Курсовая работа (3 семестр)

#  Дисциплина: Менеджмент

название дисциплины

Курсовая работа

(вид работы)

 **Тема:** Профессиональные навыки и компетенции менеджера

(Название темы)

# Выполнил(а):

(Ф.И.О. студента)

(направление, группа)

# Проверил(а):

(Ф.И.О. преподавателя)

(дата)

Омск 2021 г.

**Содержание**

Введение

1. ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

1.1. Важнейшие функции менеджера в организации

1.2. Требования к менеджеру

1.3. Самоменеджмент и делегирование полномочий как существенный элемент современного менеджмента

1. Глава 2. Анализ работы менеджера на примере ЗАО «Браво Плюс»

2.1. Краткая характеристика предприятия ЗАО «Браво Плюс»

2.2. Деятельность менеджера в ЗАО «Браво Плюс»

2.3. Роль менеджера ЗАО «Браво Плюс» в развитии взаимосвязей и
взаимоотношений в организации

1. ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ

3.1. Современная нравственная и психологическая культура
управления – основа успешной деятельности менеджера

3.2. Роль менеджера в эффективном функционировании деятельности фирмы

3.3. Рекомендации по улучшению работы службы менеджмента в ЗАО «Браво Плюс

Заключение

Список литературы

**Введение**

 С развитием рыночной экономики термины «менеджмент» и
«менеджер», быстро и прочно вошли в нашу жизнь и в наш словарный
обиход, заменив такие термины, как «управление», «управленческая
деятельность», «руководитель», «директор».

Термин «управление» имеет широкий смысл. Это воздействие управляющей системы на управляемую систему с целью перевода управляемой системы в требуемое состояние. В частности, в роли субъекта управления выступает менеджер.

Актуальность темы данной курсовой работы в том, что изменения в
обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе привели к
появлению самостоятельного вида профессиональной деятельности, такого
как менеджмент, направленного на достижение успешного управления
фирмы в новых хозяйственных условиях.

Менеджмент – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент – это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров – это определенная категория людей,
социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению.
Если немного раскрыть определение «менеджмента», то можно увидеть,
что в него входит изучение рынка, т. е. маркетинг и прогнозирование;
производство продукции с минимальными затратами и реализация ее с
максимальной прибылью. Это управление персоналом, следовательно,
знание социологии, психологии, а также анализ информации и разработка
программ для достижения поставленной цели [1, с. 100].

Менеджмент как наука во всем его многообразии развивается своим
путем и имеет огромные перспективы. Однако в настоящее время даже
широкая публика проявляет живой интерес к управленческим идеям и к
рецептам эффективного управления. Не следует забывать, что в настоящее
время не только качества менеджеров и способы их обретения, но и сама
роль менеджера как профессионально подготовленного руководителя,
являются предметом серьезных дискуссий. Основная функция менеджмента – это умение достигать поставленных целей. В связи с многоуровневой системой управления директор не может довести свои решения сам и контролировать их выполнение на более низких ступенях, к тому же, у него много других дел, более глобальных задач и проблем. Но и профессиональный менеджер решит многие проблемы зачастую лучше директора. Так что менеджер порой является важнейшим
человеком на фирме [7, с. 544].

**Целью курсовой работы** является изучение особенностей
профессиональной деятельности менеджера в современной организации,
Изучить самоменеджмент и функцию делегирования полномочий
менеджером современной организации.

**Задачи курсовой работы:**

– изучить роль менеджера и этики менеджмента в современной
организации;

– изучить важнейшие функции менеджера в организации, требования
к менеджеру;

– показать взаимосвязь социальной ответственности и этики
менеджмента;

– изучить особенности работы менеджера в современной организации;

– показать роль менеджмента в управлении организацией и пути
совершенствования менеджмента.

**ГЛАВА 1. ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА**

**1.1. Важнейшие функции менеджера в организации**

Менеджер – член организации, который осуществляет управленческую
деятельность и решает управленческие задачи. Однако, менеджеры могут
находиться в разных иерархических отношениях между собой: в одинаковых
позициях, если в компании функциональная организация управления, при
которой менеджеры выполняют конкретные функции, не включая
административную функцию, или в разных – когда они не только выполняют
конкретные функции, но и административную функцию. Например,
менеджер по продажам, который выполняет функцию увеличения продаж, и
менеджер по персоналу, который выполняет функцию набора
профессионально подготовленных сотрудников, находятся между собой в
одинаковых позициях. А директор по продажам и менеджер по продажам – в
разных, т.к. директор кроме функции увеличения продаж должен
контролировать качество работы менеджеров по продажам и разрабатывать
план для их увеличения с учетом изменяющихся условий

Деятельность любой организации, от промышленного предприятия до
магазина или учреждения службы быта, не обходится без людей,
профессионально занятых управленческим трудом. Их по традиции
называют по-разному: руководителями, директорами, управляющими,
начальниками, заведующими [3, с. 524].

Сейчас в обиход входит зарубежное название
менеджер (от англ. manager – управлять).
Главными функциями, которые выполняют руководители (менеджеры),
являются следующие: определение целей и задач эффективной деятельности
фирмы, т.е. деятельности, приносящей прибыль; обеспечение реализации
этих целей и задач людскими, материальными и другими ресурсами;
организация деятельности фирмы, структурирование ее работы,
регулирование взаимодействия различных ее подразделений, контроль за
выполнением управленческих решений и т.д.; непосредственная работа с
персоналом, подбор кадров, определение их должностных обязанностей,
обучение, воспитание, установление и поддержание коммуникаций,
мотивация труда, регулирование отношений между работниками,
предупреждение и разрешение конфликтов, прием посетителей и др.

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 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 должен руководить, чтобы организация работала эффективно. 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. 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 [10, с. 324].

Руководитель в организации избирается коллективом (назначается
Советом директоров или другим представительным органом). Как правило,
это наиболее авторитетный работник, обладающий качествами социального и
профессионального лидера и наделенный правами осуществлять руководство
совместной трудовой деятельностью и социальным развитием предприятия.
Независимо от того, какой опыт работы имеет менеджер, он должен
учитывать уровень развития объекта управления, знать особенности объекта
управления и руководствоваться основными принципами менеджмента:

1. Исходный момент организационного управления и его
осуществления – человек, его потребности, интересы, мотивы, ценности,
установки. Это влияет на управление внутренней деятельностью людей, а
также на поведение фирмы во внешней социально-экономической среде.

