**Введение**

Тема работы «Проблемы начинающего руководителя». На выбор этой темы нас навела мысль о будущей профессии. А это может быть любая работа, связанная с менеджментом, экономикой, финансами и другие элементы, связанные с менеджером. Рано или поздно каждый менеджер сталкивается в процессе работы с, разного рода, проблемами. А проблемы, как вы понимаете, могут быть связанные не только с рабочим персоналом, но и с организацией каких либо мероприятий, проводимых, как и в предприятии, так и вне него. Так же проблемы могут возникнуть с каким либо эквивалентом: нехватка финансовых средств, не удовлетворенность потребностей покупателей, маленькая производимость продукции, высокая цена на товар и так далее. Это наша вторая причина выбора этой темы. Цель нашей с вами работы: попытаться раскрыть некоторые проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры и что делать, чтобы не допустить их возникновения. Менеджер это очень важная работа - профессия, по крайней мере, для меня. И для того чтобы избежать проблем при начале трудовой деятельности, при замене одного руководителя другим, нужно соблюдать какие-то правила, соответствия, выводы. Руководитель, организатор или менеджер - обеспечивает порядок на производстве или предприятии и создает все условия для нормального функционирования и развития предприятия. И цель управленца в том, чтобы избежать проблем, экономить, любой ценой добиваться увеличения прибыли, дохода. А так же идти на опережение – выявлять и анализировать признаки будущих проблем и их предотвращать.

**Проблемы начинающего руководителя**

Разница между хорошей и отличной организацией состоит в управлении ею, которое осуществляет руководитель, т.е. лицо, направляющее, координирующее и контролирующее деятельность исполнителей. Последние должны в обязательном порядке ему подчиняться и в рамках выполнять все его требования.

Сам руководитель может брать на себя функции исполнителя лишь для того, чтобы глубже разобраться в специфике работы и принимать более обоснованные решения.

Результатом его усилий является определенным образом сгруппированная, направленная и скоординированная работа других людей.

Руководитель является живым воплощением организации, и к ее целям и проблемам он должен относится как к своим собственным. (см. приложение)

Проблемы у начинающих руководителей начинаются с прихода этой личности на должность руководителя. У него сразу же возникают вопросы о движении организации. То есть, в какую сторону, и с какой стремительностью движется организация. У руководителя, так же возникает вопрос о статусе организации. А если он ранее не работал на этом предприятии, то ему, конечно же, предстоит замена, если не одного, так «почти» всех специалистов. Так как они привыкли к одному виду достижения цели, а тут пришел новый руководитель с более рациональным способом решения проблем, и более рациональным способом достижения целей.

Но новому руководителю нужно быть приготовленному ко всему!!! Если совету не понравится его властвование, они запросто могут его свергнуть. Руководителю, как обычно, дается испытательный срок, он должен быть согласован с советом. Если совет заметит за руководителем какую то странность или необычность, то есть, использование власти в своих целях. То руководителю тоже придется быть свергнутым. (прил. 2 стр.24)

***Груз вчерашнего специалиста***

Молодой руководитель оказывается в очень сложной ситуации. С одной стороны, его знания и умения как специалиста наконец-то признаны и оценены по достоинству. С другой - сейчас как никогда ему нужен совет и поддержка, а просить их у начальства или коллег представляется, чуть ли не постыдным действием. Быть специалистом и руководить специалистами, оказывается, совершенно разные вещи. На понимание этого потребовалось несколько месяцев. После этого приходится переломить себя психологически. После этого надо преодолеть барьер между бывшими сослуживцами - нынешними подчиненными. Еще чуть позже приходит понимание серьезной ответственности за людей.

