**Содержание:**

Введение

1. Теоретическая часть
	1. Организация рабочего времени менеджера
	2. Сущность деятельности менеджера
	3. Модель современного менеджера
	4. Тактика делового общения
	5. Делегирование полномочий
2. Практическая часть

2.1 Характеристика ООО « ДА ВИНЧИ»

2.2 Организация труда менеджера в ООО «ДА ВИНЧИ». Функции и распорядок дня

2.2.1 Делегирование полномочий в ООО «ДА ВИНЧИ»

Заключение

Список литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

*"Время – самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распоряжаться ничем другим".*

*П. Друкер*

Ценен тот руководитель, который знает своё дело, умеет хорошо управлять и добиваться поставленных целей, независимо от его внешности и образования.

Это главный стандарт настоящего руководителя. Но даже при наличии всех выше перечисленных навыков руководитель не будет успешным, если он не будет правильно организовывать своё время и рабочий день. Ведь такой ресурс как время стоит наряду со многими другими ресурсами: людьми, финансами и сырьём. Менеджер всегда находится в трёх измерениях в настоящем, прошлом и будущем. Время – необратимо. Его нельзя накопить, умножить или передать. Оно проходит безвозвратно. К сожалению, в России с давних времён сложилось представление о руководителе, как о человеке с минимальным количеством свободного времени, и чем меньше времени имел руководитель, тем более значительной персоной он казался. Но на самом деле это лишь говорит о низком уровне самоменеджмента, который представляет собой последовательное и целенаправленное использование испытанных методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать своё время.

Успех каждого руководителя зависит не только от материально-экономических величин, но и от того, как он распоряжается самым ценным достоянием – временем.

Надо учиться планировать свое рабочее время. Планирование призвано обеспечить хозяйское использование самого ценного достояния – времени, а именно:

- либо имеющееся время употребить для плодотворной и успешной деятельности (максимальный критерий);

- либо достичь поставленных целей с возможно меньшим расходом времени (минимальный критерий).

Самоменеджмент прежде всего это самоорганизация, умение управлять собой, руководить процессом управления в самом широком смысле слова – во времени, в пространстве, общении, деловом мире.

В своей курсовой работе я хочу показать, как с моей точки зрения должно быть организовано рабочее время менеджера и применить это на практике.

**1.ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**1.1 Организация рабочего времени менеджера**

Каким должен быть успешный, эффективный сотрудник? Разумеется, он должен знать свое дело, уметь ставить цели и добиваться их. Но все эти качества бесполезны, если сотрудник не умеет правильно организовать свое рабочее время. Нереально добиться успеха, если человек не может планировать свое время. Чтобы эффективно использовать рабочее время, прежде всего, нужно знать, на что оно расходуется и почему его не хватает. Причины, по которым не хватает времени, тесно взаимосвязаны. Например, если сотрудник не планирует свой рабочий день, не организует свою работу – ему не хватает времени. И наоборот, если сотруднику не хватает времени, то он спешит, не планирует свой день, хватается за все дела подряд, стараясь выполнить все сразу. Выйти из этого замкнутого круга можно только начав планировать свое время, а для этого нужно выяснить, на что расходуется время и выявить основные причины дефицита времени. Причины дефицита времени заключаются в следующем: 1. Постоянная спешка. В состоянии постоянной спешки сотрудник не успевает сосредотачиваться на той задаче, которую он выполняет в данный момент. Он идет по тому пути, который первым пришёл на ум, вместо того, чтобы подумать о других, возможно более рациональных способах решения данной задачи. 2. Отсутствие четкого распределения работ по степени их важности. При этом сотрудник начинает заниматься наиболее легкими и приятными, не столь важными делами. В результате у него не хватает времени на решение ключевых, перспективных задач. 3. Постоянные доработки дома. Это приводит к проникновению рабочего времени в свободное и сотрудник не успевает отдыхать, что сказывается на его работоспособности и здоровье. 4. Большой поток рутинных дел, часто срочных, работа над которыми занимает много времени. 5. “Воры времени” – непредвиденные и обусловленные недостаточным планированием дела. Наиболее крупные воры времени – это телефонные звонки, незваные посетители, дела, за которые сотрудник берется потому, что не может отказать в просьбе. Все это отнимает много времени и отвлекает от действительно важных дел. 6. Суетливость. Это результат плохой организованности дня, а также иногда зависит от импульсивности и особенностей человека. 7. Слабая мотивация труда. Следствием является низкая производительность, что порождает хроническую нехватку времени. Чтобы правильно распределить время, необходимо точно знать, как оно расходуется в действительности. Анализ использования времени поможет выявить временные потери, показать сильные и слабые стороны практикуемого рабочего стиля. Такой анализ просто необходим, если не известно, на что вообще расходуется время, не известно, сколько времени требует выполнение тех или иных дел, не известно, какие факторы стимулируют или ограничивают работоспособность. Чтобы анализировать проблему, нужен достоверный учет времени. Самый эффективный способ учета времени – это ведение записей. Наиболее целесообразно вести записи в процессе работы, т.к. делая это вечером, можно что-то упустить. Степень детализации записей должна быть такой, чтобы можно было судить о важности и необходимости каждого вида работ. Для получения наиболее объективной картины делать записи нужно в течение недели (или дольше, если необходимо). Если бизнес является сезонным, то подобный анализ необходимо проводить с учетом времени года. В листке надо фиксировать не только внешние помехи, но и случаи, когда инициатором нарушения хода трудового дня был сам сотрудник.

