Кафедра экономики и менеджмента

Выпускная квалификационная работа

ПУТИ ИНТЕНСИФИКАЦИИ И РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические основы организации труда руководителя на предприятии

1.1 Особенности и структура работы менеджера

1.2 Механизм активизации менеджера на предприятии

1.3 Тенденции интенсификации труда и информационного обеспечения руководителя

Глава 2. Анализ процесса управления и деятельности руководителя

2.1 Анализ затрат рабочего времени менеджера на предприятии

2.2 Направления рационализации труда руководителя

2.3 Пути повышения эффективности работы менеджера на предприятии

Заключение

Список использованной литературы

Введение

В современных условиях развития российской экономики на отечественных предприятиях, ориентированных на производство качественной конкурентоспособной и востребованной рынком продукции, на получение максимальной прибыли как одного из существенных источников пополнения бюджета страны, исключительно важную роль играет управление, которое является сферой трудовой деятельности профессиональных менеджеров. В связи с этим менеджмент, по признанию классиков науки управления, представляет собой самостоятельный, значимый, особенный и критически важный вид трудовой деятельности, прежде всего потому, что именно этот труд в решающей степени обеспечивает успешную деятельность предприятий.

Труд менеджеров современного предприятия - это выработка и принятие тысяч возможных вариантов и нюансов управленческих решений. Осуществляя на практике общие принципы и функции управления, выбирая наиболее оптимальные методы управленческой работы, менеджеры способствуют решению конкретных проблем производства, достижению успеха организации.

Высокая значимость и специфика современного менеджмента обусловливают и особенности применяемых систем интенсификации и рационализации труда менеджеров, которые по своей сущности и экономическому содержанию отражают отношения обмена результатов труда менеджеров как наемных работников на совокупность всех видов вознаграждения за этот труд, предусмотренных компенсационной политикой конкретного предприятия.

Комплексный системный подход к исследованию рационализации и интенсификации труда менеджеров предполагает анализ этой проблемы в единстве трех составляющих: материальной, социальной и моральной. Недостаточная разработанность названных проблем в теоретико-методологическом и прикладном аспектах, а также необходимость совершенствования методов и практики интенсификации и рационализации труда профессиональных менеджеров предопределили выбор темы выпускной квалификационной работы.

Вопросы интенсификации и рационализации трудовой деятельности менеджеров нашли отражение во многих научных исследованиях на стыке дисциплин: управления организацией, управления персоналом, экономики труда, психологии и социологии труда.

Предмет исследования — факторы и пути повышения эффективности труда менеджеров.

Объект исследования – управленческий труд.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в исследовании теоретических основ формирования системы интенсификации и рационализации труда менеджеров современного предприятия в условиях рыночной экономики и разработке рекомендаций по ее совершенствованию.

Для выполнения указанной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть особенности и структуру работы менеджера.

2. Изучить механизм активизации менеджера на предприятии.

3. Проанализировать тенденции интенсификации труда менеджера.

4. Дать анализ затрат рабочего времени и организация труда менеджера на предприятии.

5. Выбрать пути повышения эффективности работы.

6. Рассмотреть направления рационализации труда менеджера на предприятии.

Информационной базой исследования послужили опубликованные данные и рабочие материалы, характеризующие практический опыт отечественных и зарубежных предприятий по разработке и применению действующих современных систем рационализации и интенсификации труда.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы определяется тем, что на основе сравнительного анализа действующих на отечественных предприятиях систем рационализации и интенсификации труда менеджеров разработаны рекомендации по совершенствованию методов и практики формирования этих систем, повышению их действенности и эффективности. Эти рекомендации могут быть использованы в практике менеджмента в конкретных социально-экономических условиях развития предприятий.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Глава 1. Теоретические основы организации труда руководителя на предприятии

1.1 Особенности и структура работы менеджера

Основное содержание деятельности менеджера - это управление, руководство людьми и это является главной особенностью профессии менеджера. Управление выступает как важнейший и наиболее эффективный в современном мире способ реализации власти. В общем случае власть - это способность и возможность осуществлять свою волю, оказывать определяющее влияние на поведение и деятельность отдельных людей и их групп с использованием авторитета, права, насилия, денег и т.д. В свою очередь, наличие власти является необходимым условием эффективного руководства.

Основные особенности профессиональной управленческой деятельности обусловлены следующим:

1. неопределенностью условий принятия решений (дефицит информации и времени для выработки обоснованных критериев выбора управленческого решения);

2. высоким уровнем рисков, имеющих значение не только для самого руководителя, но и для подчиненного ему коллектива, а также организации в целом;

3. повышенной ответственностью субъекта управления за последствия принимаемых решений. В случае негативных последствий речь идет об ответственности не только административной (иногда и уголовной), но главным образом моральной;

4. положением, при котором субъект управления является одновременно руководителем и подчиненным;

5. особыми (повышенными) требованиями, предъявляемыми к уровню профессионализма субъекта управления, к знаниям, навыкам, уровню образования и качеству воспитания, а также к нравственным и деловым качествам руководителя;

6. наличием значительного конфликтного потенциала во взаимодействии руководителя и подчиненного, руководителя и коллектива, между руководителями, между различными организациями. Этот потенциал требует нейтрализации, а ситуации конфликта гармонизации и разрешения без ущерба для участвующих сторон;

7. весьма высокой интенсивностью контактов субъекта управления с другими людьми. Каждый из подобного рода контактов требует от руководителя внимания, определенного психического напряжения и больших затрат энергии;

8. определяющим влиянием, которое оказывают на содержание решений личные качества и интересы лиц, принимающих это решение;

9. конкурентным характером взаимодействия интересов представителей различных звеньев и уровней управления деятельностью организации, которые в большинстве случаев не совпадают;

10. уникальностью управленческих ситуаций. Каждая управленческая ситуация существенно отличается от всех других, несмотря на то, что существуют и так называемые типовые и стандартные ситуации. Неповторимость реальной, даже стандартной, ситуации определяется уникальностью ее участников, каждый раз новым сочетанием условий и факторов, имеющих значение для ее разрешения. Успешное разрешение любой управленческой ситуации предполагает использование руководителем своего творческого потенциала.

Для характеристики профессии менеджера важными являются также следующие основания общей классификации профессий:

1. Содержание труда (по предмету, цели, средствам, способам, условиям), т.е. характеристика объекта труда;

2. Характер требований к психике человека, т.е. характеристика субъекта труда.

По объекту труда профессию менеджера следует отнести к числу профессий, ориентированных на взаимодействие «человек- человек». Вместе с тем менеджер может руководить и группой людей, профессионально ориентированных на взаимодействие «человек - живая природа» (инженеры, механики), «человек - знаковая система» (редакторы, чертежники), «человек - художественный образ» (артисты, телеведущие).

По целям профессия менеджера - преобразующая, причем объектом преобразования выступает социальная реальность (различные ее аспекты).

По средствам труда менеджер относится преимущественно к числу профессий умственного труда, используются при необходимости средства обработки информации - вычислительная и организационная техника.

По условиям труда профессия менеджера относится, скорее, к числу профессий, связанных с работой в микроклимате, близкому к комфортному, нередко в условиях повышенной ответственности за жизнь и здоровье людей.

Профессия менеджера требует высококвалифицированного труда и длительной дорогостоящей подготовки кадров, наиболее высокой степени активности и уровня ответственности человека, а также требующая сочетания у человека многих качеств, прежде всего коммуникативных и организационных.

По мере повышения уровня должностного положения менеджера характер требований к психофизическим особенностям человека изменяются от относительной профессиональной пригодности (отсутствие необходимых качеств может компенсироваться мотивацией, опытом) до абсолютной профессиональной пригодности, для которой необходимы определенные природные данные (качества лидера, организаторские способности и т.д.).

Труд менеджера с повышением его должностного положения изменяется также от самостоятельного (в пределах задачи предоставляется простор для самостоятельного выбора приемов работы) до свободного творческого труда (характерен для «топ-менеджеров» - работник самостоятельно выбирает не только приемы деятельности, но и задания).

Важная особенность профессии менеджера заключается в том, что он может руководить работой групп людей, профессия которых связана с иными:

1. целями (гностическими профессиями - эксперт, ревизор; изыскательскими - научный работник);

2. объектами (взаимодействие «человек - живая природа» - инженер, механик и др.; «человек- человек»- врач, учитель, продавец и др.);

3. средствами (ручного труда - представители ремесел; машинно-ручного труда - машинист, водитель; с применением автоматизированных систем - оператор);

4. условиями - с работой в необычных условиях (пожарный, водолаз), с экстренными и экстремальными ситуациями (сотрудники МВД, МЧС и др.);

5. степенью квалификации (профессии с простым квалифицированным трудом, профессии, не требующие специальной подготовки);

6. характером труда (автоматический труд - строго регламентированный, с однотипными мелкими операциями в течение дня, задания и приемы однообразны, в частности рабочий-сборщик; полуавтоматический труд - действия не всегда строго регламентированы, перечень заданий и приемов однообразен, но возможно разнообразие в ритме и стиле, в частности машинистка; шаблонный исполнительский труд - задания и приемы разнообразны, но строго оговорены инструкциями, в частности швея).