**Правильно найти людей, правильно поставить перед ними задачи, правильно суметь проконтролировать выполнение. Это и определяет состоятельность власти.**

**Профессии необходимо учится, но, не нанося урон организации, для этого повышают квалификацию дополнительными образованиями, курсами повышения квалификации. Для того чтобы вчерашний специалист научился управлять, он должен овладеть системой умений и навыков оперативного менеджмента, взаимодействовать с подчиненными, а также овладеть навыками личной эффективности руководителя.**

**Самые главные умения, которые должны быть у любого руководителя – это так называемая «управленческая триада»-** **«постановка задач – распределение ответственности – контроль исполнения». (1, с 120)**

**Соотносить способ постановки задач, ответственность за их выполнение на различных этапах и результат деятельности умеют не все руководители. Поймешь взаимозависимость – снимаются многие проблемы в работе и во взаимоотношениях с подчиненными и руководством.**

**Если выдвигаемый в руководители специалист все же рассматривается вами как управленец с хорошим, но пока не раскрывшимся потенциалом, неоценима будет помощь его вышестоящего руководства, если с руководством налажены хорошие партнерские связи и если эта помощь не будет ущемлять самолюбие мидл-менеджера.**

***Школа безразличия***

Так как работа менеджера очень сложна, на работе требуется максимум знаний, умения, решительности для достижения цели организации.

На работе, менеджеры выполняют различные функции, но при безразличии, проявляется халатность в работе. Если менеджер проявляет безразличие к ценным бумагам, к доходу, к факторам производства, заработной плате, к работе персонала – их успехам, достижениям, дисциплине, то это может пагубно отразится на производстве или предприятии. Важно руководству предприятия вовремя заметить безразличность сотрудников и как можно раньше ликвидировать эту проблему. Собеседование или тестирование выявит потерю интереса (равнодушие или безразличие) менеджера к работе.

***Проблемы в осуществлении функцией менеджмента***

**В настоящее время принято выделять четыре основные управленческие функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Эти четыре первичные управленческие функции объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. Все перечисленные функции последовательно связаны друг с другом, причем реализация последней предполагает возврат к первой. Поэтому принято говорить об управленческом цикле.**

**Планирование. Функция планирования предполагает определение стратегических целей организации и способы их достижения, т.е. что и когда должны делать члены организации для достижения этих целей (постановка более конкретизированных задач). Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и обеспечить единство цели для всех членов организации. К планированию также относится определение ресурсов, необходимых для достижения целей и решения задач.**

**Конечно, надо сразу признать, что сам по себе хорошо составленный план еще не гарантирует успех. Во-первых, его еще нужно претворить в жизнь, а, во-вторых, никакой даже самый точный план не может учесть все до мельчайших деталей. Тем не менее, успешно работать без плана вообще невозможно. Очень хорошо высказался по этому поводу глава «Эмерсон электрик» Чак Найт: «Любой, кто разрабатывает пятилетний план, затем через год бросает его в мусорную корзину и снова начинает планировать, должно быть, немного странный. Но я ни разу не встречал план, продержавшийся более двух лет. И я также не знаю плана, который бы не улучшался раз от раза в процессе работы. Так что планирование является великолепной школой для руководства компании». (2, с 307)**

**Организация. Организовать - значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые нужно структурировать - общая задача, персонал, информация и материальные и финансовые ресурсы. Поскольку в организации работают люди, необходимо установить, кто будет выполнять конкретное задание, в каком обеспечении он нуждается и с кем необходимо организовать взаимодействие.**

**Например, когда Лусио Ното стал руководителем одной из крупнейших в мире нефтяных компаний «Мобил», то пришел к выводу о чрезмерной громоздкости управленческой структуры этой организации и разбросанности ее ресурсов. Он продал все подразделения, не связанные с основной деятельностью компании и взялся за внутрифирменную бюрократию. Л. Ното убрал все дублирующие звенья и сделал гигантскую корпорацию единым, легко управляемым организмом. Правда, для этого ему пришлось уволить почти пять тысяч человек, но в результате корпорация стала более гибкой и более прибыльной. (3, с 509)**

**Следует отметить, что существуют различные подходы к организации предприятия, то есть создания его структуры. Практика показывает, что довольно эффективной является структура, ориентированная на результат, которая является более динамичной и легко перестраивается в соответствии с текущими задачами. Чак Найт называет такую модель «организацией, ориентированной на действие». Он говорит: «Нас не интересует структура или форма, для нас главное — делать дело. Пусть это будет не совсем то, чего бы нам хотелось, но лучше делать что-либо, чем вообще ничего не делать.**