Сильные стороны использования рабочего времени нужно выделить и применять в повседневной работе. Для слабых же сторон нужно выработать стратегию по преодолению их. Прежде всего, каждую работу нужно проанализировать с помощью следующих вопросов: - была ли работа необходима? (если более 10 % рабочего времени было потрачено не на необходимую работу, это говорит о проблемах с делегированием и определением приоритетов); - были ли оправданы затраты времени? (если более 10% рабочего времени составляли дела, затраты времени на которые не оправданы, нужно проанализировать причины, по которым расход времени был слишком велик и постараться учитывать их в будущей работе); - было ли целесообразно выполнение работы? (если более 10% рабочего времени пошло на задачи, выполнение которых было нецелесообразно, значит нужно уделить внимание планированию, организации, самореализации); - был ли сознательно определен временной интервал для выполнения работы? (если более 10% рабочего времени было потрачено на задачи, временной интервал выполнения которых определялся спонтанно, значит, существуют проблемы с планированием рабочего времени). Определив критические моменты, вредные привычки, наиболее частые ошибки рабочего стиля, так называемые поглотители времени, нужно определить их причины и выработать меры по их устранению, наиболее подходящие для данного бизнеса и конкретного сотрудника.

**1.2 Сущность деятельности менеджера**

Менеджер — это человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный полномочиями принимать решения по определенным видам деятельности организации, функционирующей в рыночных условиях. Термин "менеджер" может употребляться применительно: к администратору любого уровня управления, если администрирование осуществляется современными методами; руководителю предприятия в целом или его подразделений (завода, отдела, цеха, участка); организатору конкретного вида работ; руководителю по отношению к подчиненным.

К менеджеру, в первую очередь, предъявляются требования высокого профессионализма и компетентности. В нем должны соединяться качества высококвалифицированного специалиста, обладающего техническими и экономическими знаниями, и организатора производства, выполняющего административные функции. В условиях перехода к рыночной экономике необходимо изменять взгляд на природу, роль, сущность и значение труда руководителя. Сейчас на первое место выдвигаются самостоятельность, инициативность, предприимчивость, творческое мышление, готовность к разумному риску.

Руководство совместной деятельностью людей состоит во взаимосвязи, с одной стороны, единоначалия, а с другой - самоуправления группы. Деятельность руководителя осуществляется в составе совместной деятельности социально-экономической системы. Все исполнительские, организационные и административные функции могут концентрироваться в руках руководителя высшего звена или делегироваться низовым ступеням должностной иерархии, вспомогательным подразделениям, функциональным службам.

Из сказанного можно сделать вывод, что управление совместной деятельностью людей и составляет сущность руководства — особого вида экономической деятельности. Руководитель достигает цели совместной деятельности благодаря тому, что умножает свои физические и интеллектуальные силы за счет коллективных сил подчиненных. Это и есть задача руководителя любого управленческого уровня.

В наше время интеллектуальные компоненты любого вида деятельности преобладают над физическими. Поэтому подчиненных нужно побуждать работать не только физически, но, главным образом, умственно. И надо помнить, что никакое принуждение не может заставить человека мыслить и действовать творчески, если он этого не хочет сам. Принуждением эффективно управлять нельзя.

Влияние на подчиненных составляет основу руководства. Руководитель — это человек, который лично своим влиянием направляет подчиненных на достижение целей организации. Его функциями являются определение норм поведения подчиненных, удовлетворение в меру возможности их нужд и защита их интересов перед управляющими верхнего уровня. Среди требований, предъявляемых к менеджеру, на первый план ставится умение управлять людьми. Поэтому он должен в совершенстве знать своих прямых подчиненных, особенно их возможности выполнять порученное дело. Менеджер должен иметь гражданское мужество избавиться от неспособных или нерадивых работников. Рыночные отношения требуют творческого подхода к управлению на базе всесторонней информированности, наилучшего использования ресурсов и других факторов повышения эффективности функционирования предприятия. В этой связи на первый план выступает фактор понимания того, что, в конечном счете, положение предприятия определяется рынком.

