами экономического развития. При этом менеджеры определяют как деятельность отдельных компаний, так и развитие целых отраслей, а в более широком смысле - экономики своих стран.

Этот тезис актуален в отношении России: сегодня отечественные менеджеры образуют динамично развивающуюся социальную группу, стремящуюся к консолидации на основе общих профессиональных интересов (2; С. 53).

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

- организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;

- руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);

- руководителю по отношению к подчиненным;

- администратору любого уровня управления, организующего работу, руководствуясь современными методами и др.

Применительно к экономике менеджерами называют специалистов, которые, используя различные методы и тактику управления, способствуют достижению организацией или предприятием определенных целей. Методы достижения целей могут быть различны.

Современный менеджер на основе системного подхода занимается проблемами интеграции всего комплекса, обеспечивающего преобразование ресурсов, которыми располагает человечество, для удовлетворения экономических и социальных потребностей общества (13; С. 8 – 19).

Совокупности взаимодействующих областей интегрируют в:

- области личностного взаимодействия с организацией или несколь-кими организациями;

- области процессов, протекающих в отдельной организации, в нескольких хозяйствующих субъектах (например, поставщики -потребители, заказчики-подрядчики, холдинг) и социума в целом;

- области интеграции подсистем и элементов организации:

- области взаимодействия организации с потребителями;

- области взаимодействия организации с обществом;

- области взаимодействия организации с природой;

- области интеграции функций менеджмента и функциональных аспектов деятельности;

- области интеграции уровней управления;

- области интеграции систем менеджмента (менеджмент качества, экологический менеджмент, промышленная безопасность, охрана здоровья - в соответствии со стандартами ISO) (14; С. 37 – 59);

- области интеграции этапов жизненного цикла продукции;

Следует также учитывать, что интеграционный метод реализуется на основе ситуационного подхода, то есть с учётом синергетического взаимодействия (в каждый момент) всех факторов внешней и внутренней среды организации.

Менеджеры, управляющие процессами, должны делать ставку на самоорганизующиеся начала. Для этого сотрудникам организации, осуществляющим процесс, делегируются полномочия, в соответствии с которыми они самостоятельно контролируют ход данного процесса и предпринимают корректирующие действия (в рамках своей компетенции), если параметры процесса выходят за установленные границы. Тем самым сотрудники организации самоорганизуют процесс.

В случае, когда они не в состоянии продолжительно удерживать процессы в установленных границах, когда их полномочия и ресурсы недостаточны для проведения преобразования процесса, из-за которого изменяется вся система процессов в организации, они обращаются к субъекту управления - менеджеру, управляющему процессом.

Менеджер, изучив проблему, в случае необходимости изменяет параметры данного процесса и по-иному интегрирует его с другими процессами организации таким образом, что вся система выходит на новый, лучший и более качественный уровень функционирования. Таким образом, эффективное управление процессами - это комбинирование кибернетического и синергетического подходов.

Чем ниже уровень управления, тем большее значение в системе имеет кибернетическая составляющая (когда важно протекание процесса в установленных границах), чем выше - тем важнее самоорганизующаяся (когда важно приспособление организации к изменениям во внешней среде и развитие).

При составлении процесса и интеграции его в общую систему процессов организации менеджеры должны руководствоваться принципом экономичности, подразумевающим использование в ходе реализации процесса минимального количества всех видов ресурсов. Любое решение, принимаемое менеджментом по организации или реорганизации процесса - мероприятие экономического характера, эффективность которого может и должна быть измерена с точки зрения затрат и получаемых результатов.

Отличительной особенностью современного маркетинга является то, что он так же становится интеграционным, и что (в отличие от распространённой гонки зрения) трактует понятие «ориентированность на рынок» не только как «ориентированность на клиента». Точнее, само понятие «клиент» перестало быть жёстко связанным лишь с непосредственным покупателем товара.

Клиентом организации являются сотрудники - потребители организа-ционной культуры и тех благ, которые предоставляет организация в обмен на их услуги. Это и поставщики, и посредники, и среда макроокружения, включая общественность; это государство в лице контролирующих органов, акционеры, деловые партнёры.

