**Вопрос 1**

В наше нестабильное время очень сложно быть в чём-то уверенным на 100 процентов. Однако новому "счастливому" обладателю данной должности и вообще человеку, занимающему любую руководящую должность не надо опасаться непредвиденных обстоятельств, ведь обладая значительным багажом знаний, умений и навыков, он будет способен ориентироваться в меняющихся условиях (а иначе он не долго продержится на этой работе). Прежде всего, необходимо забыть о своих предыдущих обязанностях - их будут выполнять за тебя другие, по крайней мере, их большую часть. Возможно, будет сложно сначала отвыкнуть от мысли о самостоятельном выполнении какого - то мелкого поручения, но со временем, если Вы приложите максимум усилий для того, чтобы стать действительно эффективным менеджером, Вы станете выполнять непосредственно свою работу и не отвлекаться по мелочам.

Однако перейдём непосредственно к нашей организации. Нижегородский речной порт, как любой речной порт в Российской Федерации предоставляет следующие услуги: погрузо-разгрузочные работы, хранение и транспортировка грузов. Погрузка из судов может производиться как в железнодорожные составы, так и в другие транспортные средства. Возможно хранение грузов на складских помещениях нашего речного порта. Кроме того, если заказчик не имеет собственного водного транспорта, порт предоставляет возможность перевозок за счёт собственного флота.

Переходя к структуре нашей организации, проще будет выразить её в виде структурной схемы:

Отдел техники безопасности

**Начальник**

**мастерских**

Диспетчерская служба

Служба

перевозок

склады

Коммерч. отдел

Плановый отдел

Финанс. отдел

Главный

инженер

Бухгалтерия

Отдел

кадров

Заместитель

начальника

 порта

**Начальник порта**

Жирным, подчёркнутым шрифтом обозначена рассматриваемая должность, которая согласно иерархической структуре, продолжает разветвляться:

**Начальник**

**мастерских**

Проанализировав данную схему, можно кратко охарактеризовать ключевые моменты должности начальника мастерских. Он занимает руководящее положение в данном отделе, так как имеет в своём распоряжении достаточно большое количество подчинённых, как - то: мастера цехов, бригадиры цехов и непосредственно рабочие.

Начальник мастерских подчиняется главному инженеру речного порта, однако, он может быть вызван для предоставления отчёта и к начальнику порта.

В прямые обязанности начальника мастерских входит организация предупредительного планового ремонта техники порта, например, погрузочных кранов. Также он контролирует своевременное выполнение ремонтных работ и вносит предложения об организации рабочих мест. И, наконец, начальник мастерских производит контроль над соблюдением трудового распорядка.

Для того чтобы успешно и эффективно справляться с работой занимающий данную должность человек обязан обладать не только навыками управления персоналом, но и владеть большим количеством технических знаний, таких как технологические процессы сварки и резания металла, электроремонтные работы, деревоотделочные работы, технология ремонта оборудования, дефектация и многое другое. Причём необходимо знать и теорию этих процессов и уметь практически применять её.

**Вопрос 2**

Каждый справляется со своей работой по-разному: одному удаётся решить множество проблем одновременно, а другой бьётся над одной задачей, затрачивая неприемлемо большое количество времени, тем самым доказывая свою неэффективность. Для того чтобы проверить свою компетентность в роли менеджера, я собираюсь использовать "10 ролей" - модель Минцберга. Я считаю, что данная модель, в отличие от не менее правильной модели Файоля, позволяет более подробно рассмотреть деятельность менеджера, т.е. даёт возможность оценить себя в различных ролях, которые приходится играть в повседневной работе. Однако хочется сказать, что нельзя не согласиться с Файолем в том, что эффективный менеджер должен служить примером для своих подчинённых при выполнении работы, вселять в них уверенность в своих силах, но пользоваться в то же время авторитетом у них.

