**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение…………………………………………………………………. | стр. 3 |
| **Глава 1. Основы менеджмента.** |  |
| 1.1. Сущность, цени и задачи менеджмента в условиях рыночной экономики………………………………………………………………... | стр. 5 |
| 1.2. Основные принципы менеджмента……………………………….. | стр. 8 |
| 1.3. Общие и специальные функции менеджмента…………………… | стр. 10 |
| 1.4. Роль информации в менеджменте и требования к ней…………... | стр. 19 |
| **Глава 2. Организация труда менеджеров.** |  |
| 2.1. Методы подбора менеджеров и оценка их деятельности……… | стр. 24 |
| 2.2. Принципы научной организации труда менеджеров…………… | стр. 26 |
| 2.3. Оценка уровня организации труда менеджеров………………… | стр. 28 |
| 2.4. Рекомендации по планированию рабочего дня и улучшению его структуры……………………………………………………….. | стр. 29 |
| 2.5. Рекомендации по организации рабочего места менеджеров…… | стр. 30 |
| 2.6. Рекомендации проведению деловых совещаний……………….. | стр. 34 |
| Заключение……………………………………………………………… | стр. 37 |
| Список использованных источников………………………………….. | стр. 38 |

# Введение

На протяжении всей жизни человеческого общества были те, кто руководит и те, кем руководят. Но люди до начала 20 века мало придавали значения самому понятию управление. Руководители (приказчики, распорядители и другие) управляли, опираясь на интуицию. В то время не задумывались над этим серьезно. С начала 20 века управление начинает выделяться в самостоятельную науку под названием менеджмент и продолжает развиваться в настоящее время. На протяжении развития этой науки основное внимание уделялось тому, как менеджер, (т.е. руководитель) должен руководить, чтобы организация работала эффективно. Но, к сожалению, мало внимания уделялось тому, как организовать работу самого менеджера.

Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. В свою очередь необходимо помнить, что любая организация представляет собой единое целое и если работу самого менеджера не организовать должным образом, то менеджер не сможет работать эффективно, что, несомненно, повлияет на работу всей организации.

Если менеджер не спланирует и правильно не организует свою работу, то это приведет к потерям рабочего времени, лишнему перенапряжению и, в конечном счете, скажется на качестве управления.

В настоящее время в мире информационный поток возрастает в геометрической прогрессии.

Целью данной работы, является рассмотрение организации работы менеджеров. То есть: как организовать работу менеджера, чтобы его труд был наиболее эффективным. Но следует помнить, что труд менеджера настолько специфичен, что правильно организовать его довольно проблематично. Умение эффективно руководить, что это, наука или искусство Однозначного ответа на этот вопрос, наверное, не даст никто. Можно лишь предположить, что это некий синтез науки и искусства управления. И поэтому в данной работе будут по возможности рассмотрены пути повышения эффективности работы менеджера.

**Глава 1. Основы менеджмента.**

**1.2. Сущность, цели, и задачи менеджмента в условиях рыночной экономики.**

**Управление в широком понимании** представляют собой воздействие на объект для перевода его из одного состояния в другое или для поддержания его в определенном состоянии.

**Социальное управление** включает управление материальными объектами, процессами и людьми. Управление производством является частью социального управления.

**Объектом науки управления** является **система управления**, состоящая из органов, служб, кадров управления, выполняющих определенные функции с помощью различных методов и технических средств на основе информации.

**Предметом науки управления** являются общественные отношения, которые складываются в процессе управления производством.

При производстве материальных благ часть людей занята производством этих благ, а другая часть – управлением этим производством.

Предметом труда для производителей благ являются сырье и материалы, а для управленцев – информация, отношения, связи.

Объектом труда для производителей благ являются средства производства, а для управленцев – коллективы производителей продукции.

Результатом труда для одних является готовая продукция, а для других – управленческие решения, направленные на производство этой продукции.

Необходимость в управленческой деятельности возникла давно, еще на заре развития человечества. Как только люди стали объединяться для производства совместных действий, появилась необходимость в тех, кто бы взял на себя координацию их действий и усилий, т.е. появилась необходимость в управленцах. Следовательно, управленческая деятельность возникает там, где есть кооперация труда.

Управление является инструментом организации производства, необходимым для того, чтобы вести предприятия к выбранной конченой цели управления. Организация производства и управления им неотделимы друг от друга. Без организации производства управление им теряет смысл, т.к. нельзя управлять хаосом, а без управления даже при четкой организации производство малоэффективно.

Управление начинается с момента выбора конечной цели и осуществляется при проектировании, организации, строительстве, функционировании, реконструкции и модернизации предприятий. Цель управления – это конечный желаемый результата труда. После того как цель выбрана, она начинает подчинять себе людей, которые стремятся ее достичь, ибо методы и средства, которые выбираются людьми, определяются намеченной целью. Цель управления должна быть реально достижимой, не противоречить объективным законам природы и общества, иметь конкурентную форму выражения, быть понятной всем, кто работает ради ее достижения, и не должна изменяться в процессе продвижения к ней.