В рамках этой концепции менеджмент рассматривает сотрудников организации как её клиентов и строит отношения как внутри организации (между уровнями иерархии), так и за её пределами, на основе баланса интересов всех групп влияния организации: акционеров, менеджеров, работников, поставщиков, клиентов, государства, общества. Качество, «экологичность» производствен-ного процесса и качество самой организации волнует их не меньше, чем покупателя товаров.

Организация, рассчитывающая на долговременный успех, не может игнорировать их потребности и не реагировать на ожидания. Качество каналов товародвижения, качество взаимодействий с партнёрами, поставщиками и непосредственными потребителями становится объектом внимания маркетинга.

Одной из функций современного маркетинга является координация деятельности всех структурных единиц организации, отдельных действий и инструментов, всех процессов, протекающих в организации, ориентация их на рынок. При этом интеграционный - маркетинг определяет рынок как взаимодействие всех факторов, влияющих на деятельность организации.

Предвидеть развитие ситуации, адаптироваться к изменениям - это значит развиваться, конкурировать, добиваться успеха (7; С. 449 – 451). Успешное существование возможно только с учётом сложнейших переплетений изменчивых внешней и внутренней сред; организации, глобальных тенденций развития общества.

Менеджмент - это системный, комплексный, мировоззренческий подход к управлению организациями. Маркетинг, являясь интегрирующей функцией менеджмента, обеспечивает комплектностьиспользования отдельных управлен-ческих действий и инструментов в процессе рыночной деятельности организации. Данный принцип предполагает отказ от понимания маркетинга как суммы дискретных акций по продвижению на рынок товаров и услуг.

Принято считать, что хорошему руководителю необходимо взойти по ступеням управленческого «зиккурата», накопить жизненный опыт или обладать неким природным даром, а всего лучше располагать и тем, и другим (4; С. 20). Это, конечно, необходимо, но совершенно не достаточно, чтобы управлять организацией в нашем стремительно меняющемся мире.

Ни одному ответственному человеку не придет в голову практиковать химию или медицину без специальных знаний. А вот управлять организацией обыденное сознание полагает возможным без профессиональной подготовки.

На самом деле, чтобы эффективно управлять современной организацией, необходимо овладеть всей совокупностью знаний, накопленных человечеством в области управления, рассматривая менеджмент не только как набор методов и подходов, но и как философию современного социального управления.

Современный менеджмент интегрирует достижения цивилизации в управление сложными открытыми системами. Тенденция к интеграции, то есть к объединению методов разных наук и установлению метанаучных закономерностей, является одной из особенностей развития современного научного знания. При этом рождаются новые общие понятия, терминология, методы.

## 1.3. Требования к современным менеджерам

Современный менеджер должен характеризовать следующие положения:

- Отказ от приоритета классических принципов школ менеджмента, согласно которым успех предприятия определяется прежде всего рациональной организацией производства продукции, снижением издержек, развитием специализации, т.е. воздействием управления на внутренние факторы производства. Вместо этого первостепенной становится проблема гибкости и адаптируемости к постоянным изменениям внешней среды. Значение факторов внешней среды резко повышается в связи с усложнением всей системы общественных отношений (в том числе политических, социальных, экономических), составляющих среду менеджмента организации.

- Использование в управлении теории систем, облегчающей задачу рассмотрения организации в единстве ее составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром. Главные предпосылки успеха предприятия находятся во внешней среде, причем границы с ней являются открытыми, т.е. предприятие зависит в своей деятельности от энергии, информации и других ресурсов, поступающих извне. Чтобы функционировать, система должна приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

- Применение к управлению ситуационного подхода, согласно которому функционирование предприятия обусловливается реакциями на различные по своей природе воздействия из вне. Центральный момент здесь - ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые оказывают существенное влияние на работу организации в данный период времени. Отсюда вытекает признание важности специфических приемов выделения наиболее значимых факторов, воздействуя на которые, можно эффективно достигать цели.

- Новая управленческая парадигма уделяет огромное внимание таким факторам, как самоорганизация и в меньшей степени как лидерство и стиль руководства, квалификация и культура работающих, мотивация поведения, взаимоотношения в коллективе и реакция людей на изменения.

Ориентация на новые условия и факторы развития нашла отражение в принципах менеджмента, формулировка которых показывает возросшую роль человека, его профессионализма, личностных качеств, а также всей системы взаимоотношений людей в организациях (8; С. 37 – 39).