**Мотивация. Мотивация призвана побуждать сотрудников к выполнению порученных задач в соответствии с планом. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это или нет. В древние времена для этого служил хлыст и угрозы, для немногочисленных избранных - подарки. Современным руководителям очень важно знать, что мотивация определяется целой совокупностью потребностей человека, которая постоянно изменяется. Поэтому очень важно для руководителя уметь определять потребности сотрудников и обеспечить их удовлетворение через работу в организации.**

**Гордон Бетьюн, вытащивший из прорыва авиакомпанию «Континентал эрлайнз», писал: «Я работал в хороших компаниях, таких как «Пьедмонт» и «Боинг», и в таких зарвавшихся, как «Браниф эруэйз». Но везде неудачи были на сто процентов связаны с человеческим фактором. Руководитель может добиться успеха только в том случае, если будет признавать достоинства подчиненных, и открыто выражать им благодарность. Тогда они свернут горы. Но если вы будете обращаться с ними как с ничтожными существами, они найдут множество способов показать вам, что этого делать не следует». (4, с 125)**

**Контроль - это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Существует три аспекта управленческого контроля. Установление стандартов - это точное определение целей, которые должны быть достигнуты к определенному времени. Второй аспект - это измерение того, что было в действительности достигнуто и сравнение достигнутого с планируемым результатом. Третий — это пересмотр целей, если обнаруживается их не реалистичность или не актуальность.**

**Проблемы в осуществлении связующих процессов в управлении**

**Связующий процесс - в управлении - это процесс, необходимый для осуществления планирования, организации, мотивации и контроля. Основные связующие процессы - это принятие решений и общение (коммуникация). Руководство тоже можно рассматривать как связующий процесс.**

**Управление проектами — это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить этим требованиям и ожиданиям, необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта.**

**Проект — это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг.**

**Управление проектами дает ощутимые результаты во всех областях приложений, чем и объясняется растущая популярность этой технологии. Для руководителей информационных служб она представляет интерес и как технология, которую полезно внедрить на своих предприятиях, и как средство управления собственными проектами, к которым можно отнести и разработку программного обеспечения, и внедрение тех или иных информационных систем, и прочие изменения, носящие уникальный характер и временные по своей природе.**

**Управление проектами подчиняется четкой логике, которая связывает между собой различные области знаний и процессы управления проектами.**

**Проблемой на пути достижения результатов проекта, цели, качества, сроков и окупаемости работ могут быть устаревшие технологии, состав, характеристики, ресурсы, выделяемые для выполнения тех или иных работ. Кроме этого повлиять на управление могут и контракты, которые привлекают ресурсы в нужные сроки, а так же обеспечение эффективной организации работ.**

**Так же нужно отметить важность полученной информации, используемой в управлении проектами, которая бывает не достоверной. Любой проект в процессе своей реализации проходит различные стадии, называемые в совокупности жизненным циклом проекта. Для реализации различных функций управления проектом необходимы действия, которые в дальнейшем именуются процессами управления проектами.**

**Молодой руководитель в коллективе**

**Основные проблемы начинающего руководителя:**

**- Как подобрать таких людей, от которых можно получить максимум отдачи и минимум неприятностей?**

**- Как успеть сделать все во время и качественно?**

**- Как стимулировать работников к эффективному труду?**

**- Как грамотно переносить часть ответственности на плечи подчиненных?**

**- Как разрешать конфликты?**

**- Как не потерять здоровье на такой работе?**

**И еще много других вопросов и проблем.**

**Разберем эти проблемы по отдельности и во взаимосвязи друг с другом.**

**Для начала — немного истории. Можно считать, что наука об эффективном управлении (менеджмент) возникла на рубеже двадцатого века. Его основание принято связывать с именем Ф. Тейлора, который первым опубликовал научные принципы управления:**