Перейдём к непосредственному анализу ролей. Выяснив необходимые потребности для эффективного выполнения требуемых работ или обнаружив какие-либо проблемы, я, как глава своего отдела, буду представлять своих подчинённых при обсуждении этих вопросов с вышестоящими менеджерами. Например, очень часто приходится решать проблему снабжения материалами, запчастями, инструментом, учитывая требования главного инженера. Также немаловажным вопросом является обеспечение безопасности труда, так как при нарушении техники безопасности отчитываешься непосредственно перед главным инженером. Отдельно надо выделить момент, который необходимо обсуждать самому именно с главным инженером - это вопрос обеспечения цехов станочным оборудованием.

Выступая в роли лидера, выясняешь потребности рабочих для успешного выполнения заказа. В частности необходима чёткая постановка задачи, указания по использованию требуемых технологий ремонта, чертежей и материалов. Также как лидеру приходится обеспечивать трудовую производственную дисциплину в цехах.

Наиболее интересна роль связующего звена, выполняя которую менеджер поддерживает связь с менеджерами отделов не только внутри речного порта, но и за его пределами. Например, начальнику отдела кадров в случае необходимости я могу подать заявку о срочной замене новым высококвалифицированным специалистом старого, недостаточно образованного исполнителя для работы на новом станке с программным управлением. В технический отдел посылаю запрос на разработку нового чертежа или узнаю: поступило ли описание инновационного процесса обработки металла током высокой частоты; или обговариваю те же проблемы по телефону. Очень часто приходится делать заявку в отдел снабжения на поставку материалов и запчастей в определённые сроки.

Что касается внешних связей, то я имею непосредственные контакты с начальниками мастерских судоверфи, занимающейся постройкой нового флота, а также ремонтно-эксплуатационной базы, производящей ремонт старых судов. Поддерживание отношений с менеджерами других организаций, позволяет обмениваться чертежами, технологиями и другой полезной информацией. Также это даёт возможность получить помощь в случае крайней необходимости в виде предоставления рабочих или материалов. Кроме того, при предоставлении поддержки другим, обязательно документальное подтверждение данного акта в форме заявления, которое предоставляешь в плановый, финансовый отделы, а также в отдел кадров, следовательно, опять необходимо иметь хорошие отношения с начальниками этих отделов.

Любой менеджер должен получать, обрабатывать и распространять большое количество информации, которая может поступать как извне, так и из внешней среды организации. Например, научно-исследовательские институты, разработав новый технологический процесс, направляют документацию с его описанием в информационный отдел речного порта, через который она попадает к начальнику мастерских. Возможен другой вариант: от начальника мастерских посылается запрос в какой-либо НИИ на изобретение станка или процесса для решения определённой проблемы. Научно-техническая информация может также поступать через журналы, методические пособия, различные выставки, ярмарки, наконец, через Интернет.

Информация приходит от рабочих через мастеров. Так, рабочий изобрёл способ изготовления запчасти, снижающий затраты, тогда он может внести рационализаторское предложение в виде заявление и через мастера цеха подать его начальнику мастерских.

После поступления данного заявления я могу одобрить его после расчёта экономического эффекта и составить рапорт главному инженеру с предложением внедрить изобретённый работником процесс в производство и поощрить его премией. В данном случае я выступаю уже в качестве представителя информации.

Предоставляя рапорт начальнику отдела кадров о наказании работников за прогулы или отчёт о проделанной работе главному инженеру, я являюсь распространителем информации.

Что касается ролей, связанных с принятием решений, то отлично удаётся устранять проблемы. При любых инцидентах на производстве просто необходимо самому принимать непосредственное участие в первичном расследовании. Например, при несчастном случае надо обязательно оставлять всё на своих местах, позвонить главному инженеру, заместителю главного инженера по технике безопасности и далее расследовать несчастный случай. При аварии в каком-либо из цехов командование берётся на себя и организуется безопасность персонала. Затем информируется главный инженер и вызываются специалисты по ликвидации данной аварии.

