Федеральное агентство по образованию Российской Федерации

ГОУ ВПО “Ижевский государственный технический университет”

Факультет экономики, права и гуманитарных наук

КУРСОВАЯ РАБОТА

По дисциплине «Менеджмент»

на тему: Профессионализм и коммуникативные способности менеджера

Выполнил: студент гр.4-21-37з

Романов А.В.

Руководитель: Медведева О.М.

Ижевск, 2010

Содержание

Введение

Глава 1. Профессионализм менеджера

§ 1. Понятие профессионализма менеджера

§ 2. Личностная характеристика менеджера

§ 3. Образовательный минимум

§ 4. Квалификационные требования

§ 5. Самообразование и саморазвитие

Заключение

**Введение**

Менеджерские характеристики, строго говоря, — это те свойства индивида, которые *выступают в функции способностей,* но не являются ими. Вместе с тем их влияние и на успешность управленческой деятельности, и на саму возможность ее осуществления, и на предпочтение личностью этой деятельности в качестве своего профессионального выбора (склонность к ней) чрезвычайно велико.

**Глава 1. Профессионализм менеджера**

**§ 1. Понятие профессионализма менеджера**

Слово «профессионализм» и его производные (профессиональный менеджер, профессиональный подход, профессиональная постановка дела и другие) содержатся в лексиконе многих руководителей. В то же время простые наблюдения показывают, что за ним пока нет однозначно определенного содержания. Анализ применения слова «профессионализм» в деловом общении показал, что чаще всего в него вкладывают следующий смысл: хорошее знание своего дела, правильный подход к принятию решений, обоснованный выбор эффективных действий, знание и учет разностороннего опыта, контроль ситуации на своем рабочем месте. Таким образом, в практической деятельности данный термин чаще используется для обозначения общих признаков действий работника, успешно справляющегося со своими производственными заданиями, а иногда и как соответствующая оценочная метафора.

Анализ применения термина профессионализм в управленческой литературе показывает, что он используется в следующих значениях:

1) совокупность требований к работнику, соответствующих нормам, принятым профессиональной организацией (от значения понятия профессии как вида деятельности, курируемого группой людей, владеющих определенной областью знания и контролирующих вступление в свое сообщество новых членов, полностью принимающих нормы профессиональной деятельности);

2) комплекс характеристик субъекта деятельности, отражающих накопленный в определенной сфере деятельности опыт, обеспечивающий качественное выполнение работы и достижение высоких результатов в конкретном виде работ (от значения понятия профессии как вида деятельности, требующего специальных теоретических знаний и практических навыков);

3) совокупность качеств, выражающих моральную и социальную ответственность за содержание и результаты профессиональной деятельности (понятие профессии включает нравственную основу: профессионал существует, чтобы служить другим).

В соответствии с первым подходом, в котором акцентируется внимание на формальных аспектах деятельности, считается, что о профессионализме можно говорить, если соблюдаются следующие условия:

─ специалист имеет базовое образование и повышение квалификации;

─ обладает навыками, основанными на теоретических знаниях;

─ соответствует стандартам уровня знаний представителей профессий, что определяется профессиональной организации, регулирующей вступление в профессию;

─ следует общепринятым нормам профессионального поведения.

В данном контексте под профессионализмом понимается комплекс знаний и практических умений, которые соответствуют стандарту в определенной области деятельности, определяющих готовность работника действовать установленным образом соответственно ситуации. Такое определение профессионализма сильно сужает возможность его применения для оценки и анализа управленческой деятельности. Оно оказывается применимо лишь к отдельным аспектам и разновидностям управления, для которых есть принятые стандарты, но не ко всему содержанию работы менеджеров.

Этот подход имеет и другую слабую сторону. Дело в том, что владение стандартом деятельности еще не показатель профессионального мастерства. Это скорее необходимый минимум, с которого начинается становление профессионализма. Не мало примеров, когда работники со стандартным набором знаний и умений в той или иной области оказываются узкими специалистами, и во многом из-за этого останавливаются не только в карьерном, но и дальнейшем профессиональном росте. В инновационных задачах и процессах, которые занимают все большую часть работы современного менеджера в большинстве видов бизнеса, возможности применения готовых стандартов деятельности вообще ограничены. В этих случаях необходимо изменение и инструментальное обогащение даже признанных стандартов.

Все это свидетельствует, скорее о некорректности или неполноте рассматриваемого представления о содержании понятия профессионализма, нежели о его локальном значении и ограниченной применимости.

Второй подход к пониманию профессионализма основывается на выделении содержательных параметров деятельности человека, от которых зависят результаты его рабочего поведения. В этом случае профессионализм – это характеристика деятельности работника, которая отражает практическую способность находить наиболее эффективные способы выполнять определенную работу. Прежде всего, профессионализм означает, что работники применяют профессиональные знания при выполнении своей работы. Работа, выполненная профессионально, обычно отличается тем, что она основана больше на фундаментальных понятиях, связанных с практическим опытом, чем на импровизированной реакции на события, обусловленной здравым смыслом или стереотипами привычного поведения. Профессионализм в первую очередь определяется уровнем результатов практической деятельности, оцениваемых по объективным критериям и субъективным впечатлениям заинтересованных людей. Соответствие стандарту или требованиям специальной организации – это уже вторичный признак профессионализма.

