БРЕСТСКИЙ ФИЛИАЛ

ЧАСТНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

“ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННЫХ ЗНАНИЙ

ИМ. А.М. ШИРОКОВА”

Кафедра экономики и управления

**Реферат**

по дисциплине: “Введение в специальность”

на тему: “Профессии в мире бизнеса. Профессия - менеджер”.

Выполнил: студент 1-го курса гр.1

экономического факультета

Мамонов Артем Владимирович

Проверили: Медведева Г.Т.

Леонтьева Л.М.

2004 г.

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1 Особенности управления и руководства 4

1.1 Знания и умения менеджера 4

1.2 Этические нормы менеджера 5

2 Процесс управления 6

2.1 Управление 7

2.2 Структура и звенья управления 8

3 Принятие и реализация решений 10

4 Лидерские качества 13

4.1 Как стать лидером 13

5 Современный управляющий 15

6 Работа менеджера 17

Заключение 18

Список использованных источников 19

**ВВЕДЕНИЕ**

На протяжении всей жизни человеческого общества были те, кто руководит и те, кем руководят. Но люди до начала двадцатого века мало придавали значения самому понятию управление. Руководители (приказчики, распорядители и другие) управляли, опираясь на интуицию. В то время не задумывались над этим серьезно. С начала 20 века управление начинает выделяться в самостоятельную науку под названием менеджмент и продолжает развиваться в настоящее время. На протяжении развития этой науки основное внимание уделялось тому, как менеджер, (т.е. руководитель) должен руководить, чтобы организация работала эффективно. Но, к сожалению, мало внимания уделялось тому, как организовать работу самого менеджера.

Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. В свою очередь необходимо помнить, что любая организация представляет собой единое целое и если работу самого менеджера не организовать должным образом, то менеджер не сможет работать эффективно, что, несомненно, повлияет на работу всей организации.

Если менеджер не спланирует и правильно не организует свою работу, то это приведет к потерям рабочего времени, лишнему перенапряжению и, в конечном счете, скажется на качестве управления.

В настоящее время в мире информационный поток возрастает в геометрической прогрессии.

Целью данной работы, является рассмотрение организации работы менеджеров. То есть: как организовать работу менеджера, чтобы его труд был наиболее эффективным. Но следует помнить, что труд менеджера настолько специфичен, что правильно организовать его довольно проблематично. Умение эффективно руководить, что это, наука или искусство Однозначного ответа на этот вопрос, наверное, не даст никто. Можно лишь предположить, что это некий синтез науки и искусства управления. И поэтому в данной работе будут по возможности рассмотрены все нюансы и пути повышения эффективности работы менеджера.

Менеджер – это человек, профессионально занимающийся

управленческой деятельностью, который повседневно управляет функциями фирмы с целью сохранения её основных пропорций; это также человек, наделённый полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять их выполнение. Целью менеджера является обеспечение стабильной конкурентоспособности фирмы. В компании он занимает, по сути, положение человека, нанятого на работу, выполняющего кропотливую и методичную работу, но никак не владельца, как некоторые думают.

**Особенности управления и руководства**

Основная цель управления персоналом заключается в использовании с наибольшей эффективностью кадрового потенциала предприятия. Основополагающим элементом системы управления кадрами являются принципы работы с персоналом предприятия.

Основными принципами управления персоналом являются следующие:

- подбор кадров по личным и деловым качествам;

- преемственность персонала на основе сочетания в рабочих и управленческих коллективах опытных и молодых работников;

четкое определение прав, обязанностей и ответственности каждого работника;

- обеспечение условий для постоянного повышения деловой и профессиональной квалификации;

- сочетание доверия к кадрам с проверкой исполнения;

- демократизация работы с кадрами:

а) рассматривание личности каждого работника, выделение его интересов и потребностей;

б) изучение коллективного мнения работников предприятия;

в) вовлечение рядовых сотрудников через их участие в кружках качества;

г) информирование работников о результатах и перспективах деятельности предприятия;

- системность работы с кадрами означает, что управление персоналом:

а) должно охватывать не отдельные категории работающих, а весь персонал;

б) решать не текущие одномоментные задачи, возникающие в деятельности работника, а постоянно заботиться о нем;

в) использовать разные приемы, методы, средства работы с персоналом;

В связи с этим необходима разработка общей модели современного менеджера.