Достаточно сложно в нескольких словах или даже фразах сформулировать требования к современному менеджеру на предприятии. Он должен смотреть в будущее и одновременно не отрываться от повседневности. Он должен быть «отцом» для персонала и в то же время строгим управленцем. Он должен разбираться в технологических процессах на предприятии, в основных понятиях маркетинга и информатики, управления персоналом и антикризисных мерах, в психологии и методах манипулирования людьми, в финансах и налогах. Менеджер должен уметь взаимодействовать с властью и с клиентами, с конкурентами и владельцами бизнеса. И наконец – менеджер должен быть профессионалом менеджмента, микро- и макроэкономики.

Можно выделить три категории требований к профессиональной компетенции менеджера:

- знания в области теории и умения в сфере практики управления;

- способность к коммуникациям и умение работать с людьми;

- компетентность в области специализации предприятия.

Первая категория требованийпредполагает наличие у менеджера специальной подготовки в области теории управления, знания основ современной макро- и микро - экономики. Общей теории принятия управленческих решений умения применять экономико-математические методы для оптимизации решений, навыков работы на ПК как в локальном, так и в сетевых вариантах.

Получение необходимых теоретических знаний в области менеджмента, как правило, достигается в системе специального профессионального образования. Однако, учитывая динамичный характер развития современной теории и практики менеджмента, обязательным качеством менеджера в инновациях должна быть склонность к постоянному обучению и повышению профессиональной квалификации.

Вторая категория требований - требования коммуникабельности и умения работать с людьми, - обусловлена связующим положением менеджера в системе коммуникаций на предприятии. Для проведения анализа любой управленческой ситуации менеджер должен обеспечить, как правило, коммуникации между такими субъектами системы, как вышестоящий руководитель, коллеги из родственных подразделений или предприятий, рабочий коллектив и отдельные подчиненные сотрудники. Каждого из субъектов управленческой ситуаций менеджер должен уметь объективно распознавать, адекватно реагировать и оптимально воздействовать на него для достижения цели деятельности.

Третья категория требований *-* компетентность менеджеров в области специализации предприятия - предусматривает наличие у них специальных знаний в области технологии производственных процессов теоретических и практических аспектов осуществляемых производств, особенностей их физических процессов. Достижение требуемых профессиональных качеств осуществляется, как правило, в системах переподготовки и повышения квалификации руководящих работников (1; С. 202).

Характер деятельности конкретного менеджера на предприятии определяется составом делегированных ему полномочий в принятии управленческих решений, который устанавливается в соответствии с принятой на предприятии системой разделения труда и специализации управленческих кадров.

**Глава 2. Роль современного менеджера на предприятии ООО «Русил»**

## 2.1. Краткая характеристика предприятия

Название: Общество с ограниченной ответственностью «Русил».

Местонахождение: РФ, Республика Татарстан, г. Набережные Челны, Новый город, улица Ш.Усманова, рынок «Фонтан», 2 этаж.

Сфера деятельности: Осуществляет предпринимательскую деятель-ность в сферах:

* + предоставление торговых мест на промышленные и продуктовые товары;
  + коммерческая, торгово-закупочная деятельность;
  + посреднические услуги;
  + транспортные услуги;
  + открытие кафе, магазинов;
  + международные и междугородние перевозки;
  + оптовая, розничная и комиссионная торговля;
  + содержание и эксплуатация автостоянок;
  + организация и проведение выставок, ярмарок;

Остальными видами деятельности, перечень которых определяется специальными Федеральными законами, Общество может заниматься только при получении специального разрешения (лицензии).

Организационно-правовая форма предприятия – коммерческая /Общество с Ограниченной Ответственностью.

Численность занятых на этом предприятии составляет 55 человек. Из них 10 человек занимают управленческую должность, а остальные рабочие.

Менеджером высшего звена является генеральный директор ООО «Русил» - Хисамов Р. Р. он же является менеджером по персоналу, т. к. отдельной должности по работе с персоналом на данном предприятии не предусмотрено.

Есть должность заместителя директора по общим вопросам, но работа с персоналом ведется исключительно Хисамовым, в связи с тем, что полномочия в этом направлении управленческой деятельности он старается не делегировать.