Таким образом, можно сделать некоторые выводы из всего вышесказанного. Информационные роли, роли межличностного общения и роль устранителя проблем по Г. Минцбергу мне удаётся выполнять почти отлично. Однако стоит поработать над своей способностью вести переговоры, а также научиться правильно распределять ресурсы, например своё рабочее время и время подчинённых.

**Вопрос 3**

Общение является важным фактором выполнения поставленной цели. Не общаясь в процессе работы, люди не смогли бы согласовать свои действия. Я не могу отнести климат общения в нашем отделе к какому-то определённому типу, но попытаюсь всё же разобраться в этом. Возможен такой вариант, что наш климат сочетает в себе черты и закрытого и открытого климата. Трудности, как известно, возникают всегда, и при какой-либо появлении проблемы хотелось бы сконцентрироваться на её решении, а не её степени сложности. Однако мастера цехов, конечно, прежде всего, бросаются искать виновных в происшествии, объявляют им, так сказать, "неофициальный" выговор, а время-то уходит. К тому же, информация из-за этого доходит до меня не сразу, поэтому приходиться бороться ещё и с этим. При постановке определённой задачи для меня неприемлемы какие-либо осуждения, но бригадиры цехов зачастую недовольно воспринимают поручения, поэтому случается на них прикрикнуть слегка, чтобы угомонить и напомнить о служебном положении, хотя, конечно такое случается нечасто. Служебное положение, конечно, не подчеркивается, но в мягкой форме напоминается - это касается и моих отношений с бригадирами, и их отношений с мастерами и рабочими, так как иногда последние забываются и пытаются уклониться от выполнения задачи под любыми предлогами. Я думаю, сказывается контингент людей с рабочими специальностями. Однако все разногласия забываются на совместном пикнике на природе, где все равны: и начальники, и подчинённые, - я считаю, подобные мероприятия улучшают отношения между людьми и способствуют дальнейшему общению уже в рабочей обстановке.

Что касается сетей связи в моём отделе, то можно сказать, что круг моих знакомств и является необходимым источником всей нужной мне информации, без которой я как без рук. Не обладая достаточными сведениями нельзя адекватно отреагировать на постоянно изменяющиеся условия. Вот почему полезно расширять круг общения. Однако, на мой взгляд, в наше время стоит быть осторожнее с источниками информации. "Доверяй, но проверяй" - вот мой девиз, вот почему не только полезно, но и чрезвычайно интересно самому спуститься в цех и понаблюдать за действиями рабочих, разузнать какие-либо подробности и на месте дать необходимые указания. Я считаю, непосредственный контакт с рабочими обеспечивает получение информации без искажений и без дополнительных оценок, которые склонны давать бригадиры в своих докладах или сообщениях. Тем не менее, несмотря на очевидные превосходства такого вида сбора информации, существуют некоторые препятствия, например, постоянные физические шумы, которые характерны для цехов с большим количеством станков и другого оборудования, поэтому приходится разговаривать очень громко. Обычно, общаясь с рабочим, я стараюсь показать ему свою заинтересованность, хотя уже тот факт, что я сам подошёл к нему (причём не с целью подгонять, а перекинуться парой слов на профессиональную тему или просто поинтересоваться о здоровье домашних) свидетельствует о моём внимании к нему, ведь не каждый начальник просто так без предупреждения может подойти и поговорить.

Существует ещё такая проблема как избыток информации, но это и очевидно, ведь чем выше уровень менеджера и его готовность выполнять работу эффективно, тем большее количество данных ему приходится обрабатывать. Информация поступает со всех уровней: от коллег, главного инженера, от подчинённых. Это, не считая друзей из других организаций. Всё это конечно чревато информационными перегрузками, когда просто не успеваешь ознакомиться со всеми поступающими новостями. Особенно это характерно для конца года, когда все суетятся, сдают всевозможные отчёты о проделанной работе, просят новогодних премий. Отсюда вытекает необходимость фильтрации или сортировки данных. Сначала, конечно обрабатываешь информацию, поступающую сверху, т.е. инструкции, распоряжения и др. В этой сфере мне ещё предстоит поработать над собой, для того чтобы научиться отсеивать ненужную информацию и классифицировать оставшуюся по степени важности, к тому же всё приходит с годами.