2. Приоритет отдается экономическим средствам и методам
управления, которые проявляются в такой отрасли менеджмента, как
маркетинг.

3. Профессионализм управления – главное требование к менеджеру и
персоналу.

4. Гибкая организация управления, способная перестраиваться в
соответствие с изменяющимися условиями. Это т. н. организации
инновационного типа, отзывчивые к нововведениям.

5. Существуют такие требования к личным качествам менеджера, как
предприимчивость, коммуникабельность, уверенность. Умелое сочетание
этих качеств показывает искусство управления.

В зависимости от того, насколько важны для менеджера отношения с
подчиненными, он может выбирать разные стили руководства:
направленные на работу, задачи и способы их решения или сосредоточенные
на человеке. Стиль «на человека» более продуктивен, т.к. в этом случае главная
забота менеджера – люди, их интересы, гармонизация человеческих
отношений. Стиль «на работу» оправдывает диктаторство, но он часто
вызывает возмущение персонала, недоверие к менеджерам, нежелание
сотрудничать с ними, приобщение к неформальным группам, что может
привести к конфликтам внутри организации и делает руководство
неэффективным. Современному эффективному стилю деятельности присуще
одновременная ориентация на «работу» и «человека», хотя этого достаточно
трудно достичь. Ведь менеджер должен не только правильно выбрать стиль
руководства коллективом, но и создавать в нем творческую обстановку,
стараться не замыкать решение всех проблем лично на себе, четко делегируя
часть своих полномочий (естественно, в разумных пределах) помощникам,
что дает возможность усилить контроль и лучше оценить в целом результаты
работы коллектива.

**1.2. Требования к менеджеру**

Для выполнения своих сложных и ответственных функций, менеджеры
должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать
их в повседневной работе по управлению предприятием.

Требования к профессиональной компетенции менеджеров:

-понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента;

-знание должностных и функциональных обязанностей менеджера,
способов достижения целей и повышения эффективности работы
организации;

-умение использовать современные информационные технологии и
средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе;

-владение искусством управления человеческими ресурсами;

-владение искусством налаживания внешних связей;

-способность к самооценке, умение делать правильные выводы и
непрерывно повышать квалификацию – знания и умения [12, с. 400].

Важная черта менеджера – реализм. Он должен уметь правильно
оценить свои возможности и возможности подчиненных, их поступки, не
витать в облаках, тогда не так больно будет падать при неудаче.

Хороший менеджер характеризуется здоровым оптимизмом и уверенностью. Руководить людьми без уверенности в себе невозможно. Уверенные люди
знают, чего хотят. Они никогда не прибегают к обходным путям. Их взгляды
на проблемы всегда четкие и ясные, и они стремятся к тому, чтобы все об
этих взглядах знали, а поэтому высказывают свободно свою точку зрения,
добиваясь, чтобы их услышали и поняли, но при этом уважают других людей
и их мнения.

Хороший руководитель должен уметь обеспечивать сопричастность
сотрудников к работе. Для этого необходимо правильно поощрять людей,
превращать любую, даже самую нудную работу в увлекательную игру,
отыскивая нестандартные подходы и неизвестные грани в деле решения
проблемы, сдабривать свои действия известной долей авантюризма для
пущей привлекательности. Он должен считаться с желанием подчиненных
добиться определенного положения в этом мире, знать их идеалы и
способствовать реализации их в жизнь.

Менеджер должен обладать умением руководить, организовывать и
поддерживать работу коллектива, быть готовым к действиям, риску. Он
должен уметь определить объем своих служебных полномочий, возможность
действовать независимо от руководства, побуждать людей к повиновению,
избавляться от баласта, а оставшимся помочь стать самими собой, а не
подминать под себя. Для этого менеджер должен обладать терпимостью к
слабостям людей, не мешающим работать, и нетерпимостью ко всему ,что
препятствует успешному решению стоящих перед ним и коллективом задач.
Нужно иметь в виду, что не существует и не будет существовать менеджера,
обладающего универсальными способностями и одинаково эффективно
действующего в любой ситуации.

Помимо перечисленных требований, менеджер должен:

– уметь обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых
характерна высокая динамичность и неопределенность;

– должен быть хорошо информирован по вопросам развития отрасли;

– должен быть знаком с опытом менеджмента на других предприятиях
или в других отраслях;

– должен быть способен управлять ресурсами, планировать и
прогнозировать работу предприятия, владеть способами повышения
эффективности управления;

– уметь использовать современную информацию, средства
коммуникации и связи и пр.

Важным фактором повышения результативности менеджмента
является разделение труда менеджеров, т. е. специализация управленческих
работников на выполнении определенных видов деятельности (функций),
разграничение их полномочий, прав и сфер ответственности. В соответствии
с этим, в организациях выделяют следующие виды разделения труда
менеджеров: функциональное, структурное, технологическое,
профессионально-квалификационное.

Функциональное разделение труда основывается на формировании
групп работников управления, выполняющих одинаковые функции
менеджмента: планирование, организовывание, контроль и т. д.

Структурное разделение труда менеджеров строится исходя из таких
характеристик управляемого объекта как организационная структура,
масштабы, сферы деятельности, отраслевая или территориальная специфика.
Роль менеджера в эффективном функционировании деятельности
предприятия трудно переоценить. Именно личностные качества менеджера,
наряду с профессиональными навыками и умениями, являются важнейшим
атрибутом управления. Менеджер, олицетворяя дух организации,
воздействует прямо или косвенно на подчиненных ему людей, заставляя
работать их более или менее эффективно, что и вызывает изменения в
деятельности самой организации.

К важнейшим функциям, выполняемых менеджерами, относятся
планирование и прогнозирование, в рамках которых осуществляется
руководство, задание направлений развития, мотивация сотрудников,
стимулирование и финансовое планирование; организация,
предусматривающая принятие управленческих решений, распорядительство,
активацию; контроль, в рамках которой имеет место координация,
согласование и воздействие; лидерство (коммуникации, отчетность) и др.
Важную роль в совершенствовании работы менеджера и управления
организацией в целом, принадлежит повышению профессиональных навыков
руководителей всех уровней, совершенствованию своего культурного
уровня, стиля работы, эффективности принятия управленческих решений и
др.