Необходимо отметить, что распределение работ происходит таким образом, что люди одной и той же профессии, одного и того же направления или выполняющие одну и ту же функцию собраны вместе.

Группировка подразделений происходит в соответствии с функциями, отражающими основные направления и сферы их деятельности:

- задачи распределяются в соответствии с профессиональной квалифика-цией;

- работники одной или родственных специальностей сосредотачиваются в отделах, возглавляемых руководителями отделов.

Исходя из этих признаков, можно сделать вывод, что структура имеет линейно-функциональный тип.

Анализируя организационную структуру предприятия ООО «Русил» (рис.2.1.1) , отметим ее сильные стороны:

* высокий уровень специализации;
* благодаря наличию линейных руководителей, осуществляется эффективное управление и контроль за каждым видом деятельности;
* каждый руководитель своего отдела несет ответственность за качество выполняемой работы им и его отделом, поэтому они стараются организовать работу своего отдела так, что все задания выполняются в срок и качественно;
* в случае необходимости легко оптимизируется штат функциональных отделов, то есть структура внутри подразделений является гибкой и восприимчивой;
* существование неформальных связей;
* любая оперативная информация о текущих показателях, состояниях и т.д. никогда нигде не задерживается, т.е. любой отдел и его работники напрямую предоставляют необходимую информацию ген. директору, а также отделы между собой предоставляют друг другу нужную информацию максимально оперативно.

В организации принимаются решения всегда с таким расчетом, чтобы с помощью имеющихся ограниченных средств обеспечить оптимальное достижение всех видов поставленных целей, это и относится к критерию экономичности. Также оказываемые услуги организации соответствуют качеству и техническим характеристикам.

Рис. 2.1.1. Организационная структура управления предприятия

**Генеральный директор**

Рабочие бригады

**Юрист**

бухгалтер

бухгалтер

**Главный бухгалтер**

**Финансовый директор**

**Замдиректора по строительным вопросам**

Отдел кадров

Отдел охраны

Торговый отдел

Отдел закупок

Департамент продаж

**Замдиректора по общим вопросам**

## 2.2. Анализ поведения руководителя ООО «Русил»

Так как ООО «Русил» считает своей главной целью максимизацию прибыли, организация является достаточно прибыльной, потому что суммарные издержки не превышают доходы. Именно за счет прибыли, в основном, формируются средства для развития предприятия.

Генеральный директор – менеджер высшего звена, Хисамов Р. Р., занимается решением наиболее важных вопросов для деятельности Общества. Он является как формальным, так и неформальным лидером организации.

В фирме «Русил» руководитель занимает позицию внутри реальных межличностных отношений в коллективе. Любой сотрудник фирмы может обратиться к нему с любым вопросом в любое время. Руководитель проявляет чуткость и принимает участие в решении конкретных проблем сам или поручает их решение подчинённым.

На основании проведенных наблюдений, сделаны следующие выводы:

* данный лидер использует демократический стиль руководства;
* ежедневно проводит планёрки, на которых обсуждаются все текущие вопросы и принимаются совместные решения;
* руководитель находится в курсе всего происходящего в каждом филиале фирмы;
* контроль воздействий исходит не только от руководителя – директор позволяет руководителям среднего звена, а также сотрудникам высказывать критические замечания относительно рабочих моментов своих подчинённых и друг друга;
* присутствует как критика, так и поощрения, разъяснения, убежде-ния;
* итоги подводятся совместно;
* персонал работает самостоятельно без указаний и помощи руковод-ства и несет ответственность за проделанную работу;
* в коллективе установлена благоприятная моральная и психоло-гическая обстановка. Степень возникновения конфликтов между подчинен-ными в результате принятия решений сведена до минимума;
* наличие информации и опыта у подчиненных достаточно.

По характеру информированности стиль руководства близок к демократическому – текущая информация доступна всем сотрудникам фирмы, стратегическая информация доводится до сведения сотрудников, может обсуждаться, но решение по ней принимается единолично.

Анализ поведения руководителя был получен на основании результатов анкетирования (Приложение 1), а также интервью (Приложение 2) с подчиненными генерального директора Хисамова Р.Р. В интервью участвовали 5 человек, анкетирование проводилось непосредственно с самим генеральным директором.

