**Содержание**

Введение

1. Персонал организации систематически не укладывается в установленные руководителем плановые сроки выполнения заданий. Что должен предпринять руководитель?

2. Социально – психологические методы управления

3. Требования к профессиональной компетенции менеджера

Заключение

Список используемой литературы

**Введение**

В нашей жизни постоянно происходят удивительно большие перемены. Они касаются социально-политической жизни, экономики и каждого из нас. Страна переходит от командно-бюрократического руководства к демократии, от командной экономики – к социально ориентированной рыночной; отдельный человек превращается из «винтика» государственной машины в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности.

Рынок предъявляет требования самостоятельно решать деловые проблемы, а это невозможно без знаний, умений, инициативы. Необходимо овладеть навыками использования экономических знаний на практике, формировать новое экономическое мышление. И одну из ключевых ролей в этом играет менеджмент – управление в рыночных условиях.

Менеджмент сегодня стал необходимой реальностью, и к нему в российском обществе проявляется активный интерес.

1. **Персонал организации систематически не укладывается в установленные руководителем плановые сроки выполнения заданий. Что должен предпринять руководитель?**

Предпосылками планирования времени являются тщательное документирование и контроль за его использованием, позволяющие иметь точные представления о нем, лучше распределять время на те или иные работы, а также согласование своих действий с подчиненными и коллегами.

Этот процесс исходит из следующих моментов:

1. Реальность, точное определение сроков выполнения работ и необходимого для этого времени. Для этого работы делятся на:

• периодически повторяющиеся с определенным циклом, или ритмом (здесь возможна максимальная степень точности);

• повторяющиеся не периодически, например командировки (здесь возможно достаточно точное планирование);

• работы и задачи, ранее не выполнявшиеся (их трудно предусмотреть, а поэтому нужно резервировать достаточное время, в том числе и за счет сокращения его для других работ и перенесения несрочных на более поздние сроки).

2. Резервирование времени для проведения конкретных видов работ (совещаний, участия в комиссиях, личных беседах и консультациях, приема посетителей, повышения квалификации, командировок, обхода организации и пр.).

3. Установление для регулярно повторяющихся и рутинных работ строго определенного время выполнения.

4. Увязка работ между собой, группировка и объединение близких работ, так чтобы они выполнялись друг за другом.

5. Учет индивидуальной работоспособности сотрудников, их утомляемости.

Планирование времени позволяет руководителям и специалистам:

• критически осмыслить собственные цели и найти более эффективные способы их реализации, позволяющие не только своевременно с ними справиться, но и создать необходимые резервы для решения непредвиденных проблем;

• сконцентрироваться на важнейших вопросах с учетом сроков их решения, а остальные рационально распределить среди подчиненных на основе оценки каждой работы с точки зрения ее необходимости; последствий в случае отказа от выполнения; оправданности требуемых усилий, возможности снижения затрат и повышения реальной отдачи;

• сформировать оптимальную структуру рабочего дня и составить его расписание.

Планирование времени, отводимого на решение тех или иных проблем, осуществляется с учетом их рациональной очередности: сначала планируются дела с фиксированным сроком исполнения или требующие значительных его затрат, а также неприятные задачи, откладывание которых на потом нежелательно; далее следует рутинная работа и выполнение повседневных обязанностей; наконец, третье место отводится второстепенным и эпизодическим делам, например, чтению текущей корреспонденции, обходу рабочих мест.

В любом случае при планировании устанавливается точный срок завершения работы. Если в заданное время она не может быть выполнена, в плане предусматривается возможность перенесения ее на более поздний период.

Существует несколько видов планов использования времени.

С помощью долгосрочных распределяется время на реализацию крупных жизненных целей, требующих многих лет, а порой и десятилетий: получение образования, продвижение до определенной должности и т.п.

Среднесрочные планы, к которым можно отнести годовые, фиксируют распределение времени на более конкретные задачи, прежде всего производственного характера, которые необходимо решить в следующем году, сроки, этапы составления отчетности, ответственных лиц.