**1.1 Знания и умения менеджера.**

Современный менеджер во всём мире воспринимается как эффективный, инновационный руководитель. Менеджер должен иметь широкий кругозор и системное нестандартное мышление по вопросам внутренней взаимосвязи, факторов корпорации и взаимодействия последних с внешней средой. Он должен иметь высокие общечеловеческие качества и психологические способности, обладать способностями идти на разумный и взвешенный риск, уметь осуществлять бизнес – проектирование, разрабатывать, корректировать и осуществлять бизнес-план. Уметь осуществлять маркетинговые исследования, прогнозировать развитие организации с учётом потребностей и занятие в нём новых инновационных ниш.

**1.2 Этические нормы менеджера.**

Менеджер в своей деятельности с коллегами и партнёрами руководствуется общепринятыми нравственными правилами и нормами: следовать методам честной конкуренции; не использовать «грязные деньги» в своей деятельности; «играть в открытую», если партнёр делает также, стараться выполнить данное им обещание при любых условиях, использовать только честные методы при попытке влиять на подчинённых, быть требовательным, но не оскорблять достоинство, быть внимательным и предупредительным.

Личные ресурсы менеджера. Основными ресурсами менеджера являются: информация и информационный потенциал, время и люди, умело используя которые руководитель обеспечивает получение высоких результатов, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им организации.

**2 ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ**

С содержательной точки зрения в прочесе управления можно выделить следующие этапы: прогнозирование, планирование, организация, координация, стимулирование (мотивация), учет и контроль, анализ.

Прогнозирование представляет собой процесс исследования, направленный на выяснение тенденции развития предприятия и его внешней среды.

Планирование - это процесс разработки планов деятельности и развития предприятия. План в свою очередь представляет собой систему, включающую:

- цели деятельности или развития;

- описание этапов и способов достижения целей;

- расчет требуемых для достижения целей ресурсов;

- показатели, по значению которых можно судить о степени достижения целей, и расходовании имеющихся ресурсов;

Организация – это процесс размещения в пространстве и во времени ресурсов, необходимых для достижения целей, и определения способов их интеграции и взаимодействия.

Координация – это регулирование взаимодействия ресурсов в процессе достижения цели.

Стимулирование представляет собой совокупность действий субъекта управления, побуждающих людей делать то, что считает нужным субъект.

Учет и контроль представляет собой фиксирование на каком-либо информационном носителе значений показателей, по которым можно судить о степени достижения цели, состоянии субъекта и объекта управления и состояния внешней среды.

Анализ - это сравнение результатов учета и контроля с запланированными значениями контролируемых показателей.

Технология процесса управления представляет собой порядок взаимодействия работников аппарата управления, информации и технических средств управления при выполнении какой-либо управленческой деятельности. Если технология процесса управления оформляется документально, то в документе указывается:

- что должно быть сделано;

- срок выполнения;

- исполнитель;

- необходимые ресурсы;

- методика исполнения;

- место исполнения;

- как должен быть оформлен результат.

Именно с помощью технологии каждый из этапов процесса управления может быть расчленен на различные операции и процедуры.

## 

## 2.1 Управление

Это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации; это деятельность по согласованию и координации совместных действий участников организации, а также по приспособлению внутренней среды организации в постоянно меняющейся внешней среде. Суть управления состоит в оптимальном использовании ресурсов (земли, труда, капитала) для достижения поставленных целей.

### Иерархия управления. Управление представляет собой реализацию нескольких взаимосвязанных функций: планирование, организация, мотивация сотрудников и контроль.