В ходе интервью вопросы задавались в свободной форме. Каждому респонденту было задано 10 вопросов. Опрос проводился с каждым респондентом в отдельности.

По результатам опроса были получены следующие данные:

- никто из опрошенных не осмелился сказать, что смог бы заменить своего руководителя – это говорит о том что, Хисамов Р.Р. обладает необходимыми качествами лидера;

- также опрошенные единогласно заявили о том, что их руководителю не помешало бы изменить некоторые свои личностные характеристики, поскольку иногда излишняя суетливость и не доверие в некоторых вопросах мешает трезво оценивать ситуацию – это может быть связано с привязанностью к своему делу руководителя.

Ответы на остальные вопросы получили некоторое расхождение, но суть их сводится к одному: поведение и отношение Хисамова к своей работе напоминает поведение курицы-несушки, которая отдаёт своему чаду все свои силы, пытается уберечь, оградить от кого-либо и т.д.

В связи с этим возникла необходимость провести анкетирование с самим генеральным директором ООО «Русил».

На основании анкетирования, а также проведенного анализа были выделены следующие недостатки:

* + отсутствие конъюнктуры в распределении поручений и функций работников по отношению к их социальному положению, межполовым различиям, учета возрастных особенностей и т.д.

Основным недостатком личностной характеристики генерального директора ООО «Русил» и фактором, способствующим снижению эффективности деятельности, является неумение разграничивать личную жизнь и эмоции, полученные от событий в ней от своей профессиональной деятельности.

В ходе проведенного опроса, большинство респондентов характеризуют Хисамова Р.Р. как человека, поведение которого напрямую зависит от его настроения, что несомненно было отнесено к основным недостаткам и причинам, понижающим эффективность его деятельности.

Помимо этого ознакомившись с документами, отчетами предприятия выявляются следующие недостатки в управлении:

* недостаток делегирования полномочий по принятию решений;
* в некоторых отделах присутствует неполное разграничение функций по подразделениям;

- информационно-аналитический центр отчасти зажат внутри структуры организации ООО «Русил».

Хотелось бы отметить, что немаловажным условием реализации трудового потенциала руководителя ООО «Русил» является его авторитет, а не власть, т. е. наличие человека (носителя авторитета) с таким личным статусом в коллективе, который позволяет влиять на поведение других людей. Действия такого человека воспринимаются другими как выражение необходимых норм жизнедеятельности самого коллектива, как соответствующие коренным интересам и собственной воле членов коллектива.

При росте авторитета руководителя он помогает раскрыть его трудовой потенциал и становится действенным фактором эффективности руководства, инструментом управления наряду с официальными полномочиями. В связи с вышеизложенным, был разработан ряд рекомендаций по совершенствованию деятельности менеджера ООО «Русил».

# Глава 3. Рекомендации по совершенствованию деятельности менеджера ООО «Русил»

Актуальной проблемой менеджера является целепологание. Разработка целей – это решающий момент любого управления. Определяющее влияние на него оказывает мировоззрение менеджера, принимающие решение, их культура.

Поскольку организация является открытой системой, она может выжить, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне её самой. Поэтому получение прибыли не может быть миссией (основной обшей целью) организации, так как прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему организации. «Успешный бизнес не может быть нацелен на получение прибылей, они должны быть результатом успешного ведения дел» (Б. Фромм).

Потребители, в итоге, заинтересованы, чтобы организация, занимающаяся удовлетворением их потребностей, работала стабильно и имела возможность направлять как можно больше средств на совершенствование своей продукции и услуг, реализацию социальной ответственности. Более того, потребители предпочитают иметь дело с успешными, престижными компаниями.

В целом не только потребители, но и всё общество заинтересовано в экономическом успехе: поставщики - в надёжном клиенте, работники - в стабильном заработке, государство - в налогах. Устойчивое развитие важно также потому, что в растущей экономике оно необходимо для сохранения позиций на рынке и поддержания относительной конкурентоспособности. Организация должна развиваться, по меньшей мере, не медленнее, чем отрасль, в которой она работает.