Каждый из краткосрочных планов (квартальный, месячный, декадный, недельный, дневной) детализирует предшествующий; уже в месячных планах расход времени на каждый вид деятельности, включая необходимые резервы, предусматривается в часах; в декадных (недельных) отражаются все без исключения дела и время, необходимое для их выполнения (практическая продолжительность одного вида деятельности не должна превышать 1,5—2 часа).

При составлении краткосрочных планов определяется центральная, наиболее трудоемкая проблема периода, которая должна быть решена в его рамках; выходящие за них задачи и проблемы, к решению которых нужно приступить, возможные трудности.

План на квартал основан на годовом плане и включает новые проблемы, которые в годовом плане не были учтены, предварительные сроки решения частных задач, представления отчетов, конкретные сроки решения общих задач (по месяцам), точные сроки выполнения текущей работы, все непериодические задачи, которые можно предусмотреть, резерв времени, ответственных лиц. План возобновляется на следующий квартал одновременно с комплексными планами.

Месячный план разрабатывается на основе квартальною и итогов работы за предыдущий месяц одновременно с общим планом. Он конкретизирует квартальный план, исключает устаревшие задачи, включает дополнительные непериодические задачи, которые могут быть решены в краткосрочном периоде, но не могли быть включены в квартальный план (конференции, совещания, командировки).

Уже в месячных планах нужно учитывать критические дни и личные биоритмы — физический, эмоциональный и интеллектуальный, составляющие соответственно 23, 28 и 33 дня.

Недельный план конкретизирует месячный, исключает часть запланированных задач и включает дополнительные, которые не были предусмотрены, предусматривает изменение сроков их решения, резервы.

Дневной (оперативный) план включает в себя не более десятка проблем, в том числе не более трех первостепенных, работа над которыми осуществляется в первую очередь. Они, а также самые неприятные дела, планируются на утренние часы, с тем чтобы к вечеру их удалось завершить. Однородные задачи группируются в дневном плане работы блоками, что позволяет не «перескакивать» с одной на другую и экономить таким образом время.

Как и все другие, дневные планы расходования времени составляются в письменной форме, ибо таким образом заложенные в них дела труднее игнорировать. Кроме того, записи разгружают память, дисциплинируют, позволяют четче распределять работу, делать ее более целенаправленной. По записям также легче контролировать выполнение планов и оценивать их итоги. Составление дневного плана начинается накануне вечером и происходит в несколько этапов. Сначала формулируются его задачи, в которые включаются перенесенные из месячного и недельного (декадного) планов; переходящие из плана предыдущего дня, нерешенные к настоящему моменту; не планируемые заранее вследствие повторяемости; могущие внезапно возникнуть. Затраты времени на них определяются с учетом возможного способа их решения. В дневном плане предусматриваются «окна» на случай необходимости решать неожиданные проблемы и десятиминутные перерывы после каждого часа работы.

Затем еще раз уточняется приоритетность задач; выделяются те из них, за которые настала пора решительно браться, и определяется, кому из подчиненных что можно поручить.

Утром составленный накануне дневной план еще раз уточняется руководителем совместно с референтом или секретарем, чтобы учесть внезапно появившиеся новые обстоятельства, например поступившие за ночь документы.

Планирование времени служит делу повышения эффективности использования рабочего дня. Считается, что последний лучше всего начинать в одно и то же время, ибо человек — раб своих привычек. Это обеспечивает хороший тонус и позволяет на деле реализовывать принцип «человек — хозяин работы, а не работа — хозяйка человека».

Предпочтительно, чтобы руководитель начинал свой день раньше подчиненных, тогда до их прихода на работу у него была бы возможность уточнить задания и принять все необходимые меры для успешного преодоления трудностей. После этого выполняются наиболее трудные и неприятные дела, а во второй половине дня — легкие.