Менеджмент осуществляется в экономическом, социально-психологическом, правовом и организационно-техническом направлениях.

Содержанием *экономического* направления является управление производственным процессом. Здесь деятельность менеджера сосредоточивается на координации материальных и трудовых ресурсов таким способом, чтобы достичь поставленных целей при наименьших затратах.

*Социально-психологическое* направление - это прерогатива менеджером всех уровней управления. На низовом и среднем уровне управления усилия менеджеров направлены на создание теплых, дружественных производственных отношений между коллективами и отдельными работниками, при которых их способности могли бы наиболее полно реализоваться.

На высшем уровне управления социально-психологическую функцию осуществляет ряд лиц, использующих впасть, авторитет, положение для регулирования отношений между руководителями и подчиненными.

Социально-психологическое направление базируется также на уровне развития социальных отношений в обществе, таких ценностей, как уровень образования, культура, традиции, обычаи.

В осуществлении рыночных отношений важное место занимает *правовая* база менеджмента, которая отражается в законодательстве и других правовых актах, вырабатываемых государственными, экономическими и политическими структурами. Сюда входят правовые положения по созданию фирм и предприятий, таможенная и налоговая политика, государственное регулирование предпринимательства и др. Огромный удельный вес в общем объеме управления занимает *организационно-техническая* работа менеджера. Эта работа охватывает многие стороны управления. В нее входят: постановка целей и задач, обеспечение ресурсами, организация работы, непосредственные контакты с исполнителями и контроль за их деятельностью, стимулирование труда работников, проектирование новых производственных процессов.

Различают три стадии менеджмента: стратегическое управление, оперативное управление, контроль. За каждой из них закреплены определенные виды деятельности. *Стратегическое управление —* это выработка цели менеджмента, прогнозирование (научное обоснование будущего состояния и развития организации) и перспективное планирование. *Оперативное управление* охватывает два вида деятельности: организацию как способ создания необходимой структуры (и нужных ресурсов) и руководство (воздействие на непосредственных исполнителей в созданной структуре). *Контроль* включает проверку и анализ результатов на пути достижения цели, неиспользованных резервов производства. Эффективно работающее предприятие предполагает единовременное функционирование всех стадий и направлений менеджмента, т. е. взаимосвязь их во времени и пространстве. *Обеспечение прибыльности, а значит эффективности работы всех подразделений предприятия - главная задача менеджмента.* Она включает в себя рациональную организацию производственного процесса, развитие технико-технологической базы, эффективное использование живого труда (кадров), обеспечение творческой активности работников.

Уровень прибыльности фирмы в значительной степени определяется рынком, но зависит также от рационального использования производственных ресурсов и эффективности управления. Прибыль является залогом стабильного функционирования предприятия. Любое предприятие находится под воздействием ситуации, складывающейся на рынке. Меняется положение конкурирующих фирм, условия и формы финансирования, соотношение спроса и предложения. Все это определяет долю риска, которая покрывается прибылью. Менеджмент призван снизить долю риска не только в настоящем, но и в будущем периоде. Поэтому менеджеры наделяются правом самостоятельности в принятии решений в меняющейся обстановке рыночных отношений. Ориентация предприятия на удовлетворение рыночных потребностей в товарах и услугах предполагает многообразие видов деятельности менеджеров. Вот далеко не полный их перечень: новая техника и технология производства, обеспечение высококвалифицированными кадрами, материальное и моральное стимулирование труда, улучшение условий труда, регулирование и координация деятельности подразделений и служб; планирование деятельности по периодам, стратегическая деятельность, контроль и др. В общем вся деятельность менеджеров сводится к выполнению общих функций управления. Своевременность и качество выполнения этих функций реализуется на рынке в виде прибыли.

На управленческие, организационные и межличностные отношения в трудовом коллективе оказывают влияние множество факторов. Это экономические, нравственные, эстетические, административные и многие другие факторы. Формой выражения этих факторов является информация, которая становится непосредственным предметом труда менеджера. В конечном счете информация выражает определенные отношения в процессе осуществления хозяйственной деятельности.