**1.3. Самоменеджмент и делегирование полномочий как существенный элемент современного менеджмента**

Самоменеджмент, а более правильно самоуправление –
самостоятельность и личное управление самим собой. Эффективное
самоуправление связано как с человеческой природой, так и организацией,
социальным управлением. Роль, место в структуре, масштабы участия,
ресурсоёмкость отношений и т.д. каждой сущности определяется
самоменеджментом, временно обеспечиваются и контролируются.

Целью самоменеджмента может считаться временное обеспечение отношений, либо
“взаимопомощь в условиях взаимозависимости”, либо “помощь без
зависимости”.

Теория и практика управления показывают, что руководитель
любого управленческого звена в повседневной работе сталкивается с
проблемой общения, или коммуникации. Основная функция общения, его
назначение – достичь взаимопонимания, на основе которого участники
общения добиваются согласованного взаимодействия.9
Обмен интеллектуальной и эмоциональной информацией в деловой
сфере важен в двух отношениях.

Менеджер при помощи общения со своим
окружением, с сотрудниками получает информацию для принятия
управленческих решений. Общение является наиболее действенным
инструментом достижения положительных результатов. Деятельность руководителя связана с подготовкой и принятием
управленческих решений. Для этого он должен обладать знаниями по
направлениям, по которым работают различные подразделения подчиненной
ему производственной или коммерческой структуры. Некомпетентность
очень быстро замечается подчиненными, в результате чего страдает его
авторитет. Принятие решений требует большой интеллектуальной работы,
направленной на то, чтобы из множества возможных действий самого
менеджера и организации, которую он возглавляет, выбрать наиболее
оптимальное, т.е. действие, дающее наилучшие результаты.

Важнейшее требование к управленческому решению – его выполнимость. Прежде чем
принять решение, руководитель должен выяснить наличие необходимых для
его реализации материальных и людских ресурсов, просчитать последствия
принятого решения.
Многие менеджеры стремятся принимать единоличные, авторитарные
решения. И это во многих случаях оправдано. Однако бывает немало
ситуаций, когда для принятия решения необходим коллективный разум,
«мозговой штурм» проблемы. Тогда решение обсуждается коллективом или
его представителями. Участие широкого круга работников в обсуждении
проекта решения и в принятии его дает возможность не только получить
дополнительную информацию, но и позволяет переложить часть
ответственности на коллектив.
Привлечение подчиненных к участию в подготовке и принятии
решений – существенный элемент современного менеджмента, который
обычно называют делегированием функций.
Этот элемент благоприятно сказывается на выполнении
управленческих решений в плане усиления ответственности работников за их
реализацию. Он является формой обучения сотрудников управленческой
деятельности, способом изучения деловых качеств подчиненных, средством
реализации их скрытых способностей, фактором укрепления доверительных
отношений между руководителем и персоналом, тому же делегирование
управленческих функций при решении частных проблем освобождает время
и силы руководителя для выполнения более важных, стратегических задач.
Вместе с тем в делегировании функций и опасность исчезновения
ответственности, появления разногласий и стихийности в деятельности
коллектива. Поэтому руководитель при использовании этого
управленческого метода должен не забывать, что главную ответственность за
принятое решение несет он сам, а это вынуждает его не упускать
делегированное дело из своего поля зрения, держать его на контроле.
Выработка и принятие решения – это только часть дела. Вторая
важнейшая его часть – мобилизация работников на реализацию поставленных
задач [20, с. 426].

Принятые руководителем решения доводятся до исполнителей в виде
различных распоряжений: приказов, директив, указаний, поручений.

Существенное требование культуры распоряжений – они должны
исходить от одного лица, ибо одновременные указания разных
руководителей могут вызвать у подчиненных растерянность и др.
Руководитель, отдавая распоряжение работнику, находящемуся под
непосредственным контролем своего подчиненного, должен сделать это
таким образом, чтобы не повредить авторитету младшего по должности
начальника и не вызвать дезорганизацию в деятельности подчиненных. В
таком случае он обязан поставить в известность – непосредственного
начальника и объяснить причины отдачи распоряжения «через его голову».10
При отдаче распоряжения менеджер должен выяснить степень
загруженности работника поручениями и при наличии таковых ранжировать
их по важности и определить очередность выполнения. Распоряжение
должно быть сформулировано четко, ясно и логично. При формулировке
важно указать не только то, что необходимо сделать и в какой срок, но и как
сделать. Распоряжение будет качественнее и быстрее выполнено, если к нему
появится интерес у работника, к тому же порученная работа должна
соответствовать профессии и квалификации подчиненного.
Распоряжения даются в директивной или демократической форме.

Виды директивного распоряжения – приказ, указание, требование,
демократического – просьба, совет, рекомендация. Предпочтительность
первых или вторых зависит от ситуации.
При принятии решений менеджер должен быть внимательным к
чужому мнению, терпеливо выслушивать его, стремиться понять, не
отвергать его сразу, даже если оно и представляется неверным, помнить, что
любая, даже самая невероятная мысль заставляет задуматься, проверить
правильность своей позиции и убедиться в своей правоте.
Менеджеру в процессе работы приходится давать много поручений по
различным деловым вопросам. При отсутствии контроля за их исполнением
о них иногда забывают и они не реализуются. Это вырабатывает у
работников мнение, что если выполнение распоряжения не контролируется,
то оно сделано формально и его реализация никому не нужна. В таком
отношении к распоряжениям есть вина и подчиненных и начальников.
Поэтому необходимо вести учет управленческих указаний и фиксировать их
исполнение. Данную работу можно поручить секретарю или помощнику.
Реализация управленческих решений предполагает текущий контроль
результатов в процессе их выполнения.

Цель контрольных проверок должна
состоять не только в том, чтобы «подстегнуть» исполнителя, сколько в
оказании помощи, если он в ней нуждается. Контроль в производственном
процессе необходим также для предотвращения ошибок, отклонений от
выработанных критериев и стандартов, выявления проблем и корректировки
деятельности организации или отдельных лиц до того, как эти проблемы
приведут к кризисной ситуации и поставят выполнение распоряжения на
грань срыва. Однако контроль должен быть разумным, корректным. Он не
должен превращаться в мелочную опеку. Чрезмерный контроль может
сковать инициативу, погасить творческий порыв работников, нарушить их
трудовой ритм, вызвать ненужную нервозность и в конечном итоге больше
навредить, чем способствовать успеху [17, с. 226].