**Планирование.** Это процесс разработки цели организации и мероприятий, направленных на достижение этой цели. Бывает оперативное и стратегическое управление. С помощью этой функции определяются цели деятельности организации, средства и наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Важным элементом этой функции являются прогнозы возможных направлений развития и стратегические планы. На этом этапе фирма должна определить, каких реальных результатов она может добиться, оценить свои сильные и слабые стороны, а также состояние внешней среды (экономические условия в данной стране, правительственные акты, позиции профсоюзов, действия конкурирующих организаций, предпочтения потребителей, общественные взгляды, развитие технологий). Для эффективности планирования оно должно быть непрерывным, гибким и альтернативным. Необходимо иметь бизнес-план на самые хорошие, плохие и средние внешние условия.

**Организация.** Это разделение задач, намеченных в процессе планирования, между рабочими организации, то есть построение организационной структуры. Кроме формирования структуры организации эта функция ещё и обеспечивает её всем необходимым (персонал, денежные средства, средства производства, материалы и т.д.). То есть на этом этапе формируются условия для достижения более эффективных результатов. Если рассматривать функцию организации более подробно, можно отметить следующие её черты:

- составление общего перечня работ, необходимы для работы организации;

- выделение отдельных видов работ в качестве самостоятельных структурных единиц;

- разработка функций и обязанностей каждой структурной единицы;

- установление коммуникаций/каналов между каждой структурной единицей;

- подбор сотрудников и управленцев.

**Мотивация.** Это процесс стимулирования/пробуждения людей и коллектива в целом к деятельности для достижения целей организации. Выполняя эту функцию, руководитель осуществляет материальное и моральное стимулирование работников, и создаёт наиболее благоприятные условия для проявления их способностей и профессионального «роста». При хорошей мотивации персонал организации выполняет свои обязанности в соответствии с целями этой организации и её планами. Процесс мотивации предполагает создание для работников условия/возможности для удовлетворения их потребностей, при условии надлежащего выполнения ими своих обязанностей. Прежде, чем мотивировать персонал на более эффективную работу, руководитель должен выяснить реальные потребности своих работников. Стимулы бывают двух типов: материальные и моральные.

**Контроль.** Эта функция управления предполагает оценку и анализ эффективности работы организации. При помощи контроля производится оценка степени достижения организации своих целей, и необходимая корректировка намеченных действий. Процесс контроля включает: установление стандартов. Измерение достигнутых результатов, сравнение этих результатов с планируемыми и, если нужно, пересмотр первоначальных целей. Контроль связывает воедино все функции управления, он позволяет выдерживать нужное направление деятельности организации и своевременно корректировать неверные решения.

### 

### 2.2 Структура и звенья управления

Крупные организации нуждаются в выполнении очень больших объёмов управленческой работы. Это требует деления управленческого труда на горизонтальный и вертикальный.

Горизонтальный принцип разделения труда – это расстановка руководителей во главе отдельных подразделений, отделов.

Вертикальный принцип разделения труда – это создание иерархии уровней управления, чтобы скоординировать горизонтально разделённую управленческую работу для достижения целей организации.

Руководителей делят на три категории:

1. Руководители низшего звена. Это так называемые операционные руководители. Самая многочисленная категория. Под неё попадают начальники участков, прорабы, мастера, заведующие лабораториями и т.д. Они осуществляют контроль за выполнением производственных заданий, за использованием ресурсов (сырья, оборудования, кадров). Работа руководителя низшего звена является самой разнообразной, характеризуется частыми переходами от одного вида деятельности к другому. Степень ответственности руководителей низшего звена не очень высока, иногда в работе присутствует значительная доля физического труда.

2. Руководители среднего звена. Они контролируют работу руководителей низшего звена и передают обработанную информацию руководителям высшего звена. К данному звену относятся начальники-руководители отделов, деканы на факультетах и т.д. На руководителей среднего звена ложится существенно большая доля ответственности.