Существует четыре типа профессии управленца (менеджера организации):

1. руководитель. Его основная деятельность- управление конкретным коллективом людей (организацией), принятие управленческих решений для решения практических задач в рамках своей компетенции;

2. консультант в области управления. Здесь его деятельность также связана с решением практических задач, однако она ограничивается консультированием, т.е. подготовкой и представлением руководителю (организации) конкретных советов по решению проблем в области социального управления. Принятие решения с учетом полученного совета остается за руководителем. Он же несет и всю полноту ответственности за принятое решение;

3. ученый в области управления. Суть его основной деятельности - научные исследования, направленные на поиск и формирование знаний в области управления, изучение закономерностей социального управления, выявление, объяснение, обоснование и прогнозирование событий и явлений в сфере менеджмента;

4. преподаватель менеджмента. Смысл деятельности преподавателя заключается в обучении, передаче знаний в области управления, руководстве самообразованием менеджеров, управленческом просвещении.

С каждым из указанных типов профессии управленца связаны специфичные требования к профессиональной подготовке и индивидуальным качествам специалиста. Так, для руководителя особенно важны лидерские качества, свободное владение управленческим инструментарием на практике. Для ученого в области управления - творческие способности, склонность к анализу, обобщению информации, к поиску новых знаний в сфере научного управления. Для преподавателя менеджмента - его способности методиста и дидактика, умение заинтересовать учащихся решением проблем управления, направить его самостоятельное обучение, навыки передачи знаний.

Любая профессия требует опыта и мастерства, по мере профессионального роста человек может расширять сферу своих профессиональных интересов или искать новые сферы приложения своих способностей и знаний, специализироваться в более узких или новых областях. Так, ротация управленцев высшего звена управления является основой для формирования так необходимого сейчас России корпуса «топ-менеджеров» (высшего менеджмента). В качестве более широкой сферы приложения сил и способностей менеджера федерального уровня можно рассматривать, в частности, руководство межведомственной комиссией. Как более узкая сфера деятельности управляющего крупным предприятием может выступать руководство федеральной целевой программой.

В связи с реформированием экономики России до настоящего времени возникают новые области, в которых требуется квалифицированное управление, в их числе риск-менеджмент, антикризисное управление, создание единой системы благотворительности, разработка и внедрение новых социальных идей (связанных с экологией, распространением здорового образа жизни и т.д.).

Роль менеджера в организации - направляющая, формирующая, структурирующая, и в целом организующая. Деятельность менеджера направлена на то, чтобы работники стали не просто арифметической суммой людей со своими проблемами и интересами, но сплоченным коллективом, нацеленным на созидание, на выполнение общественной задачи, чтобы проявились все позитивные эффекты социальной организации, ради которых люди и объединятся в ней, чтобы организация стала действительно организацией.

Структурирующее воздействие менеджера касается работников организации, самой организации, ее связей с внешним миром и даже фрагментом внешнего мира, представляющего собой сферу деятельности организации.

Менеджер организации (руководитель) выполняет также многообразные иные, дополняющие друг друга функции.

Функции менеджера:

- Административные;

- Организаторские;

- Профессионал, прогностические;

- Общественный деятель;

- Преподавательские;

- Психологические;

- Воспитательные;

Руководитель (менеджер) организации использует свои административные полномочия для достижения целей организации, действует в строгом соответствии с нормативно-правовыми актами, участвует в реализации кадровой политики.

В роли организатора руководитель проявляет способность квалифицированно определить предпосылки и цели деятельности, подобрать исполнителей, распределить между ними функции в соответствии с их способностями, опытом и склонностями, поставить перед ними задачи, распределить ответственность, правильно расставить акценты в деятельности, выделить необходимые ресурсы, а затем координировать деятельность подчиненных.

Роль профессионала (специалиста) в деятельности руководителя связывается, прежде всего, с его знаниями и опытом в конкретной области практической деятельности, способностью сформулировать критерии оценки деятельности, осуществить ее планирование, провести инструктаж, анализировать ход выполнения решения, наконец, в случае необходимости самостоятельно эффективно осуществить профессиональную деятельность, решить конкретную профессиональную задачу, показав личный пример подчиненному.

Руководитель в роли преподавателя (педагога) должен проявить способность обучить подчиненного необходимым приемам и навыкам труда, этике профессии, подходам к разрешению возможных конфликтов интересов взаимодействующих сторон, использованию специфичных форм и методов в конкретной сфере профессиональной деятельности, передать ему свои знания и опыт.

Выполнение руководителем роли психолога означает его деятельность, направленную на сплочение коллектива, учет особенностей психики подчиненного в процессе общения, обмена информацией с подчиненным, при постановке целей и задач деятельности перед подчиненным и коллективом в целом, при распределении обязанностей, при оценке результатов труда, при определении мер поощрения и наказания.

Роль воспитателя предполагает помощь работнику со стороны руководителя в понимании традиций организации, в осознании общественно значимых целей деятельности организации. Весьма важным является также формирование у работника чувства служебного долга, усвоение им элементов корпоративной культуры. Руководитель помогает подчиненному, с одной стороны, проникнуться духом организации, а с другой - укрепить его гражданские позиции.

Роль представителя организации (общественного деятеля) - подписывает от имени организации документы, представляет организацию во внешней среде, в вышестоящих организациях, взаимодействует со средствами массовой информации, принимает посетителей организации, в целом, как теперь принято говорить, осуществляет связи с общественностью, принимает совместно с общественными организациями решения по социальным вопросам, участвует в конференциях и иных общественных мероприятиях.

Следует иметь в виду также, что во всех случаях главенствующей для руководителя (менеджера) остается роль организатора.

Таким образом, основным содержанием деятельности менеджера является управление людьми. Целью деятельности менеджера является обеспечение максимально эффективной совместной деятельности людей.

Профессия менеджера ориентирована на взаимодействие «человек – человек», это профессия преимущественно умственного труда, преобразующая социальную действительность, требующая квалифицированного труда, высокой активности и ответственности человека. На высших уровнях управления требуется абсолютная профессиональная пригодность. Менеджер может руководить группами людей, профессия которых имеет различные цели, связана с разными объектами, средствами, условиями и характером труда, степенью квалификации.

Основными видами профессиональной деятельности менеджера организации являются: управленческая, организационная, экономическая, планово-финансовая, маркетинговая, информационно-аналитическая, проектно-исследовательская, диагностическая, инновационная, методическая, консультационная, образовательная.

Акцент на одну или несколько из своих ролей менеджер делает в зависимости от своего образования, индивидуального профессионального опыта работы в соответствующей сфере, от продолжительности работы в конкретной должности, от уровня управления.

1.2 Механизм активизации менеджера на предприятии

Менеджер - это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. С полной ответственностью можно утверждать, что менеджеры являются ключевыми людьми в организации. Однако не все менеджеры играют одинаковую роль в организации, не все менеджеры занимают одинаковую позицию в организации, задачи решаемые различными менеджерами далеко не одинаковы и, наконец, функции, выполняемые отдельными менеджерами, тоже не идентичны. Это связано с тем, что в организации существует иерархия, с тем, что в организации выполняются различные функции, и наконец, с тем, что существуют различные виды управленческой деятельности.[[1]](#footnote-1)

Организация не может существовать без менеджеров, и для этого существует ряд причин:

- менеджеры обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения;

- менеджеры проектируют и устанавливают взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в организации;

- менеджеры разрабатывают стратегии поведения организации в изменяющемся окружении;

- менеджеры обеспечивают служение организации интересам тех лиц и учреждений, которые контролируют организацию;

- менеджеры являются основным информационным звеном связи организации с окружением;

- менеджеры несут формальную ответственность за результаты деятельности организации;

- менеджеры официально представляют организацию в церемониальных мероприятиях.

Исходным условием, объективной основой и конструктивным инструментом становления профессионального менеджера является потенциал его самоорганизации. Это совершенно естественно, поскольку, собираясь организовывать других, профессионал, прежде всего обязан организоваться сам. В таком смысле самоорганизация менеджера является прообразом модели организации, которую он будет реализовывать во взаимодействии со своими подчиненными, отдавая себе в этом отчет или нет. Понятие самоорганизации включает не только осознанные, но и инстинктивные, а возможно, и иные начала, что требует более подробного определения ее сущности, содержания и форм реализации. Вместе с тем наиболее контрастно самоорганизация менеджера проявляется в стиле руководства, которое реализуются менеджером на практике. И это во многом определяет как результат его деятельности, так и результат функционирования всей организации в целом.