**Глава 2. Анализ работы менеджера на примере ЗАО «Браво Плюс»**

**2.1. Краткая характеристика предприятия ЗАО «Браво Плюс»**

ЗАО «Браво Плюс» было создано в июне 1997 года. Основным
направлением осуществления деятельности фирмы является производство и
реализация мороженого. ЗАО «Браво Плюс» обладает полной хозяйственной
самостоятельностью в осуществлении своей деятельности в рамках Устава,
Гражданского кодекса Российской Федерации и Федерального закона «Об
акционерных обществах».

С момента создания на ЗАО «Браво Плюс» ведется не только
модернизация производственного оборудования и расширение
производственных мощностей, но и усовершенствование и разработка новых
технологических процедур и рецептур, применяемых в производстве
мороженого. В настоящее время большая часть продукции выпускается по
уникальным рецептурам собственного изобретения, сертифицированным и
запатентованным в соответствии с законодательством РФ. Это стало
возможным благодаря высококвалифицированным специалистам,
работающим на предприятии, а также наличию сертифицированной
лаборатории, оборудованной в соответствии со всеми новейшими
разработками в данной области.
На предприятии в производственном процессе используется
высококачественное сырье предприятий Краснодарского края.

В 1999 году ЗАО «Браво Плюс» получило свидетельство о присвоении
«Краснодарской марки» за отличное качество продукции.
ЗАО «Браво Плюс» является участником Международных выставок-
ярмарок «Молоко-2001», «Молоко-2003», «Продукция животноводства.
Молоко. Замороженные продукты. 2006» в г. Сочи. Представленная
продукция была награждена дипломами и медалями за отличное качество, в
том числе: Торт из мороженого, Рулет, эскимо «Король среди мороженого»,
«Бравик», «Дольче де карамель», Пломбир в вафельном стаканчике, пломбир
«Вкус из детства» в вафельном стаканчике и другие. Всего 11 дипломов и
медалей.

Выпуск первой партии мороженого был осуществлен 30 августа 1998
года. Тогда предприятие занималось только выпуском мороженого в
вафельном стаканчике с применением оборудования отечественного
производства. В конце 1998 года была приобретена и введена в эксплуатацию
новая итальянская технологическая линия «СтрейтЛайн-С», позволяющая
выпускать эскимо, рулеты, и другое крупнофасованное мороженое, первая
партия которого была выпущена в феврале 1999 года.

В апреле 2000 года
была приобретена и введена в эксплуатацию новая печь для выпечки
вафельных стаканчиков.

1 июля 2001 года была сдана в эксплуатацию
собственная котельная и дополнительная морозильная камера, которая
позволила удвоить объем хранения готовой продукции.
Поскольку производство и реализация мороженого носит сезонный
характер, руководством предприятия было принято решение о производстве
быстрозамороженного полуфабриката «Тесто слоеное бездрожжевое». Его
выпуск был начат в октябре 2002 года. Это позволила без значительных
дополнительных затрат повысить занятость работников в зимний период,
уменьшить время простоя оборудования, увеличить прибыль.
В 2005 году был освоен выпуск сухих молочных смесей для
производства мягкого мороженого.
ЗАО «Браво Плюс» занимает на рынке не последнее место среди
конкурентов благодаря умело организованной работе руководства и от
работы менеджеров зависит успех работы всего коллектива.

**2.2. Деятельность менеджера в ЗАО «Браво Плюс»**

Немаловажную роль в успешной деятельности ЗАО «Браво Плюс»
играет работа менеджера.
В процессе управления менеджер ЗАО «Браво Плюс» осуществляет ряд
конкретных функций. Менеджеру приходится часто решать сложнейшие
задачи в условиях критических ситуаций и неопределенных перспектив.
В прошлом на должность менеджеров в ЗАО «Браво Плюс» старались
подобрать людей с ярко выраженными диктаторскими замашками, поскольку
рабочие были в большинстве своем покорной, малообразованной, безликой
массой и наилучшим способом обращения с ними считалось принуждение.
Со временем пришло понимание того, что рабочих нужно не
принуждать к труду, а поощрять, изменились и требования к управляющим.

Главным их достоинством стала способность играть роль главы семьи,
который по-отечески относится к подчиненным. Все это, безусловно,
помогло снять многие проблемы взаимоотношений между рабочими и
менеджерами. У менеджера ЗАО «Браво Плюс» добавилось много внешних
функций, в том числе взаимодействие с партнерами, профсоюзом,
государственными и политическими деятелями.

Менеджер в ЗАО «Браво
Плюс»- управляющий, облеченный властью, руководящий большим
коллективом людей.
Это лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой
авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции.
Это дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями,
успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты.
Это – воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами,
способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло.
Это человек, понимающий роль науки в современных условиях,
умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное
изобретение или рационализаторское предложение. И, наконец, это просто
человек, обладающий высокими знаниями и способностями, уровнем
культуры, честностью, решительностью характера и в то же время
рассудительностью, способный быть во всех отношениях образцом для
окружающих.

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

Все эти работы характеризуются: высоким разнообразием (до 200
видов действий в день), разнообразием формы самих этих действий и места
их осуществления, широкими контактами и коммуникациями внутри и вне
фирмы, быстрой сменой событий, людей и действий.
Выполняя свои повседневные обязанности, менеджер общается с
различными категориями лиц. Прежде всего, это партнеры. Иногда они могут
быть весьма неприятными, выдвигающими несуразные требования и даже
угрожающими, но в любом случае обращаться с ними нужно корректно, не
показывая раздражения. Другая категория людей, с которыми приходится
общаться менеджеру ЗАО «Браво Плюс» – руководители различного ранга.

С подчиненными общение менеджера ЗАО «Браво Плюс» доверительное и доброжелательное, от них в решающей степени зависит судьба менеджера.
Менеджер постоянно общается с коллегами – руководителями других
подразделений. Прямого влияния на них он оказать не может и здесь в
особой мере нужно уметь вести переговоры, торговаться и убеждать. В
процессе общения менеджеру ЗАО «Браво Плюс» приходится выполнять три
основных роли.