Из сказанного можно сделать вывод, что предметом труда менеджера, кроме информации, являются отношения в коллективе. Деятельность по налаживанию системы этих отношений носит профессиональный характер. Поэтому необходим профессиональный отбор работников системы управления, т.е. менеджеров. Помимо уже упомянутых выше организаторских качеств менеджер должен обладать гражданственностью, требовательностью к себе и другим, высоким уровнем общей и управленческой культуры. Степень развития этих качеств в человеке служит основой определения профессиональной пригодности работников к руководящей должности. Практика показывает, что качества, которые дают возможность руководить совместной деятельностью людей, существуют вне связи с производственным опытом специалистов и могут быть оценены заранее.

Выделяются следующие организаторские способности:

*Адаптационная мобильность —* склонность к творческим формам деятельности, непрерывному углублению знаний; инициативность; нетерпимость к косности, консервативным проявлениям; стремление учить других, желание качественных изменений в организации и содержании собственной деятельности; готовность к обоснованному риску; стремление к нововведениям; расширение круга своих полномочий; самообладание, предприимчивость. *Контактность –* общительность - экстравертность (направленность на внешний мир и деятельность в нем); интерес к людям; высокий уровень притязаний в сфере межличностных отношений, способность располагать к себе людей, видеть себя со стороны, выслушивать, понимать и убеждать людей; умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника. *Стрессоустойчивость —* интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях; самообладание и трезвость мышления при принятии коллективных решений. *Доминантность —* властность; честолюбие; стремление к личной независимости, лидерству в любых обстоятельствах и любой ценой; готовность к бескомпромиссной борьбе за свои права; игнорирование авторитетов; самоуважение, соседствующее с высокой самооценкой, завышенным уровнем притязаний; смелость, волевой характер. Типы общения подразделяются на *слабовольный, агрессивный и социально-адекватный*. Каждый тип общения реализует соответствующий стиль руководства; слабовольному типу общения соответствует либерально-отстраненный, агрессивному - автократический, социально-адекватному - демократический тип руководства. Наблюдение за поведением руководителя вовремя его постоянных контактов с подчиненными и другими людьми дают возможность оценить присущий ему тип общения и прогнозировать характерный для него стиль управления.

**1.3 Модель современного менеджера**

Менеджер, его личные качества сильно влияют на процесс управления, на его эффективность, которая обеспечивается прежде всего соединением воедино 5 факторов производства: капитала, информации, материалов, людей и организации, самым главным из которых является человек. В связи с этим необходима разработка общей модели современного менеджера. 1. Знания и умения менеджера. Современный менеджер во всём мире воспринимается как эффективный, инновационный руководитель = лидер + власть + стиль работы + карьера. Менеджер должен иметь широкий кругозор и системное нестандартное мышление по вопросам внутренней взаимосвязи, факторов корпорации и взаимодействия последних с внешней средой. Он должен иметь высокие общечеловеческие качества и психологические способности, обладать способностями идти на разумный и взвешенный риск, уметь осуществлять бизнес – проектирование, разрабатывать, корректировать и осуществлять бизнес-план. Уметь осуществлять маркетинговые исследования, прогнозировать развитие организации с учётом потребностей и занятие в нём новых инновационных ниш. 2. Личные качества менеджера.