Проанализировав управление на ООО «Русил», были сделаны соответствующие выводы и даны следующие рекомендации:

* работа менеджера - руководителя данного предприятия была бы более эффективна, если бы он умело пользовался всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации, а не использовал один стиль руководства в процессе своей деятельности, поскольку наиболее оптимальным является гибкость;
* стилю руководства директору «Русил» не хватает авторитарности. В некоторых ситуациях этот стиль может быть очень эффективен, при условии сохранения уважения к личности;
* информационно-аналитический центр нужно вынести, как отдельный штаб, ни от кого независящий, дать свободу действий: они должны анализировать ситуацию на рынке и говорить, что нужно делать руководству, озадачивать руководство и предлагать решения, советовать руководству, как себя вести в кризисных состояниях и состояниях подъема, вообще быть независимым аналитиком, помощником и мозговым центром;

Рекомендации менеджеру ООО «Русил»:

1) воспитать в себе такие индивидуально-психологических свойства, которые позволяли бы взаимодействовать с ролевой структурой и ролевыми предписаниями, а также учитывать социальные и психофизиологические особенности мужчин и женщин, вести дело ответственно, честно;

2) использовать объективную оценку деятельности подчиненных, видеть лучшие черты, поддерживать и развивать их, искоренять недостатки, разбираться в людях, понимать всю сложность каждого характера, исполь-зовать качества людей для пользы коллектива, повышения эффективности работы;

3) уметь ориентироваться в сложной обстановке (при ограниченной информации находить и принимать наиболее рациональные решения);

4) выработать в себе умение управлять своими эмоциями и настроением, в том числе не смешивать личную жизнь и профессиональную.

# Выводы и предложения

Роль, предъявляемая к современному менеджеру обществом заключается в том, что он должен учитывать проблемы комплексного использования ограниченных ресурсов и обеспечения качества жизни. Постепенно приходит осознание, что качество становится универсальным, интегрирующим фактором повышения уровня жизни, экономической, социальной и экологической безопасности.

В курсовой работе трудно обсудить совокупность проблем, связанных с актуальными проблемами современного менеджмента. Но представляется, что наиболее значимой из них в свете поиска выхода является целепологание, учитывающее реалии современной ситуации. Разработка целей – это решающий момент любого управления. Определяющее влияние на него оказывает мировоззрение менеджеров, принимающих решение, их культура.

Менеджер должен понимать: то, чего он ожидает, в действительности и происходит. Менеджеру необходимо научиться предвидеть, развивать в себе интуицию. Понятие «визуализация» хорошо отражает степень того, насколько досконально, подробно, чётко должна быть определена цель.

Процесс формирования целей предприятия не заканчивается на этапе целеполагания. На всех остальных этапах стратегического управления прихо-дится возвращаться к целям, так как на любом из следующих этапов возможны как корректировка целей, так и формулировка новых. Таким образом, процесс целеполагания является итерационным процессом с обратными связями.

Современный менеджмент следует рассматривать как интегрированный менеджмент, который позволяет эффективно управлять организациями различного масштаба и даже государствами.

Практика показывает, что не все даже высококвалифицированные специалисты, обладающие соответствующими знаниями, могут успешно руководить производством. Менеджеру необходимо иметь организаторские способности. Ведь управление производством заключается, прежде всего, в руководстве людьми, коллективом предприятия или его подразделений.

Интересны высказывания по этому поводу А. Файоля. Он считает, что чем выше ранг менеджера, тем большее значение для него имеют административные способности. Роль технических способностей при этом уменьшается.

С такой точкой зрения сегодня согласны большинство специалистов в области менеджмента. Любой самый талантливый и работоспособный менеджер не сможет добиться успеха, если он не умеет правильно организовать и спланировать свою работу, сочетать оперативное руководство производством с работой над перспективными вопросами. Менеджеру надо иметь способности предвидеть будущее, не успокаиваться на достигнутом, изыскивать новые возможности и резервы, постоянно ставить перед коллективом новые напряженные, но реальные задачи по развитию и совершенствованию производства.

В заключение можно сказать, что работа менеджера требует очень много различных знаний и умений, но обладать знаниями и уметь их применять на практике - вот главная задача менеджера.