Во-первых, это роль координатора, связывающего одну группу людей
с другой и упрощающего диалог между ними.
Во-вторых, это роль информатора, обеспечивающего прием, передачу
и обработку различного рода информации. Эту роль может играть контролер,
следящий за работой подчиненных, сравнивающий ее с поставленными
целями. Ее может взять на себя распространитель идей, который в курсе всех
изменений, влияющих на работу сотрудников, информирующий их об этом,
разъясняющий политику фирмы. Это и представитель, разъясняющий
значение и характер проблем другим подразделениям или партнерам. В-
третьих, это роль, связанная с принятием решений. Ее играет
предприниматель, ищущий новые пути достижения целей и берущий на себя
всю ответственность за риск, связанный с ними. Ее играет менеджер,
ответственный за распределение ресурсов фирмы. Ее играет представитель
фирмы, ведущий переговоры с партнерами.

Менеджер ЗАО «Браво Плюс» стремится к испытаниям, полностью
отдает себя работе. Он обладает четкими жизненными установками,
требователен к себе и окружающим, стремится к совершенству. Он
постоянно находится в гуще жизни, непрерывно вырабатывает и
пересматривает и соответствии с обстановкой принципы деятельности для
себя и для других. Он стремится конструктивно использовать любые, даже
конфликтные, ситуации, не боясь риска и ответственности.

Менеджер ЗАО «Браво Плюс» ищет и устанавливает срочные
контакты с окружающими, поощряет их самостоятельность, дает
возможность выдвинуться. У менеджера ЗАО «Браво Плюс» есть все
необходимые задатки для того, чтобы стать лидером коллектива,
совмещающим в себе официальное признание руководства и неофициальное
подчиненных.

Менеджер ЗАО «Браво Плюс» обладает задатками
настоящего лидера.
Лидерство – одно из важнейших качеств менеджера ЗАО «Браво
Плюс», искусство влияния на людей, вдохновения их на то, чтобы они по
доброй воле стремились достичь неких целей. Люди следуют за лидером
потому, что он в состоянии предложить им средства для удовлетворения их
важнейших потребностей, указать нужное направление деятельности. Власть
лидера основывается на хорошем знании подчиненных, умении поставить
себя на их место, анализировать ситуацию, определять ближайшие и
отдаленные последствия своих действий, стремлении к
самосовершенствованию, способности вселять в подчиненных уверенность,
сознание необходимости совершать те или иные поступки, ибо поведение
сотрудников чаще всего отражает то, чего от них ждут. Лидер прекрасно
чувствует и понимает психологические особенности партнеров, противников,
начальства, умело их использует в официальных и неофициальных
контактах. Убеждая других, он проявляет завидную гибкость и умение идти
на компромисс. Подлинным источником власти лидера над людьми является
его независимость, готовность в любой момент освободить занимаемое
место, поскольку выражение интересов коллектива вовсе еще не означает
покорности ему.

**2.3. Роль менеджера ЗАО «Браво Плюс» в развитии взаимосвязей и
взаимоотношений в организации**

В настоящее время руководители все более осознают необходимость
взять под свой контроль социально-психологические процессы в коллективе,
освободить сотрудников от аморальных и противоправных влияний,
обеспечить их здоровое развитие и поставить на службу интересам
производства.

Если учесть, что развитие – это направленное, закономерное
изменение, в процессе которого количественные изменения перерастают в
качественные, а взаимодействие – это воздействие объектов друг на друга, то
можно сказать, что в процессе взаимодействия происходит осознание
менеджером тех проблем, которые возникают в работе с людьми –
руководителями или подчиненными. А осознание – важный шаг к тому,
чтобы совершенствовать работу в своем отделе или организации.
Исследования, проведенные психологами, показали, что одним из
эффективных средств диагностики и коррекции социально-психологических
проблем в трудовом коллективе ЗАО «Браво Плюс» – активное социально-
психологическое обучение персонала, комплексным методом которого
является социально-психологический тренинг. Он отличается практической
направленностью, позволяет в довольно короткие сроки решить целый
комплекс задач, связанных с совершенствованием личности работника; с
формированием сплоченности, здорового психологического климата,
социально-психологической устойчивостью в коллективе.

Тренинг представляет собой организованное взаимодействие членов малой группы и
позволяет человеку адекватно оценить себя, свое место среди других людей,
эффективно взаимодействовать в системе межличностных отношений,
прогнозировать события и выбирать адекватные средства самореализации в
ситуациях профессиональной деятельности. Тем самым тренинг позволяет
менеджеру ЗАО «Браво Плюс» решать производственные вопросы не за счет
вовлечения новых трудовых ресурсов, а своими силами.

Менеджер ЗАО «Браво Плюс» принял участие в программе
семинаров по темам, в процессе работы в них решались и рассматривались
вопросы: современный менеджмент и концепция успешного руководства,
стиль и методы управления, руководитель и коллектив, исполнительская
дисциплина, оценка и контроль рабочих результатов, практика делового
общения, умение слушать и выходить из конфликтной ситуации, как
управлять стрессами внутри коллектива, а также индивидуальные ресурсы
управления.

Другой способ улучшения взаимодействия менеджера и персонала ЗАО
«Браво Плюс» – участие в семинарах. Семинары проходят, как правило, в
виде лекций и видеотренингов, деловых игр и помогают лучше оценить
задачи, стоящие перед коллективом ЗАО «Браво Плюс» и найти оптимальное
решение возникающих проблем. Семинары в отличие от тренингов имеют
своей целью сообщение, а затем обсуждение заранее подготовленных
докладов по теме, они имеют связь «докладчик-аудитория-ведущий»,
предполагают ознакомление с большим количеством дополнительной
литературы, что дает стимул к осмыслению и закреплению полученных
знаний. Тренинги же имеют целью показать, как может происходить
взаимодействие; они имеют связь «тренер-участники», предполагают
практическую направленность – проигрывание различных ситуаций,
направленных на то, чтобы человек (менеджер) понял, какое взаимодействие
наиболее эффективно не только для него, но и для других людей в
организации.