Механизм самоорганизации генетически свойственен любому человеку. Такой механизм является основой обеспечения существования, построения и проведения действий, формирования мировоззрения и осуществления необходимого для человека взаимодействия. Обеспечивая собственное существование, ставя и достигая те или иные цели, каждый из нас сначала самостоятельно организуется и только затем (в силу этой самоорганизации) целенаправленно мобилизует и использует собственные возможности построения взаимодействий с окружающими. Самоорганизация в этом смысле характеризует личность как конструктивно сложившегося, адекватно мыслящего, само обеспечивающегося и целенаправленно развивающегося субъекта, готового к эффективному взаимодействию с окружающими.

Первичная самоорганизация проявляется уже в неосознанных инстинктах, которые не только обеспечивают функционирование важнейших систем, например организацию дыхания, но и становятся прообразом разработки и осуществления целенаправленных, осознанных действий. Именно сознание, обеспечивая не только отбор, анализ, повторение, совершенствование, но и выработку принципиально новых процедур поведения личности, определяет необходимость, возможность, открытость и развитие самоорганизации. Оно становится конструктивной основой самоорганизации существования, ресурсом самореализации и инструментом позиционирования личности в обществе.[[2]](#footnote-2)

Осуществляя руководство в организации, он широко и разнообразно использует этот подход, ставя себя на место того или иного из своих подчиненных, проецируя, таким образом, собственную самоорганизацию на их поведение. В конечном счете, это приводит к построению определенной модели формирования и взаимодействия самоорганизации менеджера, условно представляющейся следующим образом (рис. 1).

Основы обеспечения и построения модели взаимодействия менеджера в организации

Индивидуальные факторы формирования самоорганизации менеджера

Эталонное воздействие самоорганизации менеджера

Самоорганизация менеджера

Целенаправленное воздействие менеджера на подчиненных и организацию в целом

Рисунок 1. Формирование самоорганизации менеджера.

Развитие конструктивной самоорганизации позволяет менеджеру быстрее и реальнее проявить себя, оформить и закрепить свой статус, обеспечить прозрачный механизм собственного взаимодействия с другими работниками и организацией в целом. На этапах воспитания, обучения, становления и адаптации работника данные задачи ставятся и решаются руководством, администрацией, организацией. В последующем модернизация состава и содержания конструктивных составляющих и эмоциональных побуждений в значительной степени переходит к самому менеджеру. Адекватное понимание и эффективное осуществление этих процессов требуют четкого представления состава и содержания самоорганизации менеджера.

Сущность самоорганизации менеджера, характеризующаяся индивидуальным подходом и персональным позиционированием и развитием, необходимо раскрывается и детализируется ее содержанием.

Итак, самоорганизация менеджера сегодня подразумевает спектр составляющих, из которого выделяются следующие наиболее важные позиции:

- исследование и формирование собственных представлений;

- осмысление и обеспечение удовлетворения потребностей;

- накопление, систематизация и развитие необходимых знаний;

- оценка, освоение и совершенствование деловых качеств;

- обучение конкретным организационным навыкам и процедурам;

- овладение культурой взаимоотношений в организации и обществе;

- достижение уровня развития личности, адекватного данной организации;

- получение и закрепление формального и неформального статуса.[[3]](#footnote-3)

К обеспечении удовлетворения потребностями, связано со стимулами и мотивами менеджера. Говоря о стимулировании менеджеров, надо учитывать и такое понятие как мотивация труда. Мотивация определяется двумя понятиями: потребность и вознаграждение. Потребности бывают первичные и вторичные. К первичным относятся физиологические потребности человека: еда, вода, одежда, жилище, отдых и т.п. Вторичные потребности являются по своему характеру психологическими: потребности в привязанности, уважении, успехе.

При стимулировании труда как предоставлении работнику вознаграждения за труд, которое он использует для удовлетворения своих потребностей, необходимо учитывать, что разные люди по- разному подходят к этому вопросу, определяя для себя различные ценности. Так, для человека высокого материального достатка лишнее время для отдыха может быть более значимо, чем дополнительный заработок, который он получил бы за сверхурочную работу.

Активизация менеджера с помощью оплаты его труда в зависимости от эффективности работы предприятия может приводить к разнообразным качественным эффектам при определенных сочетаниях количественных параметров ситуации. Так, в некоторых случаях активизация усилий менеджера обходится для собственника дороже, чем согласие на низкий уровень интенсивности менеджера. Поиск оптимальных соотношений между материальной заинтересованностью и профессиональным развитием менеджера представляет собой весьма сложную и важную задачу. Асимметрия информации в треугольнике «работник – менеджер – собственник» создает предпосылки для нежелательного снижения производительности труда работников и менеджеров, снижения эффективности использования средств собственника:

-формирование, развитие и рациональное использование профессионального потенциала каждого менеджера и организации в целом;

-обеспечение преемственности профессионального опыта и культуры организации;

-достижение взаимопонимания между организацией и менеджером по вопросам его развития и продвижения;

-планирование профессионального развития (учебы, стажировок и др.), процедур оценки и должностного перемещения (повышения, ротации) менеджеров, а также карьерного процесса по предприятию в целом, в том числе разработка организационного пространства в соответствии с целями и возможностями предприятия, потребностями и способностями персонала (при этом разработка не должна ограничиваться только организационным проектированием, а активно включать формализацию других карьерных векторов – построение квалификационной сетки, статусной лестницы);

-организация процессов обучения (в том числе основам самоуправления карьерой), оценки, адаптации и профессиональной ориентации, конкурсов на замещение вакансий менеджеров.

Полагают что, плата за труд менеджера состоит из пяти составляющих: оклада, льгот, краткосрочных стимулов, долгосрочных стимулов и привилегий.

Величина оклада менеджера обычно зависит от значимости работы человека для организации и от того, насколько хорошо человек выполняет свои обязанности. Как и для других видов труда, значимость работы человека обычно определяется путем исследования труда, обзора окладов и корректировки на основе этого уровня зарплаты. Оклад — краеугольный камень платы за труд менеджера: ведь остальные элементы обычно наслаиваются на него, причем льготы, стимулы и привилегии обычно распределяются в некоторой пропорции от базового оклада менеджера.

Остальные четыре элемента — это льготы, краткосрочные и долгосрочные стимулы и привилегии. Краткосрочные стимулы придуманы для того, чтобы награждать менеджеров за достижение краткосрочных целей (обычно в рамках одного года). Цель долгосрочных стимулов — наградить человека за работу в течение длительного промежутка времени (например, за увеличение доли рынка или нечто подобное). Привилегии начинаются там, где кончается сфера льгот.

В связи с той ролью, которую играют руководители и менеджеры в определении прибыльности отдельных подразделений и корпорации в целом, большинство работодателей выплачивают им значительные поощрения и премии.

Долгосрочные поощрительные схемы внедряются с целью мотивировать и вознаградить руководство за многолетний рост и процветание компании, а также придать долгосрочную перспективность управленческим решениям. Если принимать во внимание только краткосрочные цели, менеджер, например, может увеличить прибыльность предприятия, сократив расходы на содержание оборудования, что могло бы отрицательным образом сказаться через два-три года.

Нематериальное стимулирование менеджмента, в отличие от социального пакета, позволяет не только удерживать сотрудников в компании, но и мотивировать их на достижение поставленных задач.

Среди наиболее распространенных нематериальных стимулов можно выделить:

- признание профессионализма менеджера собственниками бизнеса;

- доверие и делегирование полномочий;

- известный бренд компании;

- стабильно развивающийся бизнес;

- долгосрочные перспективы в карьере;

- обучение;

- корпоративную культуру.[[4]](#footnote-4)

Стимулирование обучением - развитие менеджера через повышение его квалификации. Обучение охватывает мероприятия по обучению внутри и вне организации и самоподготовке. Плановое обучение менеджера позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда.

Регулярность и плановость в проведении учебы и групповых тренингов работает как мотивирующий фактор, так как соотносится с потребностями в профессиональном и личностном росте, а также вселяет чувство стабильности и безопасности.

Продвижение по службе – это один из наиболее действенных стимулов, так как, во-первых, при этом повышается материальное вознаграждение; во-вторых, расширяется круг полномочий и соответственно менеджер становится причастен к принятию важных решений; в-третьих, повышается степень ответственности, что заставляет человека работать эффективнее и не допускать промахи и ошибки; в-четвертых, повышает доступ к информации. Словом, повышение в должности позволяет менеджеру самоутвердиться, почувствовать себя значимым, что конечно же делает его заинтересованным в своей работе.

Необходимо помнить, что отношения внутри коллектива – важный показатель эффективности трудового процесса и, кроме того, они косвенно (а иногда и прямо) влияют на удовлетворенность клиентов. В трудовом коллективе, где отношения построены на сотрудничестве, менеджеры более трудоспособны, креативны и устойчивы к нагрузкам.