Менеджеру необходимо иметь: - жажду знаний, профессионализм, новаторство и творческий подход к работе; - упорство, уверенность в себе и преданность делу; - нестандартное мышление, изобретательность, инициативность и способность генерировать идеи; - психологические способности влиять на людей; - коммуникабельность и чувство успеха; - эмоциональную уравновешенность и стрессоустойчивость; - открытость, гибкость и лёгкую приспосабливаемость к происходящим изменениям; - ситуационное лидерство и энергию личности в корпоративных структурах; - внутреннюю потребность к саморазвитию и самоорганизации; - энергичность и жизнестойкость; - склонность к успешной защите и столь же эффективному нападению; - ответственность за деятельность и за принятые решения; - потребность работать в коллективе и с коллективом. 3. Этические нормы менеджера. Менеджер в своей деятельности с коллегами и партнёрами руководствуется общепринятыми нравственными правилами и нормами: следовать методам честной конкуренции; не использовать «грязные деньги» в своей деятельности; «играть в открытую», если партнёр делает также, стараться выполнить данное им обещание при любых условиях, использовать только честные методы при попытке влиять на подчинённых, быть требовательным, но не оскорблять достоинство, быть внимательным и предупредительным. 4. Личные ресурсы менеджера. Основными ресурсами менеджера являются: информация и информационный потенциал, время и люди, умело используя которые руководитель обеспечивает получение высоких результатов, постоянно повышая конкурентоспособность руководимой им организации. 5. Навыки и способности менеджера эффективно управлять. На эффективность управления могут влиять: - способность управлять собой; - разумные личные ценности; - чёткие личные цели; - упорный постоянный личный рост; - навыки и упорство решать проблемы; - изобретательность и способность к инновациям; - высокая способность влиять на окружающих; - знание современных управленческих подходов; - способность формировать и развивать эффективные рабочие группы; - умение обучать и развивать подчинённых; 6. Ограничение саморазвития менеджера. К таким недостаткам следует отнести: - неумение управлять собой; - размытые личные ценности; - смутные личные цели; - остановленное саморазвитие; - недостаточность навыка решать проблемы; - недостаток творческого подхода; - неумение влиять на людей и их консультировать; - недопонимание особенностей, процессов управления; - слабые навыки управления людьми и ресурсами; - неумение обучать и устанавливать требование на саморазвитие; - низкая способность формировать коллектив. На эффективное управление оказывает действие оперативная информация, коммуникации, т.е. способность обмениваться информацией. Менеджер должен понимать важность коммуникации, постоянно совершенствовать коммуникацию. Существует несколько способов совершенствования информационного обмена: 1. Регулирование информационных потоков. Руководители на всех уровнях организации должны понимать потребности в информации свои собственные, своих начальников и подчинённых, должны научиться оценивать качественно и количественно стороны информационных потребностей. 2. Управленченские действия. Планирование, реализация и контроль формируют дополнительные возможности управления в совершенствовании информационного обмена. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, контроль хода работы, отчёты по результатам такого контроля – вот дополнительные действия, подвластные руководителю. 3. Системы обратной связи. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной в организации. Один из вариантов – перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определённых вопросов или опрос работников с целью получения информации от руководителей и работников. 4. Системы сбора предложений. Разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Чаще всего реализуется в виде ящиков для предложений, куда работники могут анонимно подавать свои предложения или развернуть частную телефонную сеть, куда работники могут анонимно звонить, задавать вопросы или подавать предложения. 5. Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации. Они выпускаются и реализуются для того, чтобы все работники получали информацию о событиях в жизни организации. 6. Современная информационная технология. Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию коммуникации. Персональный компьютер оказывает огромное воздействие на информацию, электронная почта даёт возможность уменьшить неиссякаемый поток телефонных разговоров, последние нововведения в системах телефонной связи, видеоконференции, система «Интернет» и многие другие виды связи позволяют менеджеру получать важную информацию оперативно.

**1.4 Тактика делового общения**

Общение является важной частью ведения дел. Регулярно общаясь с коллегами, начальниками, подчиненными, клиентами, мы узнаем их нужды, показываем себя, представляем свои результаты. Без умения понятно и тактично излагать свои мысли, а также слушать окружающих, невозможно реализоваться ни деловому человеку, ни политику.

 Деловое общение определенно является искусством, в котором существенную роль играет чувство такта и ощущение контакта с партнером. В то же время уже появились определенные приемы и наработки, рекомендующие как правильно и доступно излагать свои мысли. Какие слова наилучшим образом подходят для выбранной темы. В каких случаях стоит делать акценты на личности партнера, а в каких - на его деятельности. Общаться приходится письменно и устно, в личной встрече и по телефону. Для каждого вида общения существуют свои приемы и методы. Как политик и дипломат, так и бизнесмен, должны знать: особенности каждого вида общения; специфику подготовки к дипломатическим и деловым переговорам; стратегию и тактику поведения участников переговорного процесса, вопросы этических норм проведения дипломатических или деловых переговоров с учётом специфики национальных переговорных стилей. В рамках предмета «Деловое общение» изучаются виды делового общения, приемы и методы, позволяющие лучше понимать себя и партнеров, достигать своих целей в общении; виды деловых и дипломатических мероприятий; правовые и моральные нормы делового этикета; одежда и манеры делового человека; этика служебных отношений мужчины и женщины; этикет письменного делового общения, телефонного разговора и обмена деловой информации по факсу; сувениры и подарки в деловой сфере. Предмет «Деловое общение» также уделяет внимание психологии делового общения: психологическим особенностям завязывания деловых партнерских отношений; проблем общения и возможностей их избежания; технике невербального общения. Деловое общение - одна из основных функций, как в бизнесе, так и в политике. Не может быть преуспевающего руководителя, испытывающего трудности с общением.