Данный подход к пониманию профессиональной деятельности не является принципиальной альтернативой первому, но он шире, гибче (менее формализован) и прагматичнее. Его можно использовать для большинства специалистов в самых разных областях практики, в том числе для анализа и оценки деятельности руководителей разного уровня.

Особенность управленческой деятельности состоит в том, что она по своему содержанию является весьма разносторонней и многоаспектной.

Решаемые менеджерами задачи, как правило, нельзя отнести к какой-то одной конкретной специальности или отдельно взятому виду деятельности: инженерной, управленческой, информационной, экономической или какой-то иной. По существу она одновременно относится сразу ко многим из них и включает составляющие разных видов деятельности. Поэтому разработка модели профессионализма руководителя представляет собой междисциплинарную задачу. Это значит, что в ней должны быть органично взаимосвязаны элементы знаний, опыта и практических умений из разных областей и профессий, которые объединяются логикой реальных задач и организационных процессов конкретного производства и бизнеса.

В настоящее время для разработки модели профессионализма наиболее часто используют компетентностный подход. В соответствии с ним профессионализм – это компетентность в конкретной области деятельности. Компетенция, понимаемая как практическая способность специалиста решать конкретные задачи на основе систематизированных знаний и отрефлексированного опыта их применения, используется в качестве основной единицы анализа профессиональной деятельности.

В связи с этим целесообразно выделять три вида компетенций: предметные (предметно-отраслевые), управленческие и инновационные. Предметные компетенции обеспечивают ориентацию и способность квалифицированно действовать в конкретных производственных технологиях и сложившихся видах деятельности. Разновидности предметных компетенций соответствуют специальностям, существующим в отрасли. Они составляют основу профессиональной подготовки специалиста любого профиля.

Управленческие компетенции обеспечивают практические способности управлять производством, отдельными бизнес-процессами и бизнесом в целом. Они являются относительно универсальными, потому что необходимы для любых отраслей и сфер производства.

Инновационные компетенции обеспечивают способность заниматься совершенствованием производственных и управленческих технологий и систем. Эти компетенции обладают такой же универсальностью, как и управленческие, потому что необходимы в самых разных видах деятельности. Понятно, что инновационные компетенции формируются на основе развитых предметных компетенций (у специалистов) или управленческих и предметных (у менеджеров).

Выделенные три вида компетенций, по существу составляют общую модель профессионализма, применимую для большинства специальностей. Рядовому специалисту необходимы лишь предметные компетенции, классному инженеру – предметные и инновационные, а хорошему менеджеру требуются компетенции всех трех типов.

Сейчас для понимания управленческого профессионализма важно учитывать тенденции изменения содержания деятельности современных руководителей. Во многих компаниях, особенно занимающихся быстро развивающимися бизнесами, представления о профессионализме менеджеров стали изменяться. Наиболее профессиональными считаются уже не те, кто в совершенстве владеет задачами текущей деятельности, а те, кто кроме этого быстро адаптируется к постоянно появляющимся новым. Быстрая смена задач и основного содержания деятельности становится все более характерной чертой для бизнеса в самых разных отраслях. Сокращение периода между появлением новых технологий, новых производственных задач, с одной стороны, и высокая динамика условий внешней среды и соответствующие им новые требования бизнеса, с другой, сместили акценты в содержании понятия управленческий профессионализм. Главным для менеджера становится скорость и качество освоения новых знаний и компетенций, позволяющих изменять свое поведение и быстро адаптироваться к новым задачам и условиям деятельности.

Учитывая рассмотренные факторы, профессионализм менеджера – это комплексная характеристика, отражающая одновременно высокий уровень компетенций, необходимых для решения актуальных задач и способность осваивать новые компетенции для решения задач, появляющихся в связи изменениями технологий и условий бизнеса, обеспечивая стабильность результатов своей деятельности.

**§ 2. Личностная характеристика менеджера**

Управленческий профессионализм, как строгое научное понятие, включает не только компетентность, но и активное отношение к своей деятельности, выражающееся в двух аспектах ответственности: за результаты выполняемой работы и свою способность соответствовать изменениям профессиональной области и бизнеса, т.е. за свой профессиональный рост. В связи с этим возникает необходимость выделить в модели профессионализма менеджеров те качества, которые определяют потенциал роста и соответственно эффективность развития и саморазвития всех типов компетенций, особенно инновационных (рис.).

Рисунок. Состав современного управленческого профессионализма

Таким образом, основными менеджерскими характеристиками являются следующие.

Первый фактор — *возрастной.* В целом отсутствует какая-либо прямая и однозначная связь между ним и успешностью деятельности. Однако возрастной фактор, несомненно, очень важен для ее выполнения. Во-первых, показана связь между ним и иерархическим уровнем руководителей. Обычно наиболее крупные руководящие посты (особенно в японском менеджменте) занимают люди очень зрелого или даже преклонного возраста. Во-вторых, функцией возраста является богатство профессионального опыта, а, следовательно, и возможности эффективного осуществления управленческой деятельности. В-третьих, пропорционально возрасту (хотя и не автоматически) происходит карьеровое продвижение. В-четвертых, от возраста зависит соотношение продуктивных и репродуктивных методов управления: вторые, как правило, усиливаются, а первые — наоборот. В-пятых, имеет место и возрастная динамика предпочитаемых стилей руководства — в основном, в сторону их ужесточения. Если отмечать наиболее общую тенденцию динамики эффективности управленческой деятельности в зависимости от возраста, то она будет позитивной (за исключением наиболее старших возрастных групп руководителей).