1.3 Тенденции интенсификации труда и информационного обеспечения руководителя

В интенсификации труда основной акцент в должностном планировании делается на индивидуальной трудовой удовлетворенности, нежели чем просто на увеличении производительности. Основное влияние на идею интенсификации труда оказали две из перечисленных теорий:

- теория факторов мотивации и гигиены Герцберга (1959).

- теория ожиданий.[[5]](#footnote-5)

Герцберг предположил, что наличие некоторых факторов может вызывать удовлетворенность персонала и, следовательно, вызвать его мотивацию. К данным факторам относятся достижения, признание, ответственность и возможность личного роста. Герцберг (1968) предложил «семь азов» по использованию принципов вертикальной насыщенности, то есть интенсификации труда. К ним относятся:

1. Исключение некоторых элементов контроля при сохранении подотчетности.

2. Увеличение ответственности за выполнение работы.

3. Передача сотруднику одной задачи целиком.

4. Передача сотруднику дополнительных полномочий.

5. Передача периодических отчетов о работе сотрудника ему лично, нежели чем в руки его непосредственного руководителя.

6. Составление новых задач .

7. Распределение задач с учетом индивидуальных особенностей и в целях повышения квалификации сотрудников.

Интенсивность труда как фактор интенсификации производства – это свойство конкретного труда, определяющее затраты человеческой силы в единицу времени. Она характеризует степень напряженности усилий человека в течение определенного времени. Интенсификация труда зависит от многих факторов объективного и субъективного характера. Ее уровень определяется характером применяемой техники, использованием имеющихся организационно-технических возможностей производства, а также отношением человека к труду. Результат интенсификации зависит как от активного действия каждого фактора, так и в большей степени от комплексного их воздействия. Интенсификация труда может осуществляться несколькими основными способами. Обычно к ним относятся: более экономичное использование затрат рабочего времени, повышение темпа и рационализация трудовых движений, оптимизация условий внешней среды. Рассмотрено отдельным разделом уплотнение труда и устранение непроизводительных затрат рабочего времени. Интенсификация труда – объективная необходимость роста эффективности производства. Оптимизация напряженности труда предполагает установление такого уровня физических и нервно-умственных усилий, при котором гармонично сочетались бы возможности человека и производительное использование вещественных и информационно-управляющих факторов. Нормальный с точки зрения человека уровень затрат труда есть необходимый элемент качества труда, его эффективности.

Институционализация процесса интенсификации труда включает определение и закрепление норм и правил, способных действовать в направлении оптимизации затрат труда и противодействовать элементам, препятствующим достижению данной цели:

1. Интенсивность труда и его интенсификация.

Трудовая деятельность человека связана с осуществлением необходимых действий, требующих определенных усилий - физических и умственных. Напряженность потребления рабочей силы характеризует степень интенсивности.

Существует неоднозначность и в подходе к роли рабочего времени в интенсификации труда. Рабочее время, в течение которого расходуется труд, обычно рассматривается как экстенсивная величина и потому оно не может выступать в качестве инструмента соизмерения степени интенсивности труда.

Это означает, что хотя время есть экстенсивный фактор, но затраты конкретного вида труда могут быть измерены определенным количеством рабочего времени. Время выступает как необходимая, общественная мера количества труда, и оптимизация затрат труда во времени является одним из факторов нормального уровня его напряженности. В связи с этим интенсификация труда предполагает увеличение времени производительного использования человеческого ресурса.

Однако увеличение временной загрузки работой не является единственным критерием роста интенсивности труда. Необходимо учитывать, что труд по своей природе имеет физиологическую основу. Напряженность трудовых усилий определяется затратами физической и нервной энергии человека в единицу времени.

Субстанция труда, отмечает ряд авторов, - это энергия, расходуемая организмом человека в процессе труда в определенной целесообразной форме. И представление субстанции труда как расходование времени или даже как расходование человеческих органов (мускулов, нервов, крови и т.д.) рассматривается как научно несостоятельно. «Энергия расходуется, конечно, через человеческие органы во времени, но это не дает основания представить, то или другое в качестве субстанции труда».[[6]](#footnote-6)

Формы интенсивности труда тесно взаимосвязаны между собой, и при изучении интенсификации труда необходимо исходить из положения, что труд един и соединяет в себе физиологическую и экономическую стороны. Комплексность экономических и физиологических методов анализа интенсивности и согласования путей и средств обеспечения необходимого ее уровня и достижения определенных результатов является необходимым условием выявления потенциала интенсификации труда.

2. Качество интенсивности труда и его критерии.

Трудовая деятельность, независимо от состава осуществляемых усилий, всегда реализуется в форме расходования жизненных сил человека. Разные виды труда характеризуются различием величин и соотношением расхода физической и нервной энергии. Сосредоточенность или интенсивность потребления рабочей силы в течение определенного времени характеризует уровень жизнедеятельности человека в процессе труда.

В связи с этим характеристики интенсивности затрат труда могут способствовать формированию высококачественного труда, повышать степень удовлетворенности трудом, или, напротив, снижать их уровень. Задача состоит в том, чтобы направленно достигать такого оптимального уровня интенсивности труда, при котором достигались бы и экономические, и социальные цели.

3. Условия и тенденции интенсификации.

Интенсивность труда обусловлена действием множества факторов, определяющих специфику использования рабочих сил. Все эти факторы могут быть разделены на две большие группы: объективные и субъективные.

В числе объективных факторов интенсификации первостепенное значение имеют показатели состояния и использования применяемых средств труда, совершенствование организации и условий труда, а также социально-экономические условия жизни людей.

Совокупность факторов интенсификации труда приведена в таблице 1.

Таблица 1 Факторы интенсификации

|  |  |
| --- | --- |
| Средства производства  Технология Организация труда  Условия труда Качество труда  Квалификация человека  Здоровье Условия быта  Материальное стимулирование  Институциональные отношения  Институциональная среда | Отношение к труду  Мотивация труда  Удовлетворенность трудом  Отношение к своему здоровью  Занятость в свободное время  Коммуникабельность работника  Уровень самодисциплины  Техника труда  Работоспособность  Подверженность вредным привычкам  Состояние после выходных дней |

Для успешного менеджера необходимы многие качества. Но основа - это способность к развитию. Развитие - это постепенное увеличение количества задач, которые менеджер может решать качественно, без посторонней помощи. Если руководитель со временем не увеличивает количество этих задач, то это может означать, что его развитие остановилось.

Можно определить причины результативности работы и вывести некую формулу для успешного менеджера:[[7]](#footnote-7)

1. Образование. Фундаментальные знания позволяют заглянуть внутрь процессов, происходящих на предприятии.

2. Управленческий потенциал. Должен быть лидер, работающий по современным технологиям, разрабатывающий свои методики, проекты и программы. Также важна компетенция. Чтобы контролировать ситуацию, руководитель должен досконально знать каждый участок своего предприятия.

3. Маркетинг. Каждый руководитель, работающий на динамичных рынках, должен знать базовые законы рынка, уметь отличать торговую марку от бренда.

4. Опыт прямых продаж.

5. Личностные качества (высокие этические нормы, интеллигентность, ум, честность, открытость).

6. Само мотивация. Каждый человек знает и умеет гораздо больше того, что делает.

Основные источники информации разделяются на источники внутренней и внешней информации.

Внутренней информацией называются данные, которые получают внутри самого предприятия, для которого проводится исследование рынка. Внутренняя информация - это внутренние данные, которые собирались для каких-либо целей, отличающихся от задач проводимого исследования (эти данные менее полезны в вопросе принятия решений, ориентированных на будущее, но даже в этом случае они могут послужить отправной точкой предстоящих исследований).

Среди источников внутренней информации выделяются:

- статистическая отчетность предприятия;

- бухгалтерская отчетность предприятия;

- внутренняя статистика;

- материалы ранее проводимых исследований;

- данные заявок, заказов, договоров;

- акты ревизий, проверок;

- поступающие сведения;

- различного рода справки отчеты;

- оперативная и текущая производственная и научно-техническая информация;

- деловая переписка и т.д.

Внешняя информация это та, которая извлечена из посторонних по отношению к предприятию источников.

Внешние источники могут быть в дальнейшем разбиты на те, которые регулярно публикуют статистическую информацию и предоставляют ее заинтересованным лицам бесплатно, и на коммерческие организации, которые продают свои информационные услуги различным пользователям.

Система внешней информации ориентирована на источники, с помощью которых можно получить информацию о событиях и ситуациях, складывающихся во внешней маркетинговой среде.

К источникам получения внешней информации относятся:

- данные переписей и другие официальные публикации;

- информация по предприятиям и отраслям промышленности;

- отдельные издания, справочники и указатели;

- информация о рынках и потребителях;

- общеэкономическая и статистическая информация;

- общие справочники по экономической информации.