3. Руководители высшего звена. Самая малочисленная категория. Они отвечают за разработку и реализации стратегии организации, за принятие особо важных для неё решений. К руководителям высшего звена относятся: президент компании, министр, ректор и т.д. Работа руководителя высшего звена является весьма ответственной, так как фронт работы очень большой, а темп деятельности напряжённый. Их работа, в основном, заключается в умственной деятельности. Они постоянно должны принимать управленческие решения. Усреднённое распределение рабочего времени для руководителя высшего звена:

Отсюда следует вывод, что, безусловно, быть руководителем высшего звена престижнее, но в то же время возлагается на него и больше ответственности.

**3 Принятие и реализация решения**

Процесс управления многогранен, но в нем ясно вырисовывается система действий, которую можно условно назвать технологией принятия решений.

Весь процесс подготовки и принятия решения можно представить в виде следующих этапов:

а)выявление проблемной ситуации, определение цели решения и критериев оценки его результатов;

б) информационный цикл, этап сбора информации для ознакомления с вопросом, по которому принимается решение (это самый важный этап, он требует наиболее квалифицированного управленческого труда, умения анализировать, выбирать наилучший вариант решения);

в) организация выполнения принятого решения (разработка плана реализации решения, определение сроков выполнения операций, назначение ответственных лиц, инструктаж и другие мероприятия, которые могут потребоваться для выполнения принятого решения);

г) контроль выполнения решения. Только при сочетании всех звеньев процесса управления и соблюдении всего технологического цикла принятия решения этот процесс будет осуществлен объективно, на научной основе. Подготовка, принятие и реализация решений как процесс управленческого труда руководителя имеют определенную технологию: совокупность последовательно применяемых приемов и способов достижения целей деятельности.

Процесс решения с технологической точки зрения можно представить в виде последовательности этапов и процедур, имеющих между собой прямые и обратные связи. Предлагается следующая схема процесса подготовки, принятия и реализации решения.

**Выявление и анализ проблемной ситуации**. Анализируется исходная информация о состоянии объекта исследования и внешней среды, определяются место и роль анализируемых объектов исследования среди смежных объектов и объектов более высокого порядка, осуществляется выявление, структуризация и ранжирование проблем.

Прежде всего определяются стратегические направления решения выявленных проблем для последующего формирования целей. Стратегические варианты решения выявленных проблем излагаются в сценарии. Под сценарием понимается вербально-аналитическое описание существующего и прогнозируемого состояний объекта исследования, принципиальных подходов к решению проблем. Сценарий содержит предварительный расчет ресурсов, необходимых для решения проблем в рамках различных стратегических направлений их реализации.

Конечным результатом работ на первом этапе выработки решения является выявление так называемых базовых, кардинальных проблем, за решение которых надо браться в первую очередь, ранжирование этих проблем и выбор стратегического направления их решения с предварительной ресурсной оценкой.

**Формирование целей.** Определяются цели решения базовых, кардинальных проблем. Цели должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики, по которым можно будет судить о степени их достижения. Это и является конечным результатом работ на втором этапе.

**Выявление полного перечня альтернатив.** На этом этапе определяется как можно более полная совокупность альтернатив вариантов (способов, средств) достижения поставленных целей. Это и является конечным результатом работ на третьем этапе. В реальных условиях обычно рассматриваются два-три варианта решения, не более: меньше трудоемкость анализа, меньше шансов совершить грубую ошибку. Однако и нет шанса принять наилучшее решение. Среди них вообще может не быть наилучшего. При большом наборе вариантов решений появляется гарантия, что в их числе есть наилучший.

**Выбор допустимых альтернатив*.*** Альтернативы, выявленные на предыдущем этапе, пропускаем через фильтр различных ограничений (ресурсных, юридических, социальных). Конечным результатом работ на данном этапе является множество альтернатив, удовлетворяющих ограничениям.