Следующий фактор — фактор *пола* также оказывает определенное влияние как на качество, так и — особенно — на сферу профессионально-управленческих предпочтений личности. Следует подчеркнуть, что современная психология управления — это, в основном, «психология мужчин-руководителей», хотя и Женщина-руководитель привлекает в последнее время все большее внимание исследователей. Основной вывод, сделанный из сравнительного исследования женщин-руководителей и мужчин-руководителей, состоит в следующем. В целом для руководителей-мужчин характерно лучшее решение одних задач управления, а для женщин — других. Однако в общем случае мужчины-руководители все же имеют преимущества. Более того, некоторые важные для управления личностные качества (такие, например, как доминантность, агрессивность, активность) являются факторами, «сцепленными с полом». Кроме того, социальные и ролевые стереотипы воспитания также влияют на большую успешность выполнения управленческих функций мужчинами.

Фактор *культурно-образовательного уровня.* В отличие от первых двух характеризуется прямой позитивной связью с эффективностью управленческой деятельности. Более того, часто он является необходимым условием для того, чтобы человек вообще мог занять какой-либо руководящий пост (хотя не всегда, последствия чего, однако, подтверждают его значимость).

Фактор *социально-экономического статуса.* Он не обусловлен содержанием управленческой деятельности, но на практике, как показывают исследования, оказывает сильное влияние на ее успешность, а в особенности — на шансы занять тот или иной руководящий пост, продвинуться по «управленческой вертикали». Как отметил в этой связи Ф. Филлер, «...один из наиболее надежных способов стать президентом компании — родиться в семье, которая владеет компанией».

Вторую группу характеристик эффективного менеджера составляют ***личностные качества****,* обусловливающие успешность управленческой деятельности и выступающие тем самым в функции способностей. Выделены следующие главные менеджерские качества: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная стабильность, стрессустойчивость, креативность, стремление к достижениям, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении заданий, независимость, общительность.

***Доминантность***(дословно — господство, преобладание, влияние) — черта личности, состоящая в способности и потребности оказывать влияние на других людей и подчинять их своей воле. Она является личностной основой для реализации главного механизма регуляции управленческой деятельности — механизма властных отношений в ней. Показано, что при наличии достаточно жестких доминантных отношений руководителя и подчиненных последние реализуют свой «рабочий потенциал» на 60—65%. Доминантность является предпосылкой авторитарного стиля руководства. Опытные руководители с выраженной доминантностью стремятся, однако, сочетать авторитарные методы с демократическими и партисипативными, что способствует еще большему вовлечению «рабочего потенциала» подчиненных; в этом случае не возникает «реактивного усиления» власти подчиненных» на «власть руководителя», о чем было сказано выше.

***Уверенность***руководителя в себе как следующее важное личностное качество оказывает позитивное влияние на управленческую деятельность по двум основным направлениям. Во-первых, она является стабилизатором личных усилий — индивидуальной деятельности руководителя, придавая ей своеобразный стержень и препятствуя внешним возмущающим воздействиям. Наоборот, ее недостаток ведет к поведению, характерному для так называемых руководителей-флюгеров, чутко и чрезмерно гибко реагирующих на внешние влияния. Их реакции, однако, столь «гибки», что теряется самостоятельная линия поведения. В конечном итоге, это проистекает из-за аморфности собственной профессиональной позиции, неуверенности в ее правомерности и, главное, в своих возможностях по ее реализации. Во-вторых, подчиненные, как правило, очень хорошо чувствуют состояние руководителя. В силу механизмов идентификации, переноса, эмпатии они воспроизводят поведенческие установки руководителя в своей деятельности. Если они негативны, то это сразу же многократно откликается в деятельности многих людей, выступая своеобразным резонатором напряженности, неуверенности (что, в свою очередь, сказывается на общем организационном функционировании).

***Эмоциональная стабильность, стрессустойчивость и креативность.*** В отношении эмоциональной стабильности надо отметить следующее. Она важна не только для обеспечения надежной индивидуальной деятельности руководителя. В психологии описан механизм возникновения отраженных состояний*,* когда состояние, развивающееся у одного из членов группы, в особенности — у ее лидера, индуцируется на других членов группы — как осознанно, так и, в основном, неосознанно. Следовательно, и негативные состояния, возникающие у руководителя в связи с его низкой эмоциональной стабильностью, могут многократно отражаться в состояниях подчиненных. Они при этом также многократно усиливаются. Тем самым возникают предпосылки для снижения эффективности всей совместной деятельности группы.

***Стремление к достижениям***и ***предприимчивость***тесно взаимосвязаны и находятся в причинно-следственных отношениях. Будучи причиной и фактором предприимчивости, стремление к достижениям (как личным, так и профессиональным) базируется на одной из фундаментальных потребностей — мотивации достижения. Данная потребность всесторонне описана в концепции мотивации достижения Д. Макклелланда, который выявил, в частности, ряд характерных особенностей, присущих людям с высоким уровнем ее развития.