Участие в тренинге или семинаре способствует тому, что человек
начинает понимать, как можно решить те проблемы, которые возникают в
организации в отношениях с подчиненными, руководством, клиентами,
партнерами. А так как понимание – процесс, который ведет к действию, то
человек может начать искать разные пути взаимодействия с
организационным окружением для того, чтобы лучше осуществлять
планирование, реализацию, контроль и оценку результатов своей
деятельности и деятельности людей, которые работают с ним в организации.
Ведь это позволяет увеличить прибыль своей организации, закрепить ее
положение на рынке.

На ЗАО «Браво Плюс» с целью выявления мнения организации о
менеджерах проводилось анкетирование (Приложение 1).

-Пункты 4, 5, 6, 8 оценивались по пятибалльной шкале

-Среди кандидатур менеджеров высшего уровня имелось 2 женщины-
руководителя.

Анкетирование было проведено среди десяти респондентов. Анализ
проведенного опроса показал, что в основном ответы опрашиваемых
совпадают, однако порой наблюдалось различие в их ответах по пункту № 9
– характеристика личных черт менеджера, что не влияет на результаты
исследования.

Выяснилось, большинство респондентов (90 %) оценивает
профессионализм менеджеров как высокий.
Оценка общего культурного уровня менеджера получила следующую
характеристику: высокий – 8, средний – 2.

Имидж менеджеров, всех без исключения, оценивается
опрашиваемыми как высокий – у 6 респондентов (60 % оценили его на 5
баллов), остальные респондент отнесли его к удовлетворительному.
Стиль управления, как показало исследование, у менеджеров старшего
возраста – консервативный, у младшего и у руководителей-женщин –
демократический. Разногласий по данному вопросу у сотрудников не
обнаружилось.

Манера обращения менеджеров, по оценкам опрашиваемых,
оценивается в интервале от пяти (60 %) до четырех (40 %) баллов.
Условно говоря, разбивка на две группы, различием для которых
является возрастная категория менеджеров и присущий для нее стиль
управления (для менеджеров старшего поколения присущ в основном
консервативный стиль руководства, для менеджеров младшего поколения –
демократический)

Менеджеры ЗАО «Браво Плюс» в своей деятельности с коллегами и
партнёрами руководствуются 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. Основными ресурсами менеджера ЗАО
«Браво Плюс» являются: информация и информационный потенциал, время
и люди, умело используя которые руководитель обеспечивает получение
высоких результатов, постоянно повышая конкурентоспособность
руководимой им организации.

**ГЛАВА 3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ**

**3.1. Современная нравственная и психологическая культура
управления – основа успешной деятельности менеджера**

Менеджер в своей работе с персоналом должен проявлять культурные
личностные качества, чтобы наиболее результативно использовать
человеческий фактор в решении поставленных задач. Для этого следует
рассмотреть требования современной нравственной и психологической
культуры управления [17, с. 216].

Для успешной работы с людьми менеджеры должны иметь множество
специфических личностных качеств, которые усиливают доверие и уважение
со стороны тех, с кем они вступают в контакт. Это высокое чувство долга и
преданность делу, честность в отношении с людьми и доверие к партнерам,
умение четко выражать свои мысли и убеждать. Это уважительное и
заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в иерархии
предприятия, способность быстро восстанавливать свои физические и
душевные силы и критически оценивать свою деятельность и многие другие.

Нравственно-деловое поведение менеджера во многом определяется
моральными установками фирм, которые они возглавляют или в которых
работают в качестве руководителей подразделений. Вместе с принятием
этических кодексов компаний в странах с развитой рыночной экономикой
делаются попытки создания универсальных кодексов поведения
руководителей. Попытка упорядочить эти нормы была предпринята на
Третьем европейском симпозиуме по менеджменту, проходившем в 1973 г. в
Давосе. На нем был предложен примерный кодекс «этики поведения
менеджеров предприятия».

В качестве основных этических требований
выделяется максимальное удовлетворение потребностей клиентов, служение
вкладчикам капитала, обществу и своим сотрудникам, приведение в
равновесие противоречащих друг другу интересов. Отмеченные этические
нормы приемлемы и для других отраслей экономики.
Руководитель всегда должен помнить, что его личный пример является
важнейшим средством влияния на подчиненных. Он не должен допускать
расхождения слова и дела. Если же не удалось сдержать данное обещание и
заверение, то следует, извинившись, признать свою недоработку, а не
перекладывать ответственность за невыполнение обязательства на других.
Прежде чем призывать и принуждать других хорошо работать, нужно самому
добросовестно выполнять свои служебные обязанности и требования
морального кодекса фирмы.

Менеджеру следует избегать предубеждений, ему необходимо быть
объективным и справедливым в общении с людьми, поддерживать
нормальные отношения со всеми работниками, не выделяя никого из них, не
переносить на деловые отношения свои обиды, симпатии и антипатии.
Руководитель не имеет права быть злопамятным. Он должен быть терпимым
к не мешающим работе привычкам и слабостям подчиненных.

Прежде чем наказывать работников, следует разобраться в причинах их
плохого отношения к своим служебным обязанностям. Возможно, в этом
есть и вина руководителя.
Руководителю необходимо быть доступным для подчиненных. Его
долг – как можно чаще бывать на их рабочих местах, беседовать с ними,
выяснять их служебные, а возможно, и семейные, личные проблемы,
внимательно выслушивать их предложения, претензии, жалобы и
реагировать на них. Работникам приходится часто обращаться к руководству
с различными просьбами, менеджеру нельзя равнодушно относиться к ним.
Если нет возможности помочь, целесообразно объяснить причины отказа.
При затруднении выполнить просьбу сразу же назначают срок исполнения и
выполняют ее. Все отмеченные меры значительно укрепляют доверие между
начальниками и подчиненными. Менеджерам приходится работать с людьми
различной политической ориентации, религиозных взглядов, национальной
принадлежности, с мужчинами и женщинами, пожилыми и молодыми,
здоровыми людьми и инвалидами. Он не должен допускать дискриминации
по этим признакам, а строить свои отношения с ними на чисто деловой
основе. Главным критерием при этом является отношение подчиненных к
работе, исполнение ими своих служебных обязанностей и нравственных
норм.