**- любой труд можно структурировать и измерить,**

**- скорость выполнения работы не менее важна, чем ее содержание,**

**- персонал нужно отбирать и обучать,**

**- платить нужно за конечный результат, а не за деятельность.**

**Через некоторое время французский управляющий А. Файоль предложил функциональный подход к деятельности руководителя, выделив пять «классических» функций: планирование, организация, руководство, координация и контроль.**

**Идеи этих авторов, а также работы М. Вебера о бюрократической организации легли в основу первого этапа развития менеджмента — делового администрирования. В дальнейшем менеджмент развивался по разным направлениям, получившим названия школ. Можно выделить школу человеческих отношений, которая подчеркивала важность учета межличностных отношений между сотрудниками (Э. Мейо, М. Фоллет), поведенческую школу, которая указывала, что эффективное достижение целей организации требует использования психологических и социологических закономерностей (Р. Лайкерт, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг) кибернетическую школу, которая большое значение уделяет использованию математических и статистических методов и моделей (Н. Винер, Л. Берталанфи) и т. д.**

**Современный этап развития менеджмента можно назвать интегративным, так как он включает ряд различных и, на первый взгляд, взаимно противоречивых концепций, превращающих науку управления в некое искусство, которому, тем не менее, можно и нужно учиться. Характерным представителем данного направления является Питер Друкер, главный труд которого « Эффективное управление» («Managing for Results», by Peter F. Drucker, 1964) не потерял своего значения и поныне. Основные элементы интегративного менеджмента следующие:**

**Системный подход — управленческие решения должны приниматься с учетом всей совокупности факторов внешней и внутренней среды и их возможных взаимосвязей и взаимовлияний.**

**Ситуационный подход - конкретное решение зависит от конкретной ситуации. Нет рецептов, годных на любой случай. В силе остаются только принципиальные соображения.**

**Учет особенностей организационной культуры — на реализацию любого решения оказывают влияния ценностные ориентации, традиции, нравственные нормы и принципы работы сотрудников.**

**Автоматизация процессов управления — все, что может сделать компьютер нужно переложить на него, оставив людям наиболее сложные виды работ, требующие принятия решений в условиях неопределенности.**

**Демократизация управления - формирование корпоративного сознания работников, когда проблемы фирмы воспринимаются ими как личные, а рядовые сотрудники активно участвуют в управлении производством. (5, с )**

**Эффективный руководитель должен владеть навыками делового общения, грамотно подбирать персонал, рационально организовывать работу подразделения, эффективно используя приемы делегирования полномочий, планирования и распределения рабочего времени; знать взаимозависимости внутри организации, особенности ее корпоративной культуры; уметь предотвращать и квалифицированно разбирать производственные конфликты в трудовом коллективе, управлять своим поведением в стрессовых ситуациях.**

**И еще одно важное замечание: чем бы ни занимался руководитель, он в той или иной степени должен уделять часть своего времени всем четырем своим функциям: планированию, организации, мотивации и контролю. Если он уделит слишком мало времени планированию, то рискует захлебнуться в повседневной рутине и упустить из виду стратегические цели организации. Если он упустит из вида организационный аспект, не создаст соответствующую структуру для выполнения своих замыслов, то эффективность работы его команды будет не такой высокой, как могла бы быть. Игнорирование мотивационного фактора приводит к тому, что персонал начинает работать или с низкой отдачей или же вообще покидает фирму, а отсутствие контроля над выполнением своих решений пагубно влияет на авторитет начальника. Поэтому, можно сказать, что главным фактором искусства руководить людьми является нахождение оптимального баланса между этими четырьмя управленческими функциями.**

**В то же время, эффективное управление складывается из ряда вполне конкретных навыков, которые мы разберем подробнее. Это способность правильно выбирать стратегические цели, грамотный подбор персонала, умение организовать свое рабочее время, умение мотивировать персонал к производительному творческому труду, искусство эффективного делегирования полномочий подчиненным, умение учитывать корпоративную культуру организации и влиять на нее, способность управлять стрессом и умение разрешать конфликты.**