У делового общения есть несколько выверенных годами принципов. Общение включает в себя вербальные и невербальные каналы передачи информации. При этом информация, поступающая по невербальным каналам, может, как подкреплять, так и противоречить сообщению, передаваемому при помощи слов. Невербальный язык менее контролируем сознанием, чем вербальный, а потому и более достоверен. Если информация, поступающая по невербальному каналу противоречит информации, полученной по вербальному, то верить следует невербальной. Общение - двусторонний процесс, в котором восприятие чужих идей занимает в полтора раза больше времени, чем изложение своих. Поэтому умение слушать и подтверждать партнеру понимание его идей критично для установления взаимопонимания. Общение включает в себя фазы формирования идеи и облечения ее в слова, передачи и восприятия сообщения, обратной связи. На каждой стадии возможны ошибки, приводящие к потере взаимопонимания. Участники общения имеют разные картины мира, интересы и позиции. Сообщение следует строить на основе картины мира собеседника и говорить о его проблемах, а не о своих. Слова и термины также могут иметь свой, особенный для каждого участника общения, смысл. Разные смыслы приводят к различным толкованиям слов. Возможную путаницу можно предотвратить, если использовать профессиональные термины собеседника и конкретные (а не абстрактные) слова. При этом полезно согласовать значения тех слов, которые могут иметь несколько толкований. Слова также могут иметь эмоциональную окраску, причем различную для разных собеседников. Слов, имеющих для собеседника негативную окраску, следует избегать. Взаимопониманию могут также мешать помехи при передаче сообщения. К их числу относятся физические факторы, противоречивые сигналы и избыточное число посредников. Полученное сообщение воспринимается собеседником. Восприятию сообщения могут мешать физические факторы, эмоциональное состояние, недостаток внимания. Конкуренция со стороны других сообщений также не способствует восприятию. Получение сообщения подтверждается обратной связью, которая позволяет оценить степень восприятия и интереса аудитории. Для установления взаимопонимания нужно: - четко представлять цели сообщения и аудиторию; - сконцентрироваться на сути и избавиться от лишних деталей; - выделить ключевые идеи и дать им необходимую поддержку; - устранить помехи; - использовать обратную связь.

Таким образом, деловое общение - это, прежде всего, искусство, в котором правила не более, чем руководство к действию. Однако от знания элементарных правил делового общения может зависеть не только разовое деловое мероприятия, но и вся карьера.

**1.5 Делегирование полномочий**

Делегирование является ключевой деятельностью управляющего. Под делегированием в общем смысле понимается передача задач своему подчинённому из сферы деятельности самого руководителя, но при этом начальник сохраняет за собой ответственность за руководство, которая не может быть делегирована. Передача задач или деятельности может осуществляться на длительный срок или ограничиваться разовыми поручениями. Отказ от делегирования приводит к перегрузке руководителя, сокращает время, необходимое для выполнения своих непосредственных обязанностей. Делегирование помогает руководителю высвободить время для важных задач и немного разгрузиться, а также способствует использованию профессиональных знаний и навыков работников, положительно воздействует на мотивацию труда сотрудников. Для того, чтобы успешно осуществлять делегирование необходимо подобрать подходящих сотрудников, четко распределить сферы ответственности, координировать выполнение порученных задач и осуществлять контроль рабочего процесса и результатов, пресекать попытки обратного или последующего делегирования. Не менее важно стимулировать и консультировать подчинённых, давать им оценку. Делегировать следует рутинную работу, специализированную деятельность, частные вопросы и подготовительную работу. Ни в коем случае нельзя делегировать такую работу, как определение целей, руководство сотрудниками, задачи высокой степени.

**2. ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**2.1 Характеристика ООО «ДА ВИНЧИ»**

Компания WWTS была основана в 1995 году и является официальным представителем в России и странах СНГ ведущих итальянских фабрик по производству мебели и предметов интерьера для дома, гостиниц, баров и ресторанов. Центральный офис WWTS расположен в г. Удине ( Италия). Кроме того, у компании есть представительства и центры технической поддержки во всех крупных городах, где она ведет свою деятельность, а также региональные менеджеры, которые работают по всей территории, где действует мандат об эксклюзивных правах.

Техническая поддержка – это гордость компании. Ее уровень очень высок, что позволяет лучше координировать действия поставщиков и клиентов и значительно ускорять работу. Это незаменимая услуга для заказчиков, которые имеют возможность получать оперативную и точную информацию по всем интересующим их вопросам – как по отдельным заказам, так и по подготовке новых коллекций.

В штат компании входят специалисты из разных областей бизнеса, что обеспечивает высокий уровень в работе с клиентами и партнерами WWTS. Все сотрудники владеют необходимыми иностранными языками, так что представители любого региона могут рассчитывать на четкое исполнение своих запросов.

Компания постоянно отслеживает ситуацию на рынке, анализирует круг потенциальных клиентов и поставщиков. Кроме того, она уделяет пристальное внимание всем специализированным выставкам, выявляет новые тенденции и изучает рекламный рынок, что позволяет осуществлять целенаправленные вложения.