**Предварительный выбор лучшей альтернативы.** Проводится детальный анализ допустимых альтернатив с точки зрения достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям реализации альтернатив. Конечным результатом работы на пятом этапе является вынесение суждения о предпочтительности альтернатив. Эти данные системными аналитиками представляются лицу, принимающему решение, о данной проблеме.

**Оценка альтернатив*.*** На основе данных, полученных на предыдущем этапе, а также с помощью любой другой информации, производится выбор наилучшего способа достижения целей. Конечным результатом работ на шестом этапе является вынесение суждения со стороны лица, принимающего решение, о предпочтительности вариантов достижения поставленных целей.

**Экспериментальная проверка альтернатив*.*** В тех случаях, когда лицо, принимающее решение, затрудняется в окончательном выборе наилучшей альтернативы и имеются соответствующие возможности, осуществляется экспериментальная проверка 2-3 наиболее предпочтительных альтернатив.

Конечным результатом данного этапа является получение дополнительной экспериментальной информации, необходимой для окончательного формирования у лица, принимающего решение, суждения о предпочтительности определенного варианта решения.

**Выбор единственного решения*.*** С учетом данных экспериментальной проверки, любой другой дополнительной информации принимается окончательное решение. Оно является конечным результатом работ на данном этапе. Если экспериментальной проверки нет, то шестой и восьмой этапы совмещаются.

**Определение этапов, сроков и исполнителей принятого решения*.*** На данном этапе принятое решение делим на составные компоненты, имеющие конкретную временную и адресную привязку.

Конечным результатом работ на данном этапе является получение ответов по принятому решению на следующие вопросы: что делать? где делать? кому делать? когда делать? как делать? с кем делать? в какой последовательности делать?

**Обеспечение работ по выполнению решения.** Осуществляются доведение заданий до исполнителей, обеспечение исполнителей всем необходимым, выбор рациональных методов работы, подбор и обучение кадров, разъяснение исполнителям целей решения и их конкретной роли в его реализации, определение методов стимулирования эффективного выполнения решения.

Конечным результатом работ на десятом этапе является обеспечение исполнителей всем необходимым и создание соответствующих условий для их эффективной работы.

**Выполнение решения.** Осуществляется оперативный контроль за реализацией решения, устранение отклонений от реализации решения, внесение в случае необходимости коррективов в реализуемое решение, анализ результата реализованного решения.

Конечный результат работ на данном, завершающем этапе является конечным для всего рассмотренного процесса подготовки, принятия и реализации решения - полное достижение целей решения в установленные сроки в рамках отпущенных ресурсов.

Достаточно четкое последовательное разделение на этапы существует редко, поскольку в той или иной степени они осуществляются параллельно.

4 Лидерские качества менеджера

Менеджер должен быть лидером, достойным подражания. На этом необходимо остановиться и рассказать подробней. Главная задача менеджера – делать дело при помощи других людей, добиваться коллективной работы. Это значит сотрудничество, а не запугивание. Хорошего менеджера всегда заботят и интересы всей фирмы. Он стре­мится сбалансировать интерес группы, интересы “босса” и других менеджеров, необходимость выполнения работы с необходимостью найти время для обучения, производственные интересы с человече­скими потребностями подчиненных.

4.1 Как стать лидером

Нельзя обозначить лидерство какой-то формулой. Это искусство, мастерство, умение, талант. Некоторые люди обладают им от природы. Другие – обучаются этому. А третьи никогда этого не пости­гают.

В конце концов каждый находит свой стиль. Один динамичен, обаятелен, способен воодушевлять других. Другой спокоен, сдержан в речи и поведении. Однако оба они могут действовать с равной эффек­тивностью – внушать к себе доверие и добиваться того, чтобы работа выполнялась быстро и качественно. Но некоторые характерные черты, все же присущи лидерам различных стилей.

Лидер предан своей фирме, он не принижает свою фирму в глазах сотрудников и не унижает своих сотрудников в глазах руководства фирмы.