**В то же время, по-видимому, нет единого универсального рецепта успешного руководства, годного для всех времен и народов. Набор приоритетных направлений, на которых должен сосредоточиться лидер бизнес организации, зависит, по крайней мере, от трех факторов: личностных особенностей самого руководителя, требований социальной среды и текущей ситуации, складывающейся на рынке товаров или услуг. Так в условиях демократического общества принципы успешного управления фирмой будут иными, чем в условиях жестко структурированного иерархического общества, а стратегии, эффективные в условиях экономического подъема, не сработают в эпоху глобального кризиса. Столь же важно для руководителя учитывать особенности собственного характера и присущие ему моральные принципы. Например, лидер, привыкший рисковать и полагаться на интуицию, просто не сможет копировать стиль руководства иного руководителя, которому присуща осторожность и ставка на точный расчет.**

**Тем не менее, аналитики продолжают попытки найти общие черты, присущие всем успешным руководителям, выявить то ядро эффективного руководства, за счет использования которого лучшие руководители приводят свои организации к успеху. Например, Томас Нефф и Джеймс Ситрин в результате анализа деятельности 50 наиболее эффективных деловых лидеров Америки выделили шесть основных принципов управления, которые они приводят в своей книге «Уроки лидеров». Вот эти основополагающие, с точки зрения вышеназванных авторов, принципы:**

**1. Будьте порядочными и руководите личным примером.**

**2. Разрабатывайте выигрышную стратегию.**

**3. Создавайте сильную команду управления.**

**4. Вдохновляйте сотрудников на достижение глобальных целей.**

**5. Организация должна быть гибкой и готовой к изменениям.**

**6. Создайте систему руководства и вознаграждения.**

**С этими принципами трудно не согласиться, хотя некоторые из них требуют разъяснения, особенно шестой пункт, так как набор данных принципов не указывает, как именно следует строить систему вознаграждения.**

***Молодой руководитель в коллективе среднего и профессионального возраста***

**Еще один важный момент, касающийся эффективного руководства, заключается в том, что успешный руководитель должен всегда уметь находить оптимальный баланс между двумя крайностями. Четыре нижеприведенные пары кажутся не совсем совместимыми.**

**Амбициозность — Скромность**

**Стратегическое мышление — Внимание к мелочам**

**Энтузиазм — Внутреннее спокойствие**

**Умение влиять на людей - Внимание к людям**

**Самый интересный момент заключается в том, что любое из данных качеств, при своем развитии превращается в недостаток, и только в балансе со своей противоположностью, подобно восточному символу «Инь-Янь», обретает гармонию и ведет к успеху. Эти качества являются очень важными для руководителя, я бы сказал - «ключевыми».**

**Амбициозность — Скромность.**

**Амбициозность — важнейшее качество лидера. Человек, который довольствуется малым, не стремится к вершинам в своей области, который не хочет быть самым преуспевающим, самым богатым, самым эффективным, самым-самым… никогда не станет настоящим лидером. Именно стремление к максимуму дает успешному руководителю ту энергию и волю, без которых невозможна победа в той ежедневной войне, которою именуют современным бизнесом.**

**В то же время, скромность успешного лидера проявляется в том, что он редко приписывает себе все достижения организации. Если он будет постоянно это делать, у работников фирмы возникнет ощущение, что шеф просто использует их и приписывает себе все их достижения. Это значительно снизит их энтузиазм, а, следовательно, все показатели работы организации. И, напротив, ничто так не окрыляет работников, как демонстрация их достижений руководством. Этот момент, в частности, отмечал глава известной империи магазинов «Гэп» Дон Фишер, отмечавший, что эгоизм руководителя может стать существенной помехой развития бизнеса. В одном из интервью он писал: «Я не позволяю своему «Я» мешать кому-нибудь, и скорее похвалю других за хорошие результаты. Если бы я приписывал все себе, это бы действовало расхолаживающе на непосредственного исполнителя работы».**