# Список использованной литературы

1. Васильченко Н.Г. Современная система управления предприятием:
2. учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2003. – 320 с.
3. Герчикова И.Н. Учебник. - М.: ЮНИТИ, 2001. – 708 с.
4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. – М.: Вильямс, 2000. – 272 с.
5. Кабушкин Н.И.. Основы менеджмента. / Эконопресс, «Финансы, учет, аудит» 2000. – 43 – 47 с.
6. Казанцев А. К., Малюк В. И., Серова Л. С. «Основы менеджмента. Практикум»: Учеб. пособие. – 2 – е изд. – М.: ИНФРА – М, 2002 – 544 с.
7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. Учебник. – М.: Инфра-М, 2002. 480 с.
8. Курс менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов / Под ред. Д. Д. Вачугова. – Ростов-на-Дану: Изд-во «Феникс», 2003. – 512 с.
9. Менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. проф. М. М. Максимова, проф. М. А. Камарова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, ЕДИНСТВО, 2003. – 395 с.
10. Мильнер Б. З. Теория организации. Учебник. – М.: Инфра-М, 2002.-240с.
11. Пичужкин И. В. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: 2003. 160с.
12. Семенов А.К., Набоков В.И.. Основы менеджмента. Учебник./М.: 2003. – 382 с.
13. Хачатуров А. Е., Куликов Ю. А. Основы менеджмента качества. – М.: ДиС, 2003. – 333 с.
14. Хачатуров А. Е. Теория менеджмента: «Интеграционный менеджмент: проблемы, которые необходимо решать». / «Менеджмент в России и за рубежом», № 2, 2004. 8 – 19 с.
15. Хачатуров А. Е., Якушкина Т. А., Малков А. В. Экологический менеджмент. -–М.: РХТУ им. Д. И. Менделеева. 2002. – 232 с.

**Приложение 1**

Анкетирование проводится с целью исследования черт поведения руководителя ООО “Русил”. Автором предлагается выделять понравившиеся или более подходящие ответы путём проставления галочек. Автор просит Вас искренне отвечать на предлагаемые вопросы с целью получения достоверной и точной информации. Анонимность гарантируется.

**Анкета для определения роли менеджера ООО «Русил».**

**1. Считаете ли Вы психологический климат в коллективе благоприятным?**

а) да;

б) нет.

**2. Считаете ли Вы работу данного предприятия перспективным?**

а) да;

б) нет.

**3. Кем Вы себя ассоциируете в данной организации?**

а) «наставником»;

б) «няней»;

в) «родителем».

**4. Случались ли у Вас негативные эмоциональные всплески, связанные с недовольством действия Ваших подчинённых?**

а) да, случались;

б) не замечал за собой такого.

**5. Как часто это происходило?**

а) часто;

б) от случая к случаю.

**6. Является ли, по Вашему мнению, руководитель лидером?**

а) да, несомненно, является;

б) думаю, что нет.

**7. Допускаете ли Вы в работе подчинённых проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними задач?**

а) допускаю;

б) не допускаю;

в) допускаю, но не в решении всех задач.

**8. Бывают ли сбои, авралы в работе коллектива, которым Вы руководите?**

а) да, это связано \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_;

б) нет.

**9. Какие факторы, по Вашему мнению, должны играть первую роль в сфере управления для получения полной отдачи?**

а) организационно-технические;

б) социально-психологические.

Благодарим за участие в опросе, надеемся на Вашу искренность!

**Приложение 2**

**Структура интервью**

1. Могли бы Вы заменить своего руководителя?

2. Как Вы считаете, Вашему руководителю необходимо изменить профессиональные или личностные характеристики?

3. Ваш руководитель сам планирует работу аппарата управления или этим занимается кто-то другой?

4. Укажите, пожалуйста, отрицательные стороны в организации работы Вашего руководителя.

5. Считаете ли Вы, что в работе существует определённый простор для творчества?

6. Предоставляют ли Вам возможность принятия важных для Общества решений?

7. Ценит ли Вас руководитель на Ваш взгляд?

8. Отметьте, пожалуйста, 5 поведенческих моделей наиболее присущих Вашему руководителю.

9. Может ли Ваш руководитель обойтись без Вас?

10. Проявлял ли Ваш руководитель крайне эмоциональное недовольство Вашей работой? С чем это связано на Ваш взгляд?