Лидер должен быть оптимистом. Оптимист всегда охотно выслушивает других и их идеи, потому что он всегда ждет хороших новостей. Пессимист слушает как можно меньше, т. к. ожидает плохих новостей. Оптимист думает, что люди по преимуществу готовы прийти на помощь, обладают творческим началом, стремятся к созиданию. Пессимист считает, что они ленивы, строптивы и от их мало прока. Интересно, что оба подхода обычно оказываются правильными.

Лидер любит людей. Если работа менеджера состоит в управле­нии людьми, как он может выполнять ее хорошо, если не любит людей. Лучшие лидеры заботятся о своих сотрудниках. Их интересует, что делают другие. Хороший лидер доступен и не прячется за дверью кабинета. Лучшие лидеры человечны, они отдают себе отчет в собственных слабостях, что делает их терпимее к слабостям других.

Лидер должен быть смелым. Он всегда попытается найти новый способ выполнить задачу только потому, что этот способ лучше. Но он никогда не делает это необоснованным. Если он разрешит кому-то провести эксперимент и тот окончится неудачей, то он не возложит вину на него и не потеряет в него веру.

Лидер обладает широтой взглядов. Он никогда не скажет: “Это не мое дело”. Если Вы ожидаете, что Ваша группа сотрудников энер­гично включится в работу, когда возникнут какие-либо необычные ситуации, нужно продемонстрировать им, что Вы сами готовы взяться за новое дело, когда Вас об этом попросят. Лидер проявляет большой интерес ко всем аспектам деятельности фирмы.

Руководитель должен быть решительным. Лидер всегда готов принимать решения. Когда есть вся необходимая информация, то правильное решение всегда лежит на поверхности. Труднее, когда известны не все исходные данные, а решение все равно необходимо принять. Требуется настоящая смелость, чтобы принять решение и сознавать при этом, что оно может быть ошибочным.

Лидер тактичен и внимателен. Основной принцип: критиковать работу, а не человека, ее выполняющего. Один мудрец сказал, что каждое критическое замечание нужно упаковывать как бутерброд – меж двух ломтей хвалы.

Справедливость – тоже важная черта лидера. Например, если сотрудник получает надбавку, а он ничего не сделал, чтобы ее заслу­жить, у вас, вероятно появится десяток недовольных. Когда подчинен­ный совершает ошибку, ему нужно указать на нее, он должен ее при­знать, а потом надо забыть об этом.

Лидер всегда честен. Быть честным по отношению к руководству – это говорить вышестоящим менеджерам то, что им, возможно, не всегда приятно слышать. Быть честным по отношению к подчиненным – это говорить когда они правы, и когда они неправы. Быть честным – это умение признавать свои ошибки. Не всегда легко сказать правду, не ущемив чувства других и не показавшись бестактным, но честность в интересах общего блага – фирмы и ее сотрудников – всегда должна быть превыше всего.

Лидер честолюбив. Он радуется не только за себя, но и за дости­жения сотрудников и разделяет их успех. Он вдохновляет таким обра­зом других своим энтузиазмом и энергией, и все преуспевают по службе.

Лидер последователен и скромен. Он не нуждается в лести окру­жающих, к тому же ему не надо скрывать свои ошибки.

Лидер должен быть наставником. Он помогает своим подчинен­ным развивать в себе уверенность, любовь к людям, честолюбие, энту­зиазм, честность, уравновешенность и решительность.

Лидер уверен в себе. Уверенность в себе без заносчивости, вера в свои силы без высокомерия – вот отличительные черты сильного лидера.

## 

## 5 Современный управляющий

Исследуя политические, социальные, экономические и психологические силы, действующие в развитых странах, и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, можно придти к полезным обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя. Эти обобщения позволили предсказать те способности и умения, которые требуют от умелого менеджера в настоящее время и в будущем.

В современных условиях всё большее значение приобретают отрасли, связанные с интеллектуальной деятельностью. В России. В период переходной экономики, возникает повышенный спрос на менеджеров в обслуживающих сферах – торговля, финансы, информационные технологии.