**Вопрос 4**

Совещание - неотъемлемое мероприятие для эффективного общения между менеджером и его подчинёнными. На мой взгляд, если он способен проводить совещания профессионально, не стоит жалеть затраченного на него времени. Я, например, провожу ежедневные утренние совещания инструктивного характера, т.е. даю наставления о сроках выполнения работы, минимальный объём выполненной работы и т. д. Вообще перед тем, как провести очередное совещание, я стараюсь уточнить следующие пункты: количество и должность людей, которые придут на совещание, информацию, которую я собираюсь им сообщить, сведения, которые мне необходимо от них получить. Для лучшего запоминания этих пунктов я использую специальный журнал, заведённый мной как раз для этой цели. Во время совещания я по мере надобности заглядываю в него и делаю необходимые записи, хотя секретарь тоже конспектирует ход совещания.

Обычно в моём совещании прослеживается следующая последовательность: сначала я выдаю какую-либо информацию, например, приказы вышестоящих начальников, важные сообщения о поступлении новых заданий, сроках и условиях их выполнения. Затем я слушаю самих мастеров или бригадиров и обсуждаю всевозможные вопросы. В частности приходится заслушивать проблемы, связанные со случаями нарушения техники безопасности. Очень острым остаётся вопрос о том, как повысить трудовую дисциплину рабочих. Решая его в ходе совещания, я вместе с мастерами стараюсь принять наиболее оптимальное решение, требующее минимальных затрат материальных ресурсов и времени.

К совещаниям у меня есть определённые требования, без которых, на мой взгляд, трудно найти общий язык с подчинёнными. Так, например, я слежу за тем, чтобы все мастера или бригадиры принимали участие в обсуждении, а то некоторые сидят и изображают тут запоминающее слушание, хотя на самом деле выясняется, что они и вовсе не готовились к совещанию (а такие случаи были). Вот приходится бороться и с такими лодырями. Кроме того, если кто-то высказывает свою точку зрения, выдвигает предложения по повышению зарплаты или предлагает сделать выговор нерадивому рабочему, я требую от него аргументации своих соображений. Особенно это касается производственных вопросов - тут уж просто обязательно использование научно-технической информации. Со своей стороны, я стараюсь употреблять как можно больше наглядных пособий, графиков и диаграмм. Если это приказ главного инженера, то я всегда показываю его подчинённым - пусть знают, что мне нечего от них скрывать. Такое отношение, как мне кажется, способствует улучшению отношений между шефом и подчинёнными, в то же поднимая авторитет.

Обычно я стараюсь уделять совещаниям не больше тридцати- сорока минут, хотя конечно приходится их продлевать. И вообще, я предпочитаю не оставлять нерешённых вопросов: лучше потратить больше времени сейчас, чем потом ещё раз возвращаться к нему, когда будут уже другие. В случае необходимости я могу обсудить какой-либо вопрос индивидуально, т.е. по окончании совещания все покидают мой кабинет, и я общаюсь наедине с подчинённым.

Я нахожу совещание успешным, если все подчинённые, согласились с условиями выполнения задачи и консенсус найден. Если мнения разделились, то за мной, как за начальником последнее слово, и я могу утвердить одно из имеющихся мнений или настоять на своём.

Однако простого утверждения решения мало. Необходимо ещё постоянно координировать его исполнение и давать по мере надобности необходимые указания. Только так можно добиться успешного выполнения поставленной задачи.

В заключение, я бы хотел указать на главное преимущество регулярных совещаний, которое состоит в контакте работников разного уровня и повышении качества принимаемых решений.