К источникам внешней вторичной информации также относятся выставки, ярмарки, совещания, конференции, презентации, дни открытых дверей, базы и банки данных, а также обширная информация сети «интернет».[[8]](#footnote-8)

Таким образом, основным содержанием деятельности менеджера является управление людьми. Целью деятельности менеджера является обеспечение максимально эффективной совместной деятельности людей.

Профессия менеджера ориентирована на взаимодействие «человек – человек», это профессия преимущественно умственного труда, преобразующая социальную действительность, требующая квалифицированного труда, высокой активности и ответственности человека. На высших уровнях управления требуется абсолютная профессиональная пригодность.

Менеджер может руководить группами людей, профессия которых имеет различные цели, связана с разными объектами, средствами, условиями и характером труда, степенью квалификации.

А также мы рассматривали самоорганизации и мотивационный механизм. Самоорганизация позволяет менеджеру быстрее и реальнее проявить себя, оформить и закрепить свой статус, обеспечить прозрачный механизм собственного взаимодействия с другими работниками и организацией в целом, а мотивационный механизм - это процесс активизации мотивов менеджеров (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Комплексный механизм мотивации руководителей представляет собой сложную систему, включающую ряд составляющих: материальную (оплата труда) и нематериальную (возможность продвижения по карьерной лестнице, непрерывность обучения, стабильность, соответствие работы способностям, ориентация на престиж и уважение в коллективе, удовлетворение от хорошо выполненной интересной работы, занятие любимым делом, условия труда, престижность профессии).

Если говорить об институционализации затрат труда, то она должна осуществляться с учетом совокупности необходимых институтов. Оптимизация уровня физических и нервно-умственных усилий предполагает гармоничное сочетание возможностей человека и производительного использования вещественно-информационных средств. Взаимодействие институциональной среды и функционирования человека определяет общественно необходимый уровень использования рабочих сил.

Глава 2. Анализ процесса управления и деятельности руководителя

2.1 Анализ затрат рабочего времени менеджера на предприятии

Важную роль в работе менеджера играет планирование рабочего времени.

Рабочее время - часть календарного времени, затрачиваемого на производство продукции или выполнение определенного объема работ и услуг; продолжительность времени, в течение которого работник выполнял или должен выполнять работу или иные трудовые обязанности.

Дневной план представляет собой последнюю и одновременно самую важную ступень в системе планирования времени, конкретное воплощение поставленных целей. В нем устанавливается, какие задачи и дела должны быть выполнены в течение соответствующего рабочего дня, причем к предусмотренным ранее, запланированным прибавляются непредусмотренные.[[9]](#footnote-9) Рассмотрим два метода планирования рабочего дня:

Метод «Альпы»:

Этот метод относительно прост, и после некоторых упражнений потребуется в среднем не более 10 минут для составления ежедневного плана. Его относительно легко запомнить, поскольку он основывается на мемотехнике: начальные буквы символизируют предметные понятия.

Метод включает 5 стадий:

1. Составление заданий (записать под соответствующими рубриками формуляра «План дня» все то, что нужно сделать на следующий день: задачи из списка дел или из недельного плана; невыполненное накануне; добавившиеся дела; сроки, которые надо соблюсти; периодически возникающие задачи. При этом нужно употреблять сокращения, соответствующие виду деятельности или рубрикам в формуляре «План дня». Немного тренировки и можно научиться составлять список заданий так, чтобы в первом приближении распределять их по приоритетности; подразделять их на затяжные и краткие, непродолжительные; перепроверять задания, связанные с личным контактом на предмет возможности выполнения их более рациональным путем).

Составление заданий. Для этого запишите под соответствующими рубриками формуляра «План дня» все то, что Вы хотите или должны сделать на следующий день:

- задачи из списка дел или из недельного (месячного) плана;

- невыполненное накануне;

- добавившиеся дела;

- сроки, которые надо соблюсти;

- периодически возникающие задачи.

Употребляйте при этом сокращения, соответствующие виду деятельности или рубрикам в формуляре «План дня», например:

В — визиты, совещания;

Д — делегирование дел;

К — контроль;

П — в процессе, в деле;

ПК — поездки, командировки;

ПР — письменная работа, деловые письма, диктовка;

С — секретарь;

Т — телефонные разговоры;

Ч — процесс чтения (отчетов, циркуляров, газет и т. п.).

1. Оценка длительности акций (напротив каждого задания нужно проставить приблизительное время для его выполнения, а также просуммировать и определить ориентировочно общее время.
2. Резервирование времени (при составлении плана нужно придерживаться основного правила планирования времени, согласно которому планом должно быть охвачено не более 60% рабочего времени и примерно 40% должно быть оставлено в качестве резервного времени для неожиданных дел).
3. Принятие решений по приоритетам и перепоручению (цель: сократить время, отведенное на выполнение заданий дня, до 5-6 часов .Для этого нужно установить однозначные приоритеты для своих дел и уточнить в соответствии с ними задачи дня; перепроверить посчитанную потребность во времени и сократить время на все дела до совершенно необходимого, стараясь при этом оставаться на почве реальности; рассмотреть каждую акцию с точки зрения возможности ее перепоручения и рационализации).
4. Контроль или учёт несделанного (не все задачи удается выполнить и не все телефонные переговоры могут состояться, поэтому их приходится переносить на следующий день. Но если что-то переносится многократно, то оно становится обузой, и тогда существуют две возможности: решительно за него взяться и решить до конца или отказаться от него, т.к. проблемы иногда решаются сами собой).

Ежевечерние затраты сначала 20, затем 10, а потом лишь 5 минут по методу «Альпы» приносят многократный выигрыш во времени.

2. Метод с помощью дневника времени:

Метод планирования рабочего времени при помощи дневника времени, многие планируют свое время – только не так осознанно, методично и системно, как следовало бы. Дневник времени представляет собой личную рабочую картотеку, в которой сшиты отдельные листы и которая благодаря рациональному подразделению должна быть удобна своей наглядностью (обозрительностью). Это рабочий накопитель всех планов дня, формуляров, листков, используемых в повседневной практике.

Дневник времени – важнейшее вспомогательное средство планирования времени. Он способствует успешному планированию личных целей, лучшему использованию драгоценного времени. С помощью него можно получить полное представление не только обо всех ближних и дальних сроках, но и обо всех планах, диспозициях, более-менее крупных проектах. А значит получить возможность гибко реагировать на всякое изменение ситуации и в любое время актуализировать свои планы.

Структурадневника времени.

1. Календарная часть:

1.1. Сюда можно «зашить» различные формуляры для месячных, декадных и дневных планов с промежуточными регистрами.

1.2. Особое значение придается плану на день. Основной принцип: один лист на день.

1.3. Листки для заметок по соответствующим месяцам и декадам, которые облегчат перенос сроков и целеустановок на отдельные недели и дни.

1.4. Отдельные дневные листки можно после сброшюровать в соответствующем порядке, и по прошествии времени получить архив времени и успехов жизни – надежное вспомогательное средство для осознанного планирования будущих успехов.

Новые «входящие» дневные листки должны быть снабжены всеми сроками и заданиями из декадных и месячных листков. С соответствующих листков переносятся такие даты, как дни рождения, юбилеи, уход в отпуск и т.д.

2. Раздел служебных и частных дат:

на соответствующих листках и формулярах можно записывать и постоянно иметь при себе важнейшую информацию такую, как сроки проведения ярмарок, список дней рождения, тарифы зарплаты, почтовые тарифы и т.п.

3. Раздел адресов и телефонов:

запись наиболее часто употребляемых и особо важных телефонных номеров адресов.

1. Общая часть:

Различные отделения, как в бумажнике позволяют разместить здесь почтовые марки, фотографии, кредитные и чековые карточки, служебный пропуск, денежные купюры и т.п. Планирование рабочего дня означает подготовку к реализации целей, поэтому принципиально важно составлять план дня в письменном виде, ведь планы, которые держатся в голове, легко отвергаются. Также письменные планы дня обеспечивают разгрузку памяти. Письменно фиксируемый план имеет психологический эффект само мотивации к работе. Деловая активность становится более целенаправленной и ориентированной на строгое следование программе дня.

2. Естественный дневной ритм (график работоспособности)

Работоспособность людей различна в различные периоды времени. Некоторые люди продуктивнее работают утром, некоторые днём, или же вечером. Но при этом нельзя сказать, что одни из них работают лучше, а другие хуже. Просто пик работоспособности у этих людей приходится на разные периоды дня. Абсолютные значения пика и спада продуктивности индивидуально различаются, но что одинаково для всех людей – так это относительные, ритмичные колебания.

Среднестатистические колебания работоспособности в течение суток можно описать с помощью следующей кривой:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Работоспособность

Время суток

Ось «100%» на графике задает среднее значение дневной физиологической работоспособности, причем зоны сверху и снизу от оси примерно одинаковы по площади.

Самое главное, не нужно пытаться работать против своего естественного дневного ритма, а следует использовать эти закономерности в своем распорядке дня.