Исследования позволили выделить одиннадцать отличительных факторов, которые, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность.

- стрессы, давление, неопределённость во всё большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организации. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.

- эрозия традиционных ценностей привела к серьёзному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.

- имеется широкая возможность выбора. Отсюда от менеджеров требуется чётко определить цели, выполняемой ими работы, а также свои личные цели.

- организованные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю, следовательно, каждый менеджер должен самостоятельно поддерживать свой собственный рост и развитие.

- проблем становится всё больше и они всё сложнее, в то время как средства их решения зачастую более ограничены. Поэтому способность решать проблемы быстро и эффективно становится всё более важной частью управленческих навыков.

-постоянная борьба за рынок сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимым выдвижение новых идей и приспосабливание. Значит, руководители должны быть изобретательными и способными гибко реагировать на изменения ситуации.

- традиционное иерархическое отношение затрудняется. Эффективное управление призывает к использованию навыков влияния на окружающих не прибегая к прямым приказам.

- многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы, и многие менеджеры должны освоить новые приёмы и подходы в отношении к своим подчинённым.

- большие затраты и трудности связаны теперь с использованием наёмных рабочих. Отсюда от руководителей требуется умелое использование людских ресурсов.

- возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного «управления». От менеджеров требуется умение помочь другим в быстром изучении новых методов в освоении практических навыков.

- сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей. Совместно осуществляющих решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными, результативными в работе.

### 6 Работа менеджера

В процессе управления менеджер осуществляет ряд конкретных функций, среди которых: организация и планирование деятельности коллектива и своей собственной работы; распределение заданий и инструктаж подчиненных; контроль за ними; подготовка и чтение отчетов; проверка и оценка результатов работы; ознакомление со всеми новинками в мире бизнеса, техники и технологии, выдвижение и рассмотрение новых идей и предложений; решение вопросов, выходящих за пределы компетенции подчиненных; знакомство с текущей корреспонденцией; ответы на звонки и прием посетителей; проведение собраний и представительство; заполнение форм отчетности; ведение переговоров; повышение квалификации.

Все эти работы характеризуются: высоким разнообразием, разнообразием формы самих этих действий и места их осуществления, широкими контактами и коммуникациями внутри и вне фирмы, быстрой сменой событий, людей и действий.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В любом случае, к менеджеру предъявляются большие требования, которые хороший менеджер сможет удовлетворить только если он будет постоянно совершенствоваться, ведь пределов мастерству нет.

Хотя признание собственных границ - это сама по себе движущая сила для совершенствования, тем не менее необходимы знания и нарабатываемый опыт для приобретения новых навыков и подходов в решении возникающих вопросов. Значительные изменения личности предполагают уверенность в себе, развитие умения делать все по-новому, а также поддержку этого умения Задача менеджера - найти способ проанализировать свои подходы и способности, про­верить потенциал, научиться действовать по-иному. Каждому приходится учиться на собственном опыте, мало в чем можно убедить с помощью описа­ний, пока человек не почувствует и не познает это самостоятельно.

В прошлом десятилетии люди, занимающиеся подготовкой и повышени­ем квалификации менеджеров, разработали много практических методов, помо­гающих им развить и опробовать собственный стиль и способности. Почти все­гда при этом руководители овладевают новыми навыками, углубляют понима­ние своей профессии, обнаруживают ранее скрытые способности. А непосред­ственное личное участие и обучение на собственном опыте - это самый плодо­творный путь приобретения и успешного применения новых навыков.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Брасс А.А. Основы менеджмента: Учеб. пособие. – Мн.: ИП “Экоперспектива”, 1999 г. – 239 с.

2. Веснин В.Р. Менеджмент для всех - М.: Знание, 1994.

3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник. – Мн.: БНЭУ, 1996. – 284 с.

4. Мескон М.Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1992. – 196 с.