Деловое общение не обходится без конфликтов. Их приходится решать
менеджерам. Это требует от них знаний и умений, которые приобретаются
как путем образования, так и в процессе практической деятельности. Для
поддержания нормального морально-психологического климата в коллективе
руководителям стоит устанавливать и поддерживать контакты с
неформальными лидерами, влияющими на поведение работников,
стремиться вместе с ними решать возникающие проблемы и конфликтные
ситуации.

Соблюдение норм и правил этикета – важнейшее требование к
поведению руководителя. Это – действенная мера в предупреждении
грубости, высокомерия, фамильярности, бестактности, вульгарности в
общении с другими людьми. Менеджер должен постоянно следить за своим
внешним видом (одеждой, обувью, прической, гигиеной тела, манерами), а
также за порядком в офисе, своем служебном кабинете, на рабочем столе.

Вместе с нравственными качествами руководителю важно обладать и
необходимыми для управленческой деятельности психологическими
задатками. Выполняя предпринимательские функции, менеджер не должен
бояться идти на риск, связанный с нововведениями, и брать на себя
ответственность при реорганизации фирм или их отделов.

Современному руководителю необходимо иметь волевой характер,
который позволяет ему добиваться поставленных целей, не терять
самообладания в кризисных, критических ситуациях, принимать в этих
ситуациях быстрые и ответственные управленческие решения. Очень важную
роль в нормальном отдыхе играет семейная обстановка. Поэтому свои
семейные отношения руководитель должен налаживать так, чтобы они
благоприятно сказывались на работе. От этого выигрывает не только дело, но
и сама семья.

Менеджеру полезно обладать знаниями в области психологии.
Используя их, он строит свои взаимоотношения с окружающими людьми.
Чтобы не доводить себя до стрессовых состояний, ему необходимо
правильно организовывать свой рабочий день, рационально использовать
свободное время, уметь расслабляться, переключаться на другие виды
деятельности.

**3.2. Роль менеджера в эффективном функционировании деятельности фирмы**

Роль менеджера в эффективном функционировании деятельности
фирмы трудно переоценить. Именно личностные качества менеджера, наряду
с профессиональными навыками и умениями, являются важнейшим
атрибутом управления. Менеджер, олицетворяя дух организации,
воздействует прямо или косвенно на подчиненных ему людей, заставляя
работать их более или менее эффективно, что и вызывает изменения в
деятельности самой организации. Определенная роль в исследованиях,
посвященных анализу влияния личности менеджера на подчиненных,
принадлежит такому понятию, как харизма руководителя. Так, позитивное
харизматическое управление побуждает сотрудника ставить перед собой
высокие цели, выполнение которых требует большой внутренней
мобилизации и выходит за рамки непосредственно личных интересов, тогда
как в обычных условиях при меньшей стимуляции он ограничивается
решением установленных сверху задач в обмен на простое материальное
вознаграждение.

Негативное харизматическое управление сопровождается в
потере подчиненными чувства персональной идентичности, снижении
представления о себе как полноценной личности, проекции собственных
страхов и агрессии на других и т. п. В связи с вышеперечисленным, важную
роль в совершенствовании работы менеджера и управления фирмой в целом,
принадлежит повышению профессиональных навыков руководителей всех
уровней, совершенствованию своего культурного уровня, стиля работы,
эффективности принятия управленческих решений и др.

Для успешной
работы с людьми, менеджеры должны иметь множество специфических
личностных качеств, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех,
с кем они вступают в контакт. Это, прежде всего, высокое чувство долга и
преданность делу, честность в отношении с людьми и доверие к партнерам,
умение четко выражать свои мысли и убеждать, уважительное и заботливое
отношение к людям вне зависимости от их положения в иерархии
предприятия, способность быстро восстанавливать свои физические и
душевные силы и критически оценивать свою деятельность и многие другие.

Управление фирмой в наше динамичное время представляет собой
сложную работу, которую нельзя выполнить успешно, руководствуясь
простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать
понимание общих истин и значимости многочисленности вариаций,
благодаря которым ситуации отличаются одна от другой.

Руководитель должен понимать и учитывать критические факторы или
составляющие организаций (внутренние переменные), а также силы,
воздействующие на организацию из вне (внешние переменные), а также
учитывать влияние организации на общество. Широкое распространение
получила точка зрения, что существует применимый к любой организации
процесс управления, заключающийся в реализации функций, которые
должен выполнять каждый руководитель.

Сила современного менеджмента,
его ядро, состоит с одной стороны, в том, что он берёт своё начало от
человека, его потребностей и целей, от превращения знаний, опыта и
достижений научно технического прогресса в производительную силу. С
другой стороны, движущая сила современного менеджмента, как видимая,
так и невидимая заключается в созидательном применении информационных
технологий. Несмотря на достаточно длительный период существования и
развития науки об управлении, до сих пор не существует единого
определения понятия «менеджмент».

В самом общем виде под
менеджментом понимают процесс соединения ресурсов, элементов и
факторов производства для достижения главной цели управления – успеха
организации.

Один из основоположников науки об управлении персоналом
Ф. У. Тейлор определяет менеджмент как «… искусство точно знать, что
предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом».
Этим искусством управления должна обладать определенная категория
людей – менеджеры, чья работа состоит в организации и руководстве
усилиями всего персонала для достижения необходимых целей.

**3.3. Рекомендации по улучшению работы службы менеджмента в ЗАО «Браво Плюс»**

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.

Менеджер должен уметь осуществлять маркетинговые исследования,
прогнозировать развитие организации с учётом потребностей и занятие в нём
новых инновационных ниш.

В целях улучшения работы службы менеджмента в ЗАО «Браво
Плюс» можно предложить следующие рекомендации:

– целесообразно было бы проведение краткосрочных курсов
повышения квалификации для менеджеров всех уровней управления,
которые бы предполагали изучение современных концепций и подходов к
управлению персоналом и их внедрение в практику;

– следует проводить эффективную кадровую работу, направленную на
сокращение лиц пенсионного возраста, состоящих на руководящих
должностях;

– необходимо прикладывать усилия для создания в организации
атмосферы, способствующей раскрытию способностей сотрудников, их
инициативы и личной заинтересованности в производственной деятельности
ЗАО «Браво Плюс».