Во-первых, несклонность подвергать себя чрезмерному риску, умение ставить перед собой достаточно взвешенные, умеренные цели; эти люди стремятся к тому, чтобы риск был контролируем и прогнозируем. Вместе с тем они отнюдь не избегают риска как такового, отчетливо понимая, что риск — неотъемлемое условие достижений и полностью безрисковое поведение не приводит к ощутимым достижениям, которые для них стоят на первом плане. Во-вторых, они предпочитают такие ситуации, в которых ответственность за их преодоление лежит лично на них, а успех при этом зависит, в основном, от личных усилий и способностей. Иными словами, они предпочитают те ситуации, в которых они находятся в позиции «хозяина» своего поведения. Такое поведение удовлетворяет еще одну присущую им потребность — потребность в самодетерминации. В-третьих, эти люди не только не избегают обратной связи, информирующей их о результатах своего поведения (что присуще очень многим людям), а наоборот — позитивно относятся к ней и стремятся получить как можно более полную и объективную информацию о результатах своего поведения. Эта информация рассматривается ими как средство, на основе которого можно и нужно корректировать свое поведение с целью придания ему большей эффективности и достижения более высоких результатов.

***Ответственность и надежность*** в выполнении заданий также взаимосвязаны и взаимообусловлены. Надежность в значительной мере тождественна умению «держать слово», добиваться таких результатов деятельности и так строить ее, чтобы обеспечить реализацию принятых на себя обязательств. Без этого, разумеется, управленческая деятельность невозможна, а отношение к руководителю, даже если оно было исходно позитивным, быстро меняет свой знак — как со стороны подчиненных, так и со стороны других руководителей.

Наряду с этим существуют большие индивидуальные различия в мере принятия ответственности. Более распространена субъективная тенденция к уходу от ответственности*.* Однако в ряде случаев ответственность может восприниматься и как субъективно предпочитаемоеявление, и тогда говорят о своеобразной потребности в ответственности. Она, в свою очередь, тесно связана с мотивацией достижения и высоким развитием потребности в самодетерминации своего поведения. Позиция руководителя в системе управления требует высокой степени развития этих потребностей, что и делает указанные личностные качества профессионально-значимыми.

***Независимость личности.***В процессе управления неизбежно возникают разные точки зрения, столкновение индивидуальных позиций, интересов, мнений. Кроме того, руководитель испытывает постоянное «давление сверху» — со стороны вышестоящих инстанций. Если он не обладает достаточно устойчивыми и сильными внутренними ресурсами, способными противостоять этим «верховым» и «низовым» давлениям, если он конформен, то управление приобретает черты хаотичности, а стиль управления трансформируется в попустительский. Давая на первых порах некоторые иллюзорные выгоды (например, «теплые отношения» в коллективе, хорошая репутация в глазах вышестоящего руководства), такая позиция очень негативна в средне- и долгосрочной перспективе. Наоборот, именно независимые, так называемые «неудобные» руководители могут вначале трудно приниматься коллективом и вступать в конфликты с вышестоящими инстанциями. Но в конечном итоге они добиваются значительно больших результатов.

***Общительность****,* являясь очень важной сама по себе, выступает, однако, и аспектом более общего личностного качества — социабельности*.* Это — способность, состоящая в умении строить межличностные отношения, а также в потребности к установлению широких социальных контактов. Она имеет многочисленные проявления, начиная от позитивного восприятия контактов как таковых и кончая искусством строить межличностные и профессиональные отношения, эффективно влиять на других. Важность этой способности для руководителя определяется тем, что она лежит в основе коммуникативной и организационной функций. Они являются «сквозными», «связующими» — т.е. основными во всей структуре управленческой деятельности.

**§ 3. Образовательный минимум**

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

Эти знания и умения приобретаются в процессе изучения управленческой науки, ее законов, принципов, методов, средств работы с информацией. А так

как сама наука, отвечая на растущие требования практики, выдвигает и разрабатывает все новые идеи и концепции управления, то обучение менеджменту приобретает непрерывный характер. Менеджер, работающий

профессионально, обязательно использует те достижения науки в области процессов, методов, форм управленческой деятельности, которые повышают эффективность хозяйствования.

 «Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования» содержит основные требования к профессиональной подготовленности специалиста - экономиста-менеджера.

Специалист должен:

● иметь системное представление о структурах и тенденциях развития российской и мировой экономик;

● понимать многообразие экономических процессов в современном мире, их связь с другими процессами, происходящими в обществе;

● иметь представление о приоритетных направлениях развития национальной экономики и перспективах технического, экономического и социального развития соответствующей отрасли и предприятия;

знать:

- теоретические основы и закономерности функционирования рыночной экономики, включая переходные процессы;

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие производственно-хозяйственную, финансово-экономическую деятельность предприятия; законодательство о налогах и сборах; стандарты бухгалтерского учета; экологическое законодательство; основы трудового законодательства; стандарты унифицированной системы организационно-распорядительной документации;

 - принципы принятия и реализации экономических и управленческих решений;

 - отечественный и зарубежный опыт в области управления и рациональной организации экономической деятельности предприятия в условиях рыночной экономики;

 - методы изучения рыночной конъюнктуры;

 - отраслевую номенклатуру продукции, виды выполняемых работ и оказываемых услуг; основные технические и конструктивные особенности, характеристики и потребительские свойства отечественной продукции и зарубежных аналогов; порядок разработки и оформления технической документации;