**Стратегическое мышление — Внимание к мелочам**

**Удачная стратегическая идея — это то, что отличает успешную кампанию от посредственной, выдающегося лидера от подражателя чужим идеям. Например, основными стратегическими идеями Генри Форда, позволившими ему создать свою автомобильную империю, была идея максимального повышения производительности производства, и захват рынка за счет максимального снижения цен с одновременным повышением качества. Первую стратегическую идею Форд реализовывал при помощи конвейера и узкой специализации рабочих мест, а добиться нужного соотношения цены и качества, необходимого для захвата автомобильного рынка, Форду удалось, потому что он платил своим рабочим в два раза больше, чем его конкуренты, а продавал свои машины дешевле, чем они.**

**Важное замечание по поводу стратегии развития бизнеса сделал Хенк Гринберг, руководитель одной из крупнейших страховых кампаний в мире с доходами более 30 млрд. долларов в год. Он так сформулировал кредо своей компании: «Мы не занимаемся тем, в чем не разбираемся или не можем чем-то отличиться. Мы вторгаемся только туда, где существует спрос, который мы можем удовлетворить, дав определенную ценность». Что касается « AIG », которой руководит Гринберг, то она дает людям ощущение защищенности на случай беды. Но это лишь частный случай. Основная стратегическая идея Хенка Гринберга заключается в том, что отталкиваться можно и нужно не от своих желаний, а от нужд людей, которые с удовольствием заплатят вам за исполнение их желаний. Точно также желание людей общаться между собой, привело к росту богатства компаний сотовой связи, стремление людей к здоровью обогатило фармацевтические компании, а жажда развлечений породило индустрию шоу-бизнеса.**

**В то же время, стараясь мыслить масштабно, руководитель должен понимать, что иногда досадная мелкая оплошность может погубить самое грандиозное предприятие. Поэтому мудрый руководитель думает и о мелочах. Конечно же, это не означает, что он сам будет ими заниматься, но он обязательно определит ответственного «за мелочи».**

**Энтузиазм — Внутреннее спокойствие**

**Энтузиазм — это то, что заражает эмоции, что, заставляет совершать трудовые подвиги. Ни один великий проект не был выполнен только на основе холодного расчета. Вера в будущее, вера в успех, гордость за свою организацию, радость совместного труда — все эти факторы значительно усиливают ресурс организации, при этом они исходят от ее лидера.**

**В то же время, на одних чувствах и эмоциях далеко не уедешь. Когда время вдохновения и эмоционального порыва заканчивается, наступает время логики и спокойной уверенности в правильности своего пути. Хенк Гринберг, руководитель одной из самых прибыльных страховых компаний в мире «American International Group Inc.» говорил: «Люди или признают вас лидером, или нет. Они должны быть спокойными, должны чувствовать, что руководитель знает, куда он ведет их, и ощущать уверенность в правильности избранного ими пути».**

**Руководителей подразделяют на:**

**- руководители высшего звена;**

**- руководители среднего звена;**

**-руководитель низового уровня: (прил. 1 стр. 24)**

**К руководителям высшего звена, управляющим бизнесом, относятся члены совета директоров, президенты, вице-президенты и некоторые другие категории менеджеров.**

**Высшие руководители организации определяют свою миссию, цели и политику, ценности и стандарты деятельности, структуру и систему управления, словом, осуществляют так называемый нормативный менеджмент. Кроме того, они ведут переговоры с государственными органами и главными контрагентами**

**Руководители среднего звенаназначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителям и несут над ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность имущества. Их работа в большей степени определяется особенностями подразделения, чем общефирменными задачами.**

***Молодой руководитель и молодой коллектив***

**Умение влиять на людей - Внимание к людям**

**Лидер должен уметь влиять на людей, это аксиома, однако влиять можно по-разному. Можно так организовать дело, чтобы подчиненные как огня боялись своего шефа и делали все по первому намеку. Но что их удержит возле подобного руководителя? Разве что высокая зарплата… Но как только конкурент даст больше, или даже столько же, но будет относиться к ним по-человечески, они уйдут без промедления.**