Наряду с регулярными колебаниями дневной работоспособности наблюдаются другие биологические закономерности в течение более длительных периодов времени **–** биоритмов.

Сбор первичных данных проводился в течение двух рабочих недель.

Рассматривается деятельность менеджера отдела, который находится в середине вертикальной цепи подчинения. Это означает, что данный сотрудник подчинен вышестоящему руководителю и сам имеет в своем подчинении сотрудников собственного отдела.[[10]](#footnote-10)

Карты само фотографии рабочего времени за первую и вторую недели наблюдений для 10-ти часового рабочего дня менеджера. Причем, для заполнения карт само фотографии рабочего времени использовались элементов затрат рабочего времени.

Обработка карт само фотографии рабочего времени показывает, что за весь период наблюдения данный специалист выполнял работы в следующем объеме:

Таблица 1.

|  |  |
| --- | --- |
| Изучение рабочих документов, литературы | 1200 мин |
| Подготовка нормативных документов, справок | 300 мин |
| Участие в совещаниях по теме | 300 мин |
| Консультации по работе | 720 мин |
| Подготовка материалов, отчетов | 420 мин |
| Встреча с коллегами из других подразделений | 840 мин |
| Разговоры по телефону | 720 мин |
| Повышение квалификации | 180 мин |
| Служебные командировки (поездки в пределах города) | 360 мин |
| Выполнение общественной работы | 180 мин |
| Регламентированные перерывы | 600 мин |
| Взаимодействие с подчиненными, клиентами и заказчиками | 60 мин |
| Нерегламентированные перерывы | 120 мин |

2.2 Направления рационализации труда руководителей

Рационализация управленческого труда предполагает создание таких условий, при которых конечная цель управления достигается с наименьшими затратами труда. Она направлена на использование в процессе труда последних достижений науки и техники менеджмента, а также передового управленческого опыта.

Каждый из рассмотренных принципов имеет самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, раскрывая различные способы общего подхода к организации управленческого труда.

Рациональная организация труда аппарата управления базируется на общих принципах, осуществление которых строится по следующим основным направлениям :

- уровень оплаты и стимулирования труда;

- техническое обеспечение и компьютеризация труда;

- благоприятный режим и условия труда;

- нормирование труда.[[11]](#footnote-11)

Сущность нормирования труда − установление объективной величины затрат рабочего времени в конкретных условиях. Комплексное обоснование норм труда с учетом взаимосвязи технических, психофизиологических и социальных факторов следует рассматривать, как поиск оптимального значения нормы и определяющих ее характеристик для технологического и трудового процессов.

Люди в практической деятельности по созданию потребительных стоимостей всегда имеют дело с конкретным полезным трудом. Поэтому предметом нормирования труда является процесс конкретного полезного труда, т.е. сознательная, целенаправленная деятельность человека по созданию потребительных стоимостей, необходимых ему для жизни.

Для различных видов и характера полезного труда эти затраты находят свое выражение в нормах труда.

Основными функциями нормирования труда являются распределение по труду, научная организация труда и производства, планирование производства, оценка трудовой деятельности отдельных работников и коллективов, которая служит основанием для морального и материального поощрения и распространения передового опыта.

Планирование производства должно совершенствоваться, но для этого необходимо точно знать величину всех элементов процесса производства и иметь надежный инструмент для их измерения. Таким инструментом может быть только норма труда, объективно определяющая необходимые затраты на производство продукции (или работы) для конкретных условий. Следовательно, рациональное ведение производства невозможно без норм труда.

Содержание нормирования труда определяется его предметом – процессом труда. Оно должно отражать все стороны процесса труда, рабочую силу, средства труда и предметы труда в их взаимной связи и зависимости. Поэтому нормирование труда включает:

- изучение и анализ условий труда и производственных возможностей на каждом рабочем месте;

- изучение и анализ производственного опыта для устранения недостатков, выявления резервов и отражения передового опыта в нормах труда;

- проектирование рационального состава, способа и последовательности выполнения элементов процесса труда с учетом технических, организационных, экономических, физиологических и социальных факторов;

- установление и внедрение норм труда; систематический анализ выполнения норм труда и пересмотр устаревших норм.[[12]](#footnote-12)

Основные задачи нормирования труда состоят в том, чтобы обосновать необходимую и достаточную величину затрат рабочего времени на единицу продукции в конкретных условиях; проектировать рациональные методы труда; систематически анализировать выполнение норм труда для вскрытия резервов производства; постоянно анализировать выполнение норм труда для вскрытия резервов производства; постоянно изучать, обобщать и распространять производственный опыт, пересматривать нормы затрат труда по мере изменения условий труда. Решение этих задач позволит облегчить труд работников, повысить производительность труда и увеличить объем производства.

Основными функциями нормирования труда становятся: разделение по труду, научная организация и планирование труда и производства.

Учитывая социальное значение нормирования труда, экономисты, организаторы производства в нашей стране при установлении норм труда ссылаются на общественно нормальные условия производства, обеспечивающих среднюю интенсивность труда и сохранение основной производительной силы нашего общества – людей труда. Считается, что устанавливаемы нормы труда должны выполняться каждым квалифицированным работником без всякого вреда его здоровью. Поэтому в основу нормирования труда должны быть положены следующие принципы: научная обоснованность норм труда; равная напряженность норм труда на одинаковые работы в идентичных условиях; сохранение основной производительной силы общества – трудящихся; участие трудящихся в установлении норм труда.

Научная обоснованность норм обеспечивается тем, что нормы труда устанавливаются с учетом требований объективных законов природы и общества и учитываю природный, технический, организационный, экономический, физиологический и социальные факторы. Они должны изменяться по мере развития и изменения условий производства, соответствовать достигнутому уровню техники, организации труда и производства.

Норма труда выступает не только как величина необходимых затрат рабочего времени, но и как выражение трудовых обязанностей каждого участника производства.

Оплата и стимулирование труда. Осуществляемый в настоящее время переход от административно-командных методов управления к регулируемой рыночной экономике, построенной на многообразии форм собственности, предполагает необходимость переосмысления сущности и содержания оплаты труда. В основе механизма распределения по труду лежат следующие критерии: определение оптимального соотношения централизованного регулирования заработной платы с правами организаций в области оплаты труда; определение уровня минимальной зарплаты; разработка методики коллективно-договорного регулирования распределения по труду.

Основной смысл всей работы в области материального вознаграждения сотрудников организации состоит в том, чтобы определить меру труда и размер его оплаты. Разработка оптимальных соотношений в оплате труда различной сложности является наиболее важным моментом в системе дифференциации заработной платы. Такой подход обеспечивает соответствие размеров в оплате труда с его качественными показателями. Речь идет о справедливом вознаграждении за труд.

Техническое обеспечение и электронные документы. Ежегодно в сфере управления обращаются миллиарды организационно-распорядительных, плановых, статистических и других документов. Для их создания и работы с ними требуется многочисленный аппарат административно-управленческих и инженерно-технических работников.

Кроме того, широкое использование различных технических средств позволяет осуществить переход на качественно новый уровень управления, способствует эффективному решению многих управленческих задач, обеспечивает обработку информации в минимально короткие сроки.

Рациональная организация рабочего места менеджера обеспечивает создание в управленческой деятельности максимальных удобств и благоприятных условий труда, повышает содержательность работы. В настоящее время разработано более 5 тыс. типовых проектов организации рабочих мест для различных категорий административно-управленческого персонала.

В основе любой планировки рабочего места менеджера лежит деление его кабинета на рабочую зону, зону совещаний (переговоров) и зону отдыха, где стоят журнальный столик, диван и одно, два комфортабельных кресла.

Рабочий стол должен быть больше обычных столов. Рабочая поверхность стола должна быть твердой и гладкой, преимущественно из дерева. Не следует покрывать стол стеклом, так как его блестящая поверхность вредно действует на зрение. На приставке (слева) можно разместить компьютер, телефоны и другие предметы, которые могут занимать много место на рабочем столе.

Приставка спереди рабочего стола нужна для официального приема 1 - 3 посетителей.

Стол для совещаний должен быть рассчитан на определенное количество человек (как правило, количество участников конференций, планерок (5 -7 человек) + 2 свободных места). Стулья вокруг стола для конференций не должны быть слишком комфортабельными или неудобными. Оптимально - обыкновенные стулья с мягким сиденьем.

Зона отдыха предназначена для неофициальных приемов и отдыха менеджера.

Рабочий кабинет можно также дополнить стендом, где будут располагаться образцы производимой продукции. Также необходимы большие настенные часы, которые были бы видны из любой точки кабинета. Живые цветы, шторы, продуманное цветовое оформление, все это создает комфорт и уют, а значит, помогает в работе.