- условия поставки, хранения и транспортировки продукции, стандарты и технические условия на поставку продукции; порядок разработки договоров с поставщиками и потребителями (клиентами), контроль их выполнения;

- номенклатуру потребляемых материалов; основы технологии производства в отрасли и на предприятии; технические характеристики, конструктивные особенности и режимы работы оборудования предприятия, правила его эксплуатации, организацию обслуживания и ремонта;

- основы социологии и психологии труда;

- формы и системы оплаты труда, материального и морального стимулирования, порядок установления доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате, разработки положений о премировании;

- организацию бухгалтерского учета на предприятии; первичные учетные документы;

- организацию производства в отрасли и на предприятии, профиль, специализацию и особенности структуры предприятия; материально-техническое обеспечение, организацию складского хозяйства, транспорта, погрузочно-разгрузочных работ на предприятии и других вспомогательных службах;

- современные методы планирования и организации исследований, разработок;

- меры социальной и профессиональной ответственности в области охраны окружающей среды; правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты;

уметь:

- выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;

- систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности, редактировать, реферировать, рецензировать тексты;

- использовать информационные технологии для решения экономических задач на предприятии;

владеть:

- специальной экономической терминологией и лексикой специальности как минимум на одном иностранном языке;

- навыками самостоятельного овладения новыми знаниями, используя современные образовательные технологии;

- навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности;

- методами экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия и его подразделений и оценки рыночных позиций предприятия;

- методами ценообразования и калькулирования себестоимости продукции на предприятии;

- методами исследования затрат рабочего времени и анализа качества норм; методами нормирования труда, разработки нормативов по труду;

- методами финансового планирования на предприятии;

- методами определения экономической эффективности внедрения новой техники и технологии, мероприятий по повышению конкурентоспособности продукции, совершенствованию организации и управления;

а также уметь решать следующие задачи по видам профессиональной деятельности:

*организационно-управленческая:*

- организовывать производственные процессы на предприятии отрасли;

- разрабатывать организационно-управленческие структуры предприятия, положение о подразделениях; должностные инструкции;

- проектировать трудовые процессы и рассчитывать нормы труда на предприятии отрасли;

- рассчитывать календарно-плановые нормативы, составлять оперативно-производственный план, организовывать оперативный контроль за ходом производства;

- разрабатывать прогрессивные плановые технико-экономические нормативы материальных и трудовых затрат;

*планово-экономическая:*

- разрабатывать перспективные и текущие планы предприятия и его подразделений;

- разрабатывать бизнес-планы конкретных проектов (создание или реорганизация предприятия, освоение производства новой продукции или видов деятельности, технического перевооружения или реконструкции отдельных производств);

- составлять калькуляции себестоимости продукции;

- определять доходы и расходы предприятия;

- разрабатывать оптовые (розничные) цены на продукцию предприятия, тарифы на работы (услуги);

- рассчитывать сметы комплексных расходов;

- осуществлять анализ окружающей среды и результатов деятельности предприятия;

*проектно-экономическая:*

- проводить технико-экономическое обоснование инвестиционных проектов;

- осуществлять выбор объектов финансовых инвестиций;

финансово-экономическая:

- разрабатывать финансовый план предприятия и прогнозы поступления денежных средств;

- формировать планы инвестиций;

- осуществлять финансовый анализ;

- контролировать управление оборотными средствами;

- обосновывать потребность и выбор источников финансирования;

- осуществлять выбор объектов финансовых инвестиций;

*аналитическая:*

- проводить анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия различных организационно-правовых форм;

- проводить диагностику производственно-экономического потенциала предприятия;

- определять тенденции развития предприятия;

- проводить анализ бюджетов (сметы);

*внешнеэкономическая:*

- планировать внешнеэкономическую деятельность предприятия;

- оформлять внешнеторговые контракты предприятия, устанавливать контрактные цены;

- определять риски и эффективность внешнеэкономической деятельности;

*предпринимательская:*

- создать предприятие и организовать его деятельность, разрабатывать программы его развития;

- разрабатывать маркетинговую политику предприятия;

- определять конкурентоспособность предприятия;

- рассчитывать наиболее важные для предприятия налоги;

научно-исследовательская деятельность:

- проводить исследования внешней и внутренней среды предприятия; основных факторов, формирующих динамику потребительского спроса на продукцию предприятия; научных основ организации производства и труда;

*образовательная:*

- использовать основные методические приемы чтения лекций, проведения практических занятий;

- применять активные методы обучения.

методик технических и экономических расчетов, стандартов, пакетов программного обеспечения.

**§ 4. Квалификационные требования**

Квалификационные характеристики должностей работников, функции которых связаны со становлением и развитием рыночных экономических отношений, содержатся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих. Новые характеристики отражают современные требования, отвечают задачам проводимых в стране реформ.

Особого внимания требует характеристика должности менеджера. В странах с высокоразвитой рыночной экономикой менеджерами называют профессиональных управляющих, имеющих специальное образование, часто полученное в дополнение к инженерному, юридическому, экономическому. Менеджеры осуществляют квалифицированное управление деятельностью предприятия (высшее звено), его структурных подразделений (среднее звено) или обеспечивают выполнение определенной деятельности в сфере бизнеса (низовое звено).