**Результаты исследователей в области организационной психологии показывают, что служащие тратят достаточно много времени, наблюдая за тем, что делает их босс, таким образом, все поступки руководителя, словно в увеличительном стекле, приобретают особый вес и значимость. Херб Келлегер, основатель и руководитель крупнейшей авиакомпании «Саутвест эрлайнз», отмечал, что руководитель, если он хочет иметь высокий авторитет у своих служащих, должен уметь подчинять свое «Я» нуждам общего дела и быть готовым идти на риск ради своих людей. Он говорил: «Если вы не будет отстаивать их интересы, не рассчитывайте на то, что они будут выкладываться ради вас».**

На руководителей низового звена (начальников отдела, секторов, цехов, менеджерами-контролерами или операционными руководителями) ложится вся тяжесть повседневного управления персоналом. Эти лица одновременно и руководители, и исполнители.

Таким образом, в сфере управления имеет место разделение труда: одни руководители несут ответственность за выработку стратегических решений; другие, подчиненные им эти решения конкретизируют и передают дальше; третьи – реализуют.

**Упражнение**

**Если вы руководитель, и у вас есть подчиненные, то проанализируйте свою работу и найдите в ней эти четыре блока.**

**Планирование:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ %**

**Организация: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_%**

**Мотивация: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_%**

**Контроль: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_%**

**Примерно оцените, какую часть рабочего времени занимает каждый из них. Подумайте, какой блок имеет смысл усилить, почему?**

**Если Вы не являетесь руководителем, то, тем не менее, так или иначе взаимодействуете с другими людьми, которые делают что-то для Вас. Вспомните один из подобных случаев и выделите в нем 4 указанных элемента. В чем они выражались? Можно было бы сделать какой-то из элементов более эффективным?**

**Помните, что основное отличие деятельности руководителя от работы специалиста заключается в том, что руководитель достигает результатов за счет организации, планирования и стимулирования усилий других людей.**

**Заключение**

Подведя итоги темы «Проблемы начинающего руководителя», кратко можно перечислить проблемы, встречающиеся на пути молодого специалиста. Это и неорганизованное управление, плохой контроль над управлением, некомпетентность в специфике работы, не умение решать задачи данные для развития предприятия.

Важно вовремя замеченную ошибку суметь тактично исправить, не стыдясь совета или замечания руководства. Очень важно поручать работу правильно подобранным людям, уметь спрашивать исполнение работ и направлять при ошибках. Необходимо научится решительности, рискованности, не забывать о самообразовании, повышение квалификации.

В работе руководителя пригодится умение стратегически мыслить, планировать, быть уверенным в себе, а уверенность появится на фоне глубоких знаний теории и практики данной организации.

Для руководителя умение давать задачи сотрудникам, спрашивать исполненную работу, так же важно, как и уметь выразить им вовремя благодарность.

Главным пунктом нужно отметить умение управлять стрессом, учиться разруливать конфликты, сдерживать свои эмоции. Руководитель должен владеть навыками делового общения, кратко излагать цель подчиненным, грамотно подбирать персонал, рационально организовывать работу.

Учитывая особенности характера и присущие себе моральные принципы, стараться быть порядочным в работе и жизни, а так же быть для подчиненных примером. **Вера в будущее, вера в успех, гордость за свою организацию, радость совместного труда — все эти факторы значительно усиливают ресурс организации, при этом они должны исходить от ее лидера.**

**Список использованной литературы**

1)Веснин Владимир Рафаилович. Менеджмент 3-е издание, издательство «Проспект», Санкт – Петербург, 2007г., 504 стр.

2) Виханский О. С. Менеджмент учебник , издательство «экономисть», 2006г.

3) Шарухин А. П. Психология менеджмента, издательство «речь», 2005г. 347стр.

4) Гончаров В. В. Руководство для высшего управленческого персонала. 2006г. 1008 стр.

5) http://www.umj.ru/index.php/pub/inside/677/