Система обслуживания рабочего места менеджера в данном случае должна иметь различные средства связи и автоматизированную систему информации. В практику управления широко внедряется автоматизированное рабочее место руководителя. В своем составе, как правило, имеет календарь, диалоговые устройства, электронный дневник, мощный калькулятор с большой емкостью памяти, средство для создания и хранения личной и служебной корреспонденции, систему контроля за исполнением поручений.

Кроме принципов организации рабочих мест аппарата управления необходимо соблюдать ряд экономических, эргономических и эстетических требований к нему.

Материальная и моральная заинтересованность. Менеджер должен сформировать систему мотивов, побуждающих сотрудников систематически улучшать режим и условия их труда.

Удобство мебели. Задача состоит в том, чтобы выбрать габариты и форму мебели с учетом антропометрических данных личности и удобно разместить ее на рабочем месте.

Наличие средств оргтехники. Рабочее место должно быть оборудовано соответствующей оргтехникой, а следовательно, создана технология эффективного ее использования. Благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда. В помещении должны быть оптимальны.

Наиболее ответственным моментом в работе по рационализации управленческого труда является планирование мероприятий по созданию благоприятных условий труда руководителей и специалистов организации. Они могут разрабатываться на различных уровнях управления (низшем, среднем и высшем). На основе изучения различных аспектов трудового процесса составляется комплексный план рациональной организации труда. В этом плане отражают мероприятия в соответствии с основными направлениями рациональной организации труда, принятой в фирме.

На первом этапе готовится объект планирования и объем работ, цель проводимых мероприятий.

На втором, наиболее трудоемком этапе изучается достигнутый уровень организации управленческого труда и вскрываются резервы повышения его производительности. Для этого используются фотография, хронометраж, моментные наблюдения, а при необходимости и киносъемка.

Фотография рабочего дня руководителя состоит в наблюдении и замерах всех без исключения затрат времени на протяжении полного рабочего дня или его определенной части. Основное назначение этого процесса заключается в выявлении потерь рабочего времени и причин, его порождающих.

С помощью хронометража изучают затраты рабочего времени на выполнение повторяющихся трудовых операций.

На заключительном, третьем этапе устанавливаются конкретные исполнители намеченных мероприятий и осуществляются контрольные функции за выполнением запланированных мероприятий.

2.3 Пути повышения эффективности работы менеджера на предприятии

рабочий менеджер интенсификация рыночный

Менеджмент - это область управленческой и хозяйственной деятельности, направленной на достижение целей организации путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов.

Повышение эффективности управления является необходимой составляющей успешной деятельности любого предприятия.

В настоящее время существует множество способов повышения эффективности менеджмента, каждый из которых направлен или на самого руководителя, его личные и профессиональные качества, или на какой-либо элемент управленческой деятельности.

Работа над повышением эффективности управления может начинаться с любого элемента, того, совершенствование которого является для организации наиболее актуальным. Важно лишь иметь при этом в виду взаимосвязь элементов друг с другом.

Рассмотрим наиболее общие пути повышения эффективности управления:

1. Совершенствование структуры управления, максимальное ее упрощение, децентрализация большинства функций, определение полномочий руководства с учетом квалификаций и личных качеств.

2. Выработка стратегии развития организации на основе анализа ее сильных и слабых сторон, разработка философии и политики организации, охватывающей все ее функциональные области.

3. Разработка информационной системы организации, обеспечивающей эффективную коммуникационную связь между сотрудниками и подразделениями.

4. Разработка системы принятия решений, правил и процедур управления, системы стимулирования.

5. Разработка системы подбора, обучения, оценки и перемещения руководящих кадров, применение стиля руководства, адекватного внутренним и внешним факторам, воздействующим на организацию, переподготовки, развития инициативы, творчества.

6. Применение наиболее эффективных методов подбора персонала, его оценки, формирование работоспособного, совместимого состава работников, создание максимально благоприятного социально-психологического климата.

7. Работа по созданию культуры организации, выработке совместных ценностей, признаваемых и одобряемых сотрудниками.[[13]](#footnote-13)

Рассмотрим более детально некоторые из путей повышения эффективности менеджмента.

В современных рыночных условиях для эффективности управленческого процесса необходимо, чтобы любой менеджер не только имел глубокие и разносторонние знания, но и отличался оперативностью и деловитостью, обладал чувством нового, постоянно проявлял инициативу.

На развитие эффективности трудовой деятельности работника, в том числе и в сфере управления, можно воздействовать. Важным стимулом квалификационного роста руководящего работника и развития его инициативы является систематическое продвижение по службе.

Продвижение менеджеров может осуществляться в форме:

1) перемещения в рамках той же должностной категории и размеров заработной платы, но с расширением выполняемых функций;

2) повышения заработной платы без повышения в должности;

3) продвижения его по ступеням должностной лестницы.

Росту эффективности менеджмента способствует система повышения квалификации с отрывом и без отрыва от производства. Повышение квалификации направлено на совершенствование и углубление знаний, умений и навыков работника в конкретном виде деятельности.

Стимулирующая роль в повышении эффективности труда руководящих работников выполняет их периодическая аттестация. Основная цель аттестации - выявить, на что способен тот или иной работник, чего он заслуживает. Но при этом проявляется и ее вторая сторона. Чувство ответственности перед предстоящей аттестацией побуждает менеджера к более полному использованию своих способностей, к достижению лучших результатов в труде.

Одним из наиболее важных путей повышения эффективности управления считается активная поддержка новаторства в организации. Создание и поддержка атмосферы творческого поиска - прямая задача руководителей компании.

Факторами, поддерживающими новаторство, считают: предоставление необходимой свободы при разработке новшества, обеспечение новаторов необходимыми ресурсами и оборудованием, поддержка со стороны высшего руководства; ведение дискуссий по обмену идеями; поддержание эффективных коммуникаций с коллегами, другими подразделениями, вузами и внешними научными организациями; углубление взаимопонимания между работниками.

Одним из наиболее действенных путей повышения эффективности управления является мотивация.

Мотивация - стимулирование к деятельности, процесс побуждения себя и других к работе, воздействие на поведение человека для достижения личных, коллективных и общественных целей.

Существует определенная система мотивов к труду. В нее входят мотивы: содержательности труда, его общественной полезности; статусные, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности; получения материальных благ; ориентированные на определенную интенсивность работы.

Важную роль в обеспечении эффективного управления играет делегирование полномочий, которое означает поручение выполнения определенных задач подчиненным. Преимуществами делегирования являются:

- высвобождение руководителя для выполнения наиболее важных работ;

- расширение объема выполняемых организацией заданий;

- развитие у подчиненных инициативности, умения и навыков, профессиональной компетенции;

- расширение уровня принятия решений.[[14]](#footnote-14)

Существует большое количество по обеспечению эффективности коммуникаций на предприятии, например:

- создание единой компьютерной сети на предприятии;

- возможность доступа сотрудников к информационным базам данных, отчетам и иным материалам, связанным с деятельностью фирмы в различных областях, в том числе и инновационной;

- регулярная организация специальных конференций для персонала разных уровней;

Для создания эффективной информационной системы на предприятии можно использовать различные способы, но важно понимать, что только системный подход к информационному обмену позволяет гибко управлять работой фирмы.

Однако любому руководителю важно осознавать, что наибольшая эффективность управленческой деятельности будет достигнута в том случае, если использовать различные методы в комплексе, ориентируясь при этом на цели и стратегии развития предприятия.

Таким образом, важную роль в работе менеджера играет планирование рабочего времени с помощью методов «Альпы» и «Дневника времени». Ведь от каждого человека требуется серьёзно и добросовестно подходить к организации своего рабочего дня, распределению времени, иначе человек рискует угодить в ловушку, которую готовят ему время и сам же человек если не серьёзно относится к распределению времени. Нормирования труда − установление объективной величины затрат рабочего времени в конкретных условиях. Комплексное обоснование норм труда с учетом взаимосвязи технических, психофизиологических и социальных факторов следует рассматривать, как поиск оптимального значения нормы и определяющих ее характеристик для технологического и трудового процессов.

А также во второй главе раскрывается пути повышения эффективности работы менеджера, существует множество способов, каждый из которых направлен или на самого руководителя, его личные и профессиональные качества, или на какой-либо элемент управленческой деятельности.

Заключение

Менеджмент - это область управленческой и хозяйственной деятельности, направленной на достижение целей организации путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов.

Основным содержанием деятельности менеджера является управление людьми. Целью деятельности менеджера является обеспечение максимально эффективной совместной деятельности людей.

Профессия менеджера ориентирована на взаимодействие «человек – человек», это профессия преимущественно умственного труда, преобразующая социальную действительность, требующая квалифицированного труда, высокой активности и ответственности человека. На высших уровнях управления требуется абсолютная профессиональная пригодность.

Менеджер может руководить группами людей, профессия которых имеет различные цели, связана с разными объектами, средствами, условиями и характером труда, степенью квалификации.