Такая последовательность обусловлена не только нарастанием усталости, но и тем, что после обеда подчиненные, контакты с которыми в первой половине дня ограничены, обычно приходят с просьбами о помощи и разъяснении тех или иных вопросов. Поэтому во второй половине лучше заниматься делами, не требующими большой сосредоточенности, например, просмотром почты или решением проблем, которые вновь появились с утра.

Эффективность использования рабочего времени чаше всего характеризуется с помощью следующих коэффициентов:

Коэффициент экстенсивного = 1 — СНП

использования рабочего времени Д

где: О — число случаев опозданий и нарушений режима;

П — число прогулов;

Д — число отработанных дней.

Коэффициент интенсивного использования рабочего времени = 1 – ПН / НЧ

где: ПН — непроизводительные потери по вине работников в часах;

НЧ — число часов по норме.

Произведение экстенсивного и интенсивного коэффициентов дает интегральный коэффициент использования рабочего времени.

Для экономии времени и улучшения использования рабочего дня необходимо избегать импульсивных поступков и не отвлекаться, по возможности, на вновь возникающие проблемы, ибо они могут потребовать дополнительных действий. Эти проблемы целесообразно зафиксировать, с тем чтобы вернуться к ним позже. Это позволит завершить начатое, а им «отлежаться» и принять более зримые очертания. Фиксация материала необходима также при внезапных перерывах работы, поскольку позволяет быстрее вновь сосредоточиться.

В заключение приведем рекомендации известного американского предпринимателя и теоретика менеджмента Харви Маккея желающим сэкономить время:

• установить телефон в своем автомобиле;

• всегда заблаговременно предупреждать о намечающихся визитах;

• оставлять машину там, где гарантирован свободный выезд;

• никогда не совершать поездки, не имея при себе диктофона, благодаря которому можно, не отрываясь от руля, диктовать для себя служебные записки;

• положить портативный магнитофон в карман пиджака, а другой рядом с кроватью;

• всегда иметь при себе какой-нибудь полезный материал для чтения;

• попробовать всю неделю читать публикации по бизнесу вместо спортивных страниц и занятных материалов о всякой всячине;

• пройти курс техники скорочтения;

• использовать телефонный автоответчик даже тогда, когда вы дома, что даст возможность избавиться от бесполезных разговоров;

• стараться проводить как можно больше совещаний по телефону вместо заседаний с непосредственным участием сотрудников;

• всегда просить подчиненных предварительно кратко излагать рекомендации, а потом заслушивать обоснования;

• слушать магнитофонные записи и радиопередачи по вопросам бизнеса во время пробежки или спортивных

упражнений;

• хвалить подчиненных, кратко излагающих суть дела и выражать недовольство сотрудниками, не умеющими так поступать;

• избегать тех, кто тратит время;

• смотреть по телевизору утренние новости деловой жизни.

**2. Социально – психологические методы управления**

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15 % зависит от его профессиональных знаний, то на 85 % — от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характера каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойствен свой психологический климат.

Поэтому существенным условием образования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда примерно в 1,5 раза может увеличиться или в несколько раз уменьшиться.

Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает производительность труда. Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма более активно идет в коллективах рыночного типа. Так, 91 % опрошенных считают, что среди членов трудовых коллективов стала складываться атмосфера взаимной требовательности и ответственности, изменилось (в лучшую сторону) отношение к труду и распределению его оплаты, 82 % опрошенных работников массовых профессий интересуются и "болеют" за успехи своих коллег. Таким образом, чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы» которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

Главная цель применения этих методов — формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы — человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и в конечном счете формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Основное средство воздействия на коллектив — убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать: планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды.

**3. Требования к профессиональной компетенции менеджера**

Специалисты, исследующие проблемы менеджмента в понятие «менеджера» вкладывают каждый свое содержание. Нам ближе определение данного этому термину Э.А**.** Уткиным.

Менеджер – специалист по управлению бизнесом, организующий работу предприятия, руководящий деятельностью его сотрудников, обеспечивающий высокую эффективность производства и реализации продукции, услуг на основе оптимального использования всех ресурсов предприятия, прежде всего — человеческих, за счет применения самых современных принципов, форм, методов, приемов и средств науки управления. Какие же требования предъявляются к менеджеру? В советской экономике при подборе управленческих кадров руководствовались четырьмя основными требованиями: политическая грамотность, моральная устойчивость, компетентность, организаторские способности.