Компания WWTS располагает развитой структурой для оказания услуг по транспорту и логистике (компания Logik Trans) и предоставляет в распоряжение своих поставщиков и клиентов склад площадью 3000 кв. м., находящийся на таможенной территории города Удине. Это позволяет осуществлять необходимый группаж грузов с разных фабрик для последующей отправки заказчику.

*Целями деятельности ООО «ДА ВИНЧИ» является;*

- получение прибыли;

- удовлетворение потребностей покупателя;

- создание новых рабочих мест.

Штат Архангельского филиала фирмы ООО « ДА ВИНЧИ» составляет 5 человек.

Органами управления фирмы являются:

Генеральный директор.

Региональный директор

Бухгалтер

Старший менеджер

Менеджер по продажам

Фирма стремится к росту путем расширения ассортимента мебели, выпуска новых моделей, использования безопасных и высококачественных материалов при изготовлении мебели. Для реализации выбранной стратегии обладает достаточными техническими и материальными ресурсами. Постоянная аттестация и подготовка кадров дает фирме профессиональных и подготовленных работников. Фирма следит за рынком мебели, и это дает ей возможность быстро реагировать на его изменения.

**2.2 Организация труда менеджера в ООО «ДА ВИНЧИ». Функции и распорядок дня**

Рабочий день менеджера в ООО «Да Винчи» начинается в 10.00, каждый день утром менеджер проводит планерки, конференции. Они, как правило, носят кратковременный характер (максимум 15 мин.) и повторяемость. На них докладывается проделанная работа за предыдущий день и решается, что делать сегодня.

Иногда, когда обсуждается особо важные вопросы, проводятся совещания, в противоположность планеркам, более долговременны и не носят, как правило, столь повторяющегося характера. На совещаниях обсуждаются важные вопросы и принимаются коллективные решения. Совещание является эффективной формой выработки групповых решений. От того, насколько эффективно оно проводится, зависит качество принятых решений. Спланированные и организованные определенным образом совещания помогают уменьшить потери времени и повысить качество вырабатываемых решений.

После этого работа с документами и корреспонденцией.

Задача менеджера составить документ (менеджер должен составлять только те документы, которые не могут быть составлены кем-либо другим). В процессе составления документа, делового письма большую помощь может оказать компьютер. Для этого достаточно вложить в память компьютера образцы деловых писем, документов и только вносить небольшие исправления.

Сложнее дело обстоит с входящими документами. Фирма развивается и растет количество корреспонденции, и самому менеджеру просто немыслимо просматривать всю корреспонденцию. На помощь приходит секретарь, в обязанности, которого входит:

1. Регистрация поступающей корреспонденции.

2. Сортировка в зависимости от предназначения.

3. Отбор документов, которые адресованы менеджеру или находятся в его прямой компетенции.

4. Сортировка корреспонденции по степени важности. Наиболее рациональным и приемлемым является сортировка, позволяющая менеджеру сразу оценить степень важности. Для этого, например, раскладывают корреспонденцию в специальные цветные папки.

Менеджер, просматривая корреспонденцию в порядке важности, должен поставить резолюцию.

Если это требуется, то менеджер фирмы занимается ведением телефонных разговоров. Телефон — важное средство эффективности управленческого работы, оперативного делового общения. Но при неправильном пользовании им именно телефон становится источником потерь рабочего времени. На телефонные переговоры тратится от 4% до 27% рабочего времени. Искусство в пользовании телефоном состоит в максимальной экономии времени на телефонные беседы при максимальной реализации предоставленных телефоном возможностей.

Прием по личным вопросам для проведения приема лучше выделить определенное время в течение рабочего дня.

Оптимальным представляется время между 1400 и 1600. Если это возможно, то используется предварительная запись у секретаря.

Для того, чтобы ограничить время, затрачиваемое на беседу (а значит сэкономить время менеджера), необходимо, сообщить посетителю допустимую продолжительность беседы. Если собеседник не прекращает разговора, то тактично сказать ему, что время разговора вышло.

В течение всего дня менеджер контролирует работу всех сотрудников, следит за соблюдением распорядка дня продавцов и служб.

Далее следует посещение рабочих мест это позволяет наладить с коллективом хорошие отношения, быть в курсе дел в организации. Также при посещении рабочих мест рабочие (служащие) могут высказать менеджеру свои пожелания или возможные варианты решения проблем.

При подготовке к посещению менеджер должен собрать необходимый материал по тому или иному цеху, подразделению, отделу чтобы быть в курсе дел происходящих в них.

Для хорошего контакта с работниками учитываются психологические моменты. В частности в цех, подразделение, отдел лучше идти одетым соответствующим образом. При встрече с работниками необходимо поощрять их стремление высказаться по актуальным проблемам. Чтобы не забыть внесенные предложения их лучше кратко записывать и после анализа внедрять, не забывая поощрять работников, внесших рационализаторские предложения.