Менеджерами высшего и среднего уровня применительно к действующей должностной структуре можно считать всех руководителей - директоров предприятий, учреждений и организаций и других линейных руководителей - начальников цехов и иных структурных подразделений, а также функциональных отделов.

Что касается менеджеров низового уровня, то в условиях развития коммерческой деятельности, малого и среднего предпринимательства возникла потребность в определении их места и функциональной роли как организаторов этой деятельности, обеспечивающих ее соответствие условиям внешней среды (экономическим, правовым, технологическим и другим требованиям).

Менеджеры соответствующего профиля осуществляют следующие основные функции: маркетинг, управление кадрами, материально-техническое обеспечение, рекламно-информационное обслуживание и др.

Поскольку разница между уровнями менеджмента заключается в масштабе, пределах полномочий, ответственности, степени детализации выполняемых функций, то в Справочнике приводятся должностные характеристики менеджера (низового уровня без функциональной специализации), а также менеджера по персоналу и менеджера по рекламе. Именно эти функциональные направления деятельности особо нуждаются в работниках соответствующего уровня квалификации, в четком определении их роли и места в существующих структурах управления. При необходимости на основе базовой должностной характеристики менеджера могут быть разработаны квалификационные характеристики или должностные инструкции для менеджеров других конкретных наименований при условии, что функциональная направленность и содержание их деятельности соответствуют должности менеджера.

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

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

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

**§ 5. Самообразование и саморазвитие**

Известно, что саморазвитие включает в себя два направления работы над собой: самообразование и самовоспитание.

Самообразование – это целенаправленный и определенным образом организованный процесс приобретения необходимых в профессиональной деятельности знаний, формирования умений и навыков путем самостоятельных занятий на рабочем месте и/или вне него.

Данное определение имеет следующие признаки: во-первых, самообразование каким-то образом должно быть организовано и в этой связи предстает как некая система. Во-вторых, самообразование может рассматриваться как процесс, в котором ведущее место занимают мотивация (самомотивация) и используемые технологии получения знаний, умений и навыков. В-третьих, несмотря на то, что самообразование – процесс, характеризующийся большой степенью автономности, специалист, занимающийся самообразованием, для того, чтобы сделать этот процесс эффективней, должен активно общаться с другими людьми (коллегами, подчиненными, вышестоящими руководителями и т.д.). И, наконец, в-четвертых, организация и технологии самообразования могут обеспечить и фактически обеспечивают какой-то уровень знаний, умений и навыков.

Самовоспитание – целенаправленный процесс по развитию лучших, социально ценных свойств личности и категорическому запрещению самому себе дурных поступков, даже помыслов.

Современная ситуация характеризуется тем, что все больше и больше людей во всем мире, стремятся продолжить свое образование и развитие и после окончания университета. В большей степени это стремление определено внешними обстоятельствами. Жизнь, в том числе и профессиональная, в наши дни, все более усложняется. Появляются новые технологии, новые принципы и методы, способы и средства решения профессиональных задач. Во все сферы профессиональной деятельности проникает информатика и информационные технологии. Чтобы овладеть этим, необходимы новые знания и навыки работы. Научно технический прогресс требует повышения общеобразовательного и профессионального уровня. С каждым днем усложняется и социальная жизнь. Переосмысливаются многие понятия, идет поиск новых решений вечных проблем. Происходит развитие политической жизни, демократических принципов и политического плюрализма, развиваются различные формы собственности, а новые приобретают межгосударственные связи. Все эти изменения нуждаются в осмыслении и оценке каждым. Это возможно лишь с помощью соответствующих систематизированных знаний и работы над собой.

Другой причиной стремления к обучению, как считают психологи, является присущее любому человеку стремление к самосовершенствованию, причем часто даже не осознанное.

Справедливости ради, необходимо отметить, что указанные выше причины не являются единственными. Любой человек, может начать процесс самообразования, мотивируясь иными потребностями. Вообще американский исследователь М. Ш. Ноулз группирует побуждения к самообразованию по 6 основным направлениям:

1. профессией и карьерой;

2. развитием собственной личности;

3. домашней и семейной жизнью;

4. использованием свободного времени;

5. здоровьем;

6. коллективной (общественной) жизнью.

Саморазвитие также имеет ряд своих достоинств и недостатков. Рассмотрим сначала достоинства:

1. нет четкой привязанности к графику, поэтому саморазвитием можно заниматься в любое свободное время и в любом месте, например в самолете, на даче, застряв в автомобильной пробке, дома перед сном и пр. В этом случае все зависит лишь от воли и ответственности;

2. самостоятельность при выборе содержания и методов обучения в зависимости от личностных особенностей, требований профессии и желания.

С другой стороны и имеет место существенные недостатки:

1. может быть затруднен доступ к необходимым источникам информации;

2. не всегда можно положиться на организованность, ответственность;

3. лимитировано установление обратной связи, то есть критической оценки результатов действий обучающегося;

4. очень часто из-за сложности предмета изучения необходима помощь квалифицированного специалиста.

Итак, социально-экономическая жизнь, научно-технический прогресс и личностные особенности мотивируют многих постоянно обучаться и развиваться в той или иной форме.