В качестве одного из основных предложений по совершенствованию
корпуса менеджеров ЗАО «Браво Плюс» является обязательное
установление долевого участия каждого работающего в общих результатах,
непосредственное участие в работе групп на всех этапах, что способствует
повышению ответственности за выполняемую работу, мотивации
сотрудников к эффективной деятельности, является условием
согласованности работы и улучшает микроклимат в коллективе.

Следует обратить внимание менеджеров на присутствие в их работе
методов, обеспечивающих удовлетворенность сотрудников своей работой, на
качество личной работы менеджера и ее постоянное совершенствование.
В работе менеджеров ЗАО «Браво Плюс» должно присутствовать
желание обучаться самим и обучать своих подчиненных, способность быстро
реагировать на меняющиеся условия внешней среды и прочее.

**Заключение**

В заключение можно вспомнить старую, проверенную временем
истину: “Именно на управленцах всех уровней лежит задача сделать все
возможное для создания подходящего варианта будущего и не дать втянуть
себя в водоворот неудач”. Конечно, современный мир многообразен,
зависит от многих факторов, но этот тезис должен стать путеводным для
тех, кто хочет взять на себя бремя ответственности за руководство фирмой в
сложных экономических условиях.

В заключение данной курсовой работы необходимо сказать, что менеджер
– член организации, который осуществляет управленческую деятельность и
решает управленческие задачи.

Важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение
управлять людьми. Хороший менеджер должен быть и организатором, и
другом, и учителем, и экспертом в постановке задач, и лидером, и человеком,
умеющим слушать других. Он должен знать в совершенстве своих прямых
подчиненных, их способности и возможности выполнения конкретной
поручаемой им работы.

Менеджер должен знать условия, связывающие
предприятие и работников, защищать интересы тех и других на справедливой
основе, устранять неспособных с целью удержания единства и правильности
функционирования фирмы.
Определенный набор человеческих качеств, перечисленный в данной
работе, составляет основу организаторских способностей менеджера. Ряд из
них зависит от него самого и связан либо с умением управляющего
организовать свою деятельность и деятельность подчиненных, либо с его
отношением к ним.

Положительно влияет на эффективность деятельности
менеджера его умение планировать, правильно определять порядок
важности и срочности дел, последовательность выполнения операций,
количество принимаемых решений. Он должен уметь использовать
возможности подчиненных, верить в сотрудников, знать их возможности,
вовремя направлять в нужное русло.

Отрицательно влияет на результативность работы менеджера
отсутствие уважения коллег при обсуждении и решении важнейших
вопросов, присвоение себе результатов работы коллектива, пристрастное
отношение к сотрудникам.

Важное качество менеджера – умение планировать. Чтобы добиться
успеха, эффективный менеджер должен, во-первых, определить
стратегические цели и систему ценностей фирмы; во-вторых, выбрать
стратегии достижения, необходимые для реализации стратегических целей;
в третьих, реализовать стратегические программы, используя систему
вознаграждения по результату; в-четвертых, использовать технологии
эффективного менеджмента и психофизические технологии эффективной
коммуникации; в-пятых, сбалансировать стратегический и ситуационный
ресурсы персонала фирмы, что необходимо для долговременного успеха.

Современный эффективный менеджер также должен уделять
огромное внимание человеческим ресурсам.
Проведенный в данной работе анализ структуры и содержания
деятельности менеджера и характера условий его деятельности на примере
организации ООО «Браво-Плюс» позволяет утверждать, что применение
разнообразных способов вознаграждения и налаживание эффективных
коммуникаций с сотрудниками могут принести гораздо больший эффект,
чем это может показаться на первый взгляд.

Предложенные рекомендации помогут руководству данного
предприятия совершенствовать дальнейшую работу менеджеров для
создания в организации атмосферы, способствующей раскрытию
способностей сотрудников, их инициативы и личной заинтересованности в
производственной деятельности и повышению экономической
эффективности в целом.

**Список литературы**

1. Баронин, С.А. Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости: Учебное пособие / С.А. Баронин. – М.: НИЦ ИНФРА– М, 2016. – 160 c.

2. Бланк, И.А. Основы финансового менеджмента. В 2– х т.Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. – М.: Омега – Л, Эльга, 2017. – 1330 c.

3. Гончаров, В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск: Современная школа, 2016. – 635 с.

4. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – Санкт– Петербург: Питер; Питер Пресс, 2017. – 863 с.

5. Егоршин, А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н.Новг.: НИМБ, 2018. – 320 c.

6. Исаченко, И.И. Основы самоменеджмента: Учебник / И.И. Исаченко. – М.: НИЦ ИНФРА– М, 2017. – 312 c.

7. Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2017. – 544 c.

8. Коротков, Э.М. Основы менеджмента: Учебное пособие / И.Ю. Солдатова, Э.М. Коротков; Под ред. И.Ю. Солдатова, М.А. Чернышева. – М.: Дашков и К, Академцентр, 2016. – 272 c.

9. Коротков, Э. М. Менеджмент : учебник для бакалавров / Э. М. Коротков. – Москва: Юрайт, 2016. – 640 с.

10. Костин, В. А. Менеджмент: учебное пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. – Москва: Гардарики, 2017. – 334 с.

11. Круи, М. Основы риск – менеджмента / М. Круи, Д. Галай, Р. Марк. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 390 c.

12. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / Н. Ю. Круглова. – Москва: КноРус, 2018. – 499 с.

13. Маркевич, А.Л. Основы экономики, менеджмента и маркетинга для морских специальностей рыбопромыслового флота / А.Л. Маркевич. – М.: МОРКНИГА, 2017. – 267 c.

14. Менеджмент: учебник / [С. И. Ашмарина и др.]; под редакцией С. И. Ашмариной. – Москва: Читай!: Рид Групп, 2016. – 572 с.

15. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К, 2017. – 477 с.

16. Менеджмент: пособие / И. В. Балдин, Г. Е. Ясников. – Минск: БГЭУ, 2017. – 305 с.

17. Менеджмент: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / [А. В. Игнатьева и др.]; под редакцией М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – Москва: ЮНИТИ– ДАНА, 2018. – 320 с.

18. Менеджмент организации: учебник для высших учебных заведений по экономическим специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – Москва: КноРус, 2017. – 407 с.

19. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2016. – 672 c.

20. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. – М.: Вильямс, 2016. – 672 c.