На современном этапе развития российской экономики квалификационные требования к личности менеджера значительно шире.

В частности, В. Кочетков отмечает следующие личные качества менеджера:

1. Ярко выраженная склонность к организаторской деятельности.

2. Способность влиять на других людей силой своего характера.

3. Заражать других своей энергией и замыслами.

4. Умение выделять главные звенья и твердо следовать целям.

5. Способность воспринимать советы и рекомендации подчиненных.

6. Умение логически рассуждать, разделять проблемы на составляющие, оценивать их и обобщать частные случаи.

7. Способность к пониманию служебных ситуаций, к обнаружению противоречий в наблюдаемых фактах.

8. Самостоятельность и решительность в принятии решений.

9. Способность четко ставить задачи подчиненным.

10. Требовательность, пунктуальность, честность и способность держать данное слово.

11. Уравновешенность, умение срабатываться с людьми налаживать взаимоотношения как с подчиненными, так и с руководителями.

12. Способность улавливать потребности подчиненных, заботливость по отношению к людям, отзывчивость, чуткость.

13. Умение объективно оценивать подчиненных и выдвигать их на ответственную работу.

14. Способность улавливать новое в науке и практике.

15. Развитое творческое воображение, способность прогнозирования, развитая интуиция, хорошая память.

16. Коммуникабельность, умение быть лидером по деловым, этическим, эстетическим и гражданским качествам.

Наверное, было бы замечательно, если бы каждый специалист обладал таким набором качеств, которые в идеале требуются от менеджера

*Вопрос № 45.* Директор крупной инофирмы по продаже медицинской техники узнаёт, что один из менеджеров по продажам продаёт свой товар заказчикам по завышенной цене. Разницу между ценами кладёт себе в карман. В тоже время этот менеджер дал достаточно много компании, нашёл много клиентов, деловых партнёров, у него обширные связи, которые фирма может потерять, если его уволить. Директор в затруднении: что делать с этим менеджером?

*Ответ:*

Поступить с этим работником, нужно так, чтобы не привлечь особого внимания других работников, т. е. пригласить этого работника на собеседование. Попросить дать объяснения своего поведения, мотивы его действий.

Беседу нужно вести, в мягкой форме, не превышая голоса, не грозясь в случае невыполнения просьб потерять рабочее место, так как тем самым я буду настраивать этого работника против себя, вызывая у него негативные отношения ко мне.

В результате чего, могут и другие работники узнать об этом конфликте. Если после беседы работник, продолжит игнорировать ваши указания, делать всё по своему, я буду вынуждена сделать выговор в устной форме, опять же особо не повышая голоса, не оскорбляя работника, дать ему понять, что некоторые его действия меня не страивают.

Думаю, главным качеством руководителя, возвышающие его, является уравновешенность, справедливость и честность.

Соблюдая эти простые качества, руководитель может с лёгкостью находить общий язык со своими работниками.

**Заключение**

Таким образом, можно сделать следующий вывод, что прежде чем осуществлять руководство предприятием, менеджер, работник аппарата управления, должен изучить способы воздействия субъекта управления на объект. Они многообразны и воздействуют на разные сферы жизни человека. Чем шире арсенал методов управления руководителя, тем выше его профессионализм.

**Список используемой литературы**

1. Казначевская Г.Б. Менеджмент: Уч. пос. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004

2. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Уч. – Мн: НПЖ «ФУА», ЗАО «Эканомпресс», 2000

3. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента: Уч. – Москва: Дело, 2004

4. Менеджмент / справочник. – М: ИКЦ «Март», 2003

5. Основы менеджмента: Уч. – М: Триада, Лтд, 2000

6. Чумак Т.Г. Методы управления предприятием: Лекции. – Волгоград, 2003