Для посещения рабочих мест лучше выбирать время ближе к концу рабочего дня, когда производительность низкая и отвлечение работников не нанесет большого вреда.

Важно отметить также, что необходимо встречаться с работниками не только в рабочее время, но и в не рабочее. На таких встречах можно обсудить общее положение дел на предприятии (организации), послушать выступления работников.

Рабочий день менеджера не лимитирован и разнообразен. Если представить в общем виде, то можно сказать, что менеджер «ООО Да Винчи» в течение своего рабочего дня выполняет следующие виды работ.

1. Запланированные заседания, встречи » 60 - 65%;

2. Разговоры по телефону » 3 - 6%;

3. Работа с документами » 17 - 22%;

4. Поездки, осмотры » 3 - 7% ;

5. Незапланированные встречи » 7%;

6. Отдых » 2%;

7. Потери времени » 2%.

Приведенные выше данные характеризуют общую ситуацию и варьируют в зависимости от особенности работы.

Для всестороннего и полного анализа затрат рабочего времени необходимо проводить постоянную работу по учету затрат.

**2.2.1 Делегирование полномочий в ООО «ДА ВИНЧИ»**

В основном в ООО «ДА ВИНЧИ» делегирование полномочий менеджером не используется, но при большой нагрузке менеджер передает часть своих полномочий стажеру менеджера или администратору магазина. Это заключается в следующем:

- разбор корреспонденции;

- отправка писем, каталогов, предложений партнерам;

- телефонные переговоры;

- направление с поручениями в филиалы фирмы;

- возможны не долговременные командировки по регионам РФ.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Можно сделать вывод о том, что управление временем касается в большей степени организации рабочего времени, чем его экономии. Менеджер должен стремиться к правильному распределению времени, исходя из личных интересов и интересов бизнеса. Нужно так использовать время, чтобы обеспечить выполнение максимального числа задач, которые в свою очередь обуславливают выполнение промежуточных задач, ведущих к реализации основной цели. Свои собственные планы времени менеджер должен согласовывать с планами подчиненных и непосредственного руководителя, чтобы достичь максимального эффекта. То, насколько успешно менеджер будет претворять в свою работу принципы эффективного использования времени, зависит в первую очередь от него самого и от его желания работать рационально, т. к. для того, чтобы путем постановки ясных целей, правильного выбора приоритетов и планирования своего времени, добиться большей эффективности в работе, нужно приложить определенные усилия и затратить немного времени.

Таким образом, очевидно, что распределять дела и время потраченное на них следует так, чтобы этого самого времени хватало на все дела, и конечно же не следует забывать об отдыхе. Следующее на что следует обратить внимание это классификация дел по степени важности, а также распределению и расчленению каждого серьёзного мероприятия, т.е. мероприятия, обладающие определённой степени важности для вас. Не следует обходить внимание различные вспомогательные средства помогающие организации своего времени, такие, например как: различного рода органайзеры, электронные записные книжки, карманные компьютеры, и секретарь. Несмотря на то, что на эту тему написано много книг и опубликовано множество статей каждый человек должен сам сказать себе: "Я не хочу больше тратить время в пустую и я не хочу неуспевать", тогда человек сделает самый трудный первый шаг по дороге к организованной жизни. Необходимо понять, что управление, менеджмент — это самостоятельная область знаний, требующая глубокого, вдумчивого и последовательного освоения. Это не просто отдельная дисциплина, это междисциплинарная область знаний, которую многие теоретики называют "управленческая мысль" и которая сочетает в себе науку и опыт, приумноженные управленческим искусством. В настоящее время на управленческую мысль влияют достижения многих наук. Развитие управления в конце XX века и осуществляется под воздействие этого влияния для решения главной проблемы — как добиться желаемых результатов путем согласования действий многих людей, производящих материальные блага, оказывающих услуги и использующих многообразные ресурсы.

**Список литературы:**

1. Казначевская Г.Б. Менеджмент (Учебное пособие) Ростов-на-Дону, Феникс, 2008.
2. Лукашевич В.В. Учебное пособие для средних профессиональных учебных заведений.- М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2004.
3. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента. 2005.
4. Основы менеджмента: пер. с англ. / М.Х. Мескон, М, Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2005. – 720 с.
5. Андреев А.А., Радичка Д.м. Стратегическое управление: Учеб. пособ. Омск.: ЦОАУ, 1996.- 160 с.
6. Глухов В.В. Менеджмент: Учеб.. СПб.: Спецлит, 2000.- 300с.