**Саморазвитие менеджера** — это процесс осознанного целенаправленного развития себя как руководителя, который включает самостоятельное совершенствование своих знаний, умений, личностных и функциональных качеств, компетенции в целом, обеспечивающих эффективность профессиональной деятельности. Данный процесс представляет собой единство следующих составляющих:

* личностного развития (личностного роста);
* интеллектуального развития;
* профессионального (квалификационного) развития;
* поддержания физического состояния (оздоровления).

В практическом плане о профессиональном развитии человека говорят в тех случаях, когда уровень его мастерства не просто как-то изменяется, а повышается на порядок. Почему у одних людей происходят такие изменения, а у других нет?

Профессиональное саморазвитие — это не массовое и даже не типичное явление, потому что не все обладают качествами, которые необходимы для целенаправленной работы над собой. Саморазвитие происходит только у тех, кто обладает необходимыми качествами, главными из которых являются:

* внутренняя мотивация на профессиональные задачи, достижение высоких результатов в их решении и мотивация на себя;
* способность к саморазвитию;
* понимание содержания и методических основ саморазвития.

Эффективность саморазвития менеджера зависит и от внешних факторов:

* организационных и социально-психологических условий профессиональной деятельности, в более широком контексте — от корпоративной культуры предприятия;
* доступности для него современных информационных систем, а также подготовленности к работе с ними;
* методического обеспечения условий профессионального развития.

Таким образом, для того, чтобы менеджер занимался саморазвитием, необходимо, чтобы у него были: внутренняя мотивация профессиональной деятельности и способность к саморазвитию.

При этом необходимы определенный уровень грамотности менеджера в вопросах и методах саморазвития, а также наличие указанных внешних организационно-методических условий.

Следует заметить, что не может быть саморазвития без стремления выполнять свои служебные функции эффективно и качественно. Поэтому первым диагностическим признаком саморазвивающегося менеджера является его отношение к работе.

*Мотивированность на профессиональное развитие*. Уровень активности профессионального развития определяется структурой мотивов трудовой деятельности менеджера. Если в этой структуре внутренние мотивы занимают доминирующие позиции или, еще лучше, один из них является ведущим мотивом, то это обеспечивает мотивированность менеджера на саморазвитие. Если же ведущим мотивом является один из внешних мотивов и в структуре мотивации менеджера на позициях доминирующих отсутствуют внутренние мотивы, можно говорить об отсутствии мотивированности на профессиональное саморазвитие, самосовершенствование.

Формирование мотивов и изменение структуры мотивации профессиональной деятельности — процесс сложный и длительный. Поэтому невозможно быстро сформировать у менеджера мотивированность на саморазвитие, если ее нет в структуре его мотивов. Наличие данной мотивации является одним из главных профессиональных качеств менеджера, способного самостоятельно сделать карьеру и добиться успеха в процессе преобразований.

*Способности к саморазвитию.* Развитие личности менеджера происходит благодаря разнообразию видов его деятельности и взаимодействию с другими людьми. Но наиболее активно оно происходит тогда, когда разносторонний профессионализм дополняется целенаправленным саморазвитием. Способностями к саморазвитию, так же, как и мотивированностью на него, обладают далеко не все менеджеры. Однако в отличие от мотивации способность к саморазвитию можно сформировать и развить достаточно быстро.

Основу способности к саморазвитию составляют умения:

видеть свои недостатки и ограничения;

анализировать их причины в собственной деятельности;

критически оценивать результаты своей работы, причем не только неудачи, но и особенно успехи.

Данные умения просты и понятны, но не все менеджеры обладают ими в достаточной мере, а сформировать их самостоятельно сложно. Поэтому для создания предпосылок саморазвития менеджеру необходимо пройти специальное обучение, объем которого индивидуален для каждого.

Игнорирование развития менеджеров, характерное для отечественных предприятий, приводит к тому, что способности к профессиональному самосовершенствованию большинства руководителей проходят длительный путь естественного созревания.

Наличие мотивации и способности к саморазвитию свидетельствует о том, что менеджер уже не нуждается во внешней опеке своего профессионального роста. Он сам способен сделать максимальные усилия для того, чтобы полностью реализовать свой внутренний потенциал профессионального развития и достичь успехов, соответствующих ему.

Только грамотный в этих вопросах менеджер может оценивать реальные возможности и выбирать правильное направление своего развития. Возможности отражаются в задачах развития, которые менеджер ставит перед собой. Задачи могут быть реальными или нереальными. Реальными они оказываются тогда, когда соответствуют имеющимся к данному моменту достижениям. Допустим, менеджер стоит на пятой ступеньке лестницы своего профессионального развития. Вполне реальным для него является следующий шаг на шестую ступеньку или даже на седьмую (при неординарных способностях и сверхусилиях). Если же менеджер, находясь на пятой ступеньке, думает, что он на седьмой, и пытается сразу шагнуть на десятую, то это свидетельствует о нереалистичности его действий. Например, не владея эффективными коммуникативными навыками, он не сможет научиться организовывать и эффективно управлять групповой деятельностью. Такой менеджер не понимает своих реальных возможностей. Неадекватная оценка своих профессиональных и человеческих качеств — путь к неврозу, а не к успеху в профессиональном росте.

В содержательном плане существуют три направления профессионального развития.