Рассматривая особенности структуры работы менеджера можно отметить что, он делиться на горизонтальный и вертикальный. Горизонтальный принцип разделения труда – это расстановка руководителей во главе отдельных подразделений, отделов. А вертикальный принцип разделения труда – это создание иерархии уровней управления, чтобы скоординировать горизонтально разделённую управленческую работу для достижения целей организации.

Изучив понятия самоорганизации, моно выделить, что она включает не только осознанные, но и инстинктивные, а возможно, и иные начала, что требует более подробного определения ее сущности, содержания и форм реализации. Вместе с тем наиболее контрастно самоорганизация менеджера проявляется в стиле руководства, которое реализуются менеджером.

Рассмотрев активизацию менеджера с помощью оплаты его труда в зависимости от эффективности работы предприятия можно сделать вывод что, она приводить к разнообразным качественным эффектам при определенных сочетаниях количественных параметров ситуации. А среди наиболее распространенных нематериальных стимулов можно выделить:

- признание профессионализма менеджера собственниками бизнеса;

- доверие и делегирование полномочий;

- известный бренд компании;

- стабильно развивающийся бизнес;

- долгосрочные перспективы в карьере;

- обучение;

- корпоративную культуру.

Интенсивность труда как фактор интенсификации производства – это свойство конкретного труда, определяющее затраты человеческой силы в единицу времени. Она характеризует степень напряженности усилий человека в течение определенного времени. Интенсификация труда зависит от многих факторов объективного и субъективного характера.

Существует два метода планирования рабочего дня: Метод «Альпы», Метод с помощью дневника времени. Рационализация управленческого труда предполагает создание таких условий, при которых конечная цель управления достигается с наименьшими затратами труда. Она направлена на использование в процессе труда последних достижений науки и техники менеджмента, а также передового управленческого опыта.

Рассматривая тенденции интенсификации труда и информационного обеспечения руководителя можно отметить, что в интенсификации труда основной акцент в должностном планировании делается на индивидуальной трудовой удовлетворенности, с помощью внешних и внутренних информационных обеспечений.

В настоящее время существует множество способов повышения эффективности менеджмента: совершенствование структуры управления; выработка стратегии развития организации на основе анализа ее сильных и слабых сторон; разработка системы принятия решений, правил и процедур управления, системы стимулирования; система постоянного повышения квалификации работников на основе обучения, переподготовки.

Список использованной литературы

1. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учебник.- 3-е изд. / Б.А. Аникин -М.: Инфра-М, 2007.- 440 с.

2. Бусыгин А.В. Менеджмент: введение в специальность: Учебник.- 1-е изд. / А. В. Бусыгин -М.: Юнити-дана, 2007.- 168 с.

3. Быгин В.Б. Нормирование труда: Учебник.- 5-е изд. / В.Б. Быгин, О.П. Колигин -М.: АСТ, 2008.-362 с.

4. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента: Учебник для вузов.- 2-е изд. / Д.Д. Вачугов -М.: Высшая школа, 2008.-367 с.

5. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник.- 6-е изд. / В.Р. Веснин -М.: Изд-во Проспект, 2009.-504 с.

6. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник.- 3-е изд. / О.С. Виханский, А.И. Наумов -М.: Гардарики, 2009.-236 с.

7. Галенко В.П. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. / В.П. Галенко - СПб.: Питер, 2009.-224 с.

8. Дафт Р.П. Менеджмент: Учебник. Пер. с англ.- 2-е изд. / Р.П. Дафт -СПб.: Питер, 2008.-283 с.

9. Зайверт Л.З. Ваше время — в Ваших руках: Учебник.- 4-е изд. / Л.З. Зайверт -М.: Интерэксперт, 2008.-60 с.

10. Иванов А.П. Менеджмент: Учебник.- 1-е изд. / А.П. Иванов -СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2009.-440 с.

11. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник.- 3-е изд. / Н.И. Кадушкин -М.: Новое знание, 2010.-336 с.

12. Кондо Й.М. Мотивация персонала: Учебник.- 6-е изд./ Й.М. Кондо -Нижний Новгород.: Изд-во Приоритет, 2007.-206 с.

13. Костров А.В. Основы информационного менеджмента: Учебник.- 2-е изд. / А.В. Костров - М.: Финансы и статистика, 2009.-336 с.

14. Кузнецов К.А. Мотивация и ведение будущего фирмы: Учебник.- 3-е изд. /К.А. Кузнецов -М.: Юнити-дана, 2007.-40 с.

15. Курганов В.М. Современный менеджмент: Учебник.- 2-е изд./ В.М. Курганов -М.: Книжный мир, 2008.-182 с.

16. Макарова Т.Т. Повышения эффективности управления персоналом: Учебник.- 1-е изд./ Т.Т. Макаров -М.: Изд-во Проспект, 2007.-70 с.

17. Олимских Н.Н. Актуальные проблемы экономики труда: Учебник.- 6-е изд. / Н.Н. Олимских -Ижевск: Изд-во Удм. Ун-та, 2009.-55 с.

1. Радугин А.А. Основы менеджмента: Учебник.- 5-е изд. / А.А. Радугин -М.: Центр, 2009.-432 с.
2. Райченко А.В. Общий менеджмент: Учебник.- 4-е изд. / А.В. Райченко -М.: Инфра-М, 2007.-384 с.
3. Робинс С.П. Менеджмент: Учебник.- 3-е изд. / С.П. Робинс -М.: Вильямс, 2007.-880 с.
4. Семенов А.К. Основы менеджмента: Учебник.- 8-е изд. / А.К. Семенов -М.: Дашков и К, 2008.-300 с.

22. Сергеева О.Б. Лидерство и управление как компетенции руководителей среднего звена: Учебник.- 1-е изд. / О.Б. Сергеева -М.: Новое знание, 2008.-65 с.

23. Страхова О.А. Лидерство нового века: Учебник.- 4-е изд. / О.А. Страхова -М.: Новое знание, 2008.-80 с.

1. Хачванкян В.В. Менеджмент предприятия: Учебник.- 1-е изд. / В.В. Хачванкян -М.: Новые знания, 2007.-422 с.
2. Цыпкин Ю.А. Менеджмент: Учебник.- 3-е изд. / Ю.А. Цыпкин -М.: Юнити-дана, 2009.-439 с.

1. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя: Учебник.- 3-е изд. / Б.А. Аникин -М.: Инфра-М, 2007.-C. 200. [↑](#footnote-ref-1)
2. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник.- 6-е изд. / В.Р. Веснин -М.: Изд-во Проспект, 2009.-С. 56. [↑](#footnote-ref-2)
3. Курганов В.М. Современный менеджмент: Учебник.- 2-е изд./ В.М. Курганов -М.: Книжный мир, 2008.-С. 92. [↑](#footnote-ref-3)
4. Макарова Т.Т. Повышения эффективности управления персоналом: Учебник.- 1-е изд./ Т.Т. Макаров -М.: Изд-во Проспект, 2007.-С. 55. [↑](#footnote-ref-4)
5. Иванов А.П. Менеджмент: Учебник.- 1-е изд. / А.П. Иванов -СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2009.-С. 98. [↑](#footnote-ref-5)
6. Райченко А.В. Общий менеджмент: Учебник.- 4-е изд. / А.В. Райченко -М.: Инфра-М, 2007.-С. 78. [↑](#footnote-ref-6)
7. Хачванкян В.В. Менеджмент предприятия: Учебник.- 1-е изд. / В.В. Хачванкян -М.: Новые знания, 2007.-С. 48. [↑](#footnote-ref-7)
8. Семенов А.К. Основы менеджмента: Учебник.- 8-е изд. / А.К. Семенов -М.: Дашков и К, 2008.-С. 135. [↑](#footnote-ref-8)
9. Радугин А.А. Основы менеджмента: Учебник.- 5-е изд. / А.А. Радугин -М.: Центр,

   2009.-С. 223. [↑](#footnote-ref-9)
10. Олимских Н.Н. Актуальные проблемы экономики труда: Учебник.- 6-е изд. / Н.Н. Олимских -Ижевск: Изд-во Удм. Ун-та, 2009.-С. 44. [↑](#footnote-ref-10)
11. Бусыгин А.В. Менеджмент: введение в специальность: Учебник.- 1-е изд. / А. В. Бусыгин -М.: Юнити-дана, 2007.-С. 57. [↑](#footnote-ref-11)
12. Галенко В.П. Менеджмент: Учебник для вузов. 3-е изд. / В.П. Галенко - СПб.: Питер, 2009.-С. 74. [↑](#footnote-ref-12)
13. Костров А.В. Основы информационного менеджмента: Учебник.- 2-е изд. / А.В. Костров - М.: Финансы и статистика, 2009.-С. 68. [↑](#footnote-ref-13)
14. Робинс С.П. Менеджмент: Учебник.- 3-е изд. / С.П. Робинс -М.: Вильямс, 2007.-С. 18. [↑](#footnote-ref-14)