Первое — формирование умений и качеств, которых у менеджера нет, но которые ему необходимы. Это, конечно, трудная задача, и без помощи консультантов, преподавателей и тренеров ее не решить. Но организованные усилия в этом направлении саморазвития могут дать наиболее заметный эффект.

Второе — развитие имеющихся положительных умений и качеств, которые можно усилить, если их совершенствовать целенаправленно. Это наиболее легкая задача, которую с успехом решают многие менеджеры без внешней помощи, конечно, из тех, кто ее осознает.

Третье — устранение недостатков и ограничений, снижающих эффективность деятельности менеджера и мешающих профессиональному росту. Это весьма трудная задача, для ее решения большинству менеджеров необходима помощь тренеров и консультантов.

Теоретически наиболее эффективен путь саморазвития, когда менеджер работает над собой сразу по трем направлениям. Но на практике такой путь осуществить невозможно. Работа в любом из этих направлений является сложной и психологически трудной задачей.

*Условия совершенствования.* Если задать вопрос директору какого-либо предприятия об условиях для саморазвития менеджеров, то скорее всего можно услышать в ответ: «А разве для этого нужны специальные условия? Ведь это саморазвитие. Кто хочет, тот и занимается. Для того чтобы совершенствоваться, менеджеру не нужны тренажеры, спортзал или какая-то аппаратура. Он может этим заниматься дома в кресле, на диване или на работе за столом». В действительности, конечно, все обстоит не так просто. Для саморазвития нужны и определенные условия, и определенные ресурсы. К двум наиболее важным группам условий относятся культурные и личностные, которые в известной мере взаимосвязаны.

Условие 1. Организационная культура в виде сложившихся традиций, норм и ценностных ориентации может стимулировать и поддерживать инициативу работников в самосовершенствовании, а может, напротив, ее полностью блокировать. Например, к первым относится инновационная культура, а ко вторым — бюрократическая.

Условие 2. Высшие руководители могут быть примером саморазвивающегося новатора, а также примером осторожного консерватора. Доминирующий стиль руководства компанией играет исключительно важную роль в этом вопросе. Если он стимулирует участие менеджеров в обсуждении проблем предприятия, поддерживает инициативу, демонстрирует заинтересованность в привлечении персонала к решению актуальных проблем, принципиально не отвергает риск и не возражает против критики традиционного порядка, создается благоприятная морально-психологическая среда для саморазвития.

Для решения данной задачи любому менеджеру важно также иметь некоторые ресурсы.

Первый из них — время для занятия саморазвитием. Второй ресурс — доступ к информации. Третий ресурс — методическая обеспеченность производственных условий, т. е. набор мероприятий, учебно-тренировочных технологий и обучающих программ, которые менеджер может использовать для своего профессионального развития. Речь идет не об обязательных для всех мероприятиях или курсах повышения квалификации, а о программах, которые предлагаются заинтересованным работникам компании. Менеджер, занимающийся самосовершенствованием, выбирает из предлагаемого набора только то, что считает для себя полезным и необходимым, что соответствует его потребностям и планам профессионального роста.

Создание условий и ресурсов для саморазвития, конечно, требует определенных, иногда значительных, финансовых затрат. Для руководителей, склонных экономить на персонале, следует заметить, что компания, в которой есть саморазвивающиеся менеджеры, имеет серьезный потенциал роста; компания, в которой количество таких менеджеров постоянно увеличивается, является перспективной; компания, в которой большинство менеджеров занимается самосовершенствованием, является уже обучающейся организацией. Поэтому создание организационных условий и ресурсов для саморазвития менеджеров представляет собой эффективную форму инвестирования компании в свое собственное развитие.

**Заключение**

Лаконичную, но скорее — символическую характеристику требований к менеджеру содержит одно из правил американского менеджмента — правило «7М». Согласно ему, менеджер должен обладать способностями, позволяющими ему отвечать за семь «М»: men (люди), method (методы), money (деньги), machines (машины), materials (материалы), marketing (сбыт), management (управление).

Итак, выше были охарактеризованы те свойства и характеристики личности менеджера, его профессиональных знаний и умений, которые являются факторами успешности управленческой деятельности и, следовательно, выступают в функции способностей к ней. Многие из этих качеств тесно взаимодействуют между собой, а их содержание как бы взаимопроникает друг в друга. Отсюда, в частности, повторы, дублирование качеств. В этом проявляется одна из наиболее общих особенностей структуры способностей — их нерядоположенность, несуммативность. Она обозначается понятием *неаддитивности* способностей.

В силу такого взаимодействия и комплексного характера управленческих способностей они не являются автономными друг от друга образованиями, а часто выступают как компоненты и даже средства реализации друг друга. Например, социабельность, будучи значимой сама по себе, является необходимым средством проявления и другой важной способности — доминантности, поскольку отношения доминирования невозможно установить вне широких и гибких межличностных взаимодействий. Независимость личности значимо коррелирует с интеллектом руководителя и использует его как одно из средств своего обеспечения. Однако и сам интеллект в целом является также отдельной — вполне самостоятельной способностью к управленческой деятельности. Теснота связи и степень взаимопроникновения управленческих способностей друг в друга выражена настолько, что к их структуре с полным правом можно применить выражение «все состоит из всего\* — каждая отдельная способность, фактически, является эффектом объединения, конвергенции многих иных способностей и качеств личности.