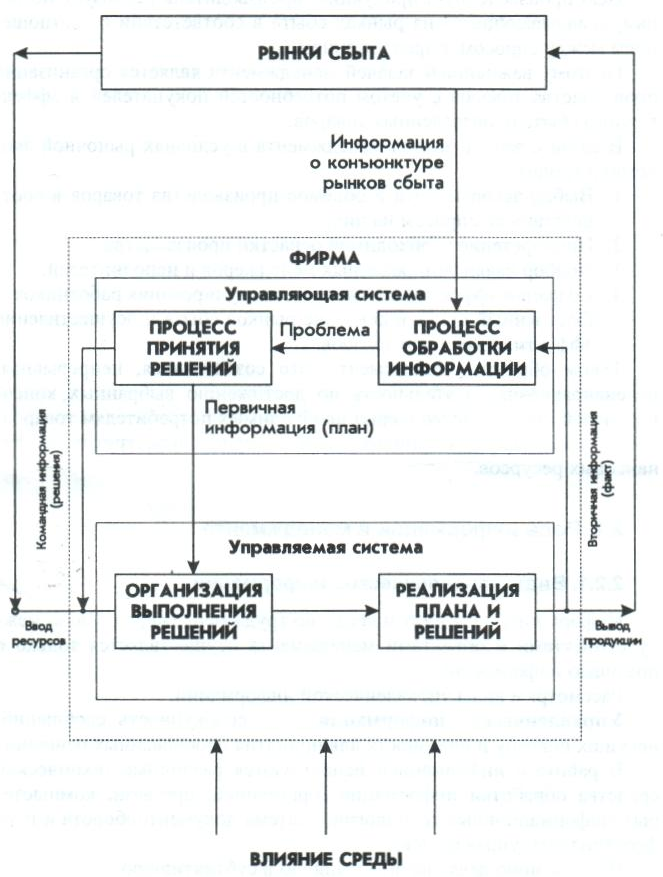
Наиболее эффективным является **научное управление производством**, которое «…означает, что законы управления познаны, что общественные отношения позволяют реализовать требование законов на практике и что эта возможность превращена в действительность» (В.Г. Плеханов).

Часто управления сводят к умению отдавать распоряжения, указания, т.е. к управлению людьми. Но практика требует от руководителей управления технологией, энергетикой, финансами, снабжением, сбытом, подготовкой кадров.

Целевое управление позволяет определить, что и как должно быть сделано, в какие сроки и сколько это будет стоить.

Наличие конкретной конечной цели дает возможность осуществлять контроль и определять по ходу производства, что сделано для достижения цели, по каким параметрам выполненной работы можно считать ее таковой, а также что и когда должно быть предпринято для корректировки.

В рыночной экономике все необходимое для производства предприятие закупает на рынках сбыта. (Рис. 1)



*Рис. 1*

*Сущность управления фирмой*

Всю произведенную продукцию производитель реализует по ценам, складывающимся на рынках сбыта в соответствии с соотношением между спросом и предложением.

Поэтому важнейшей задачей менеджмента является организация производства товаров с учетом потребностей покупателей и эффективного сбыта произведенных товаров.

В связи с этим в задачи менеджмента в условиях рыночной экономики входит:

1. Выбор ассортимента и объемов производства товаров в соответствии со спросом на них.

2. Приобретение необходимой оснастки производства.

3. Подбор квалифицированных менеджеров и исполнителей.

4. Создание эффективной системы стимулирования работников.

5. Постоянный поиск и освоение рынков сбыта и осуществление эффективного сбыта товаров.

Таким образом, менеджмент – это сознательная, непрерывная, целенаправленная деятельность по достижению выбранных конечных целей (производство и сбыт необходимых потребителям товаров) путем рационального использования материальных, трудовых, финансовых ресурсов.

**1.2. Основные принципы менеджмента.**

Принципы менеджмента можно представить как закономерности и правила осуществления управленческой деятельности.

Основополагающим является **принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении**, который предполагает умелое использование единоначалия и коллегиальности в управлении, а также широкое привлечение трудящихся к управлению производством.

Ведь если рассмотреть управление производством как сознательную целенаправленную деятельность по достижению конечных результатов наиболее эффективным путем, то деятельность любого работника по использованию резервов, поиску эффективных приемов своей работы надо рассматривать как управленческую.

Формы участия трудящихся в управлении производством разнообразны: в выборных, директивных и законодательных органах, в органах коллективного и коллегиального принятия решения, в хозяйственных органах управления; долевая оплата труда; совместные денежные средства, вложенные в акции.

Единоначалие предоставляет руководителю конкретного уровня управления право единоличного решения вопросов, входящих в его компетенцию. Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения, но ответственность за него индивидуальна.

Осуществление **принципа научности** производством предполагает все более полное познание и использование в практике управления объективно действующих экономических законов. Эти законы диктуют логику поведения не только администратору, но и каждому рядовому работнику.

Экономические законы, как и законы природы, объективны, но и в отличие от них возникают и действуют в обществе. Это законы функционирования определенной общественной формации, которые формулируются на основе изучения и обобщения материальных условий, потребностей, интересов целых классов и народов определенных исторических эпох. Существует сложная система экономических законов, которые различаются по времени своего возникновения, сфере действия и роли, которую они играют в развитии общественного производства.

Осуществление принципа научности управления обеспечивается за счет обобщения и распространения лучшего опыта управления производством, достижения наибольшей экономичности и эффективности работы аппарата управления.

**Принцип системного подхода к управлению** в отличие от других подходов (функционального, аспектного) располагает инструментом взаимной увязки и согласования отдельных групп задач и их решений. Назначением системного подхода является решение всего комплекса возникающих задач с учетом их взаимосвязей и влияния факторов любой природы.

**Принцип сочетания прав**, обязанностей и ответственности предполагает, что каждый человек в организации наделяется конкретными правами, несет ответственность за выполнение своих обязанностей.

**Принцип иерархичности и обратной связи** заключается в создании многоуровневой системы управления, в которой осуществляется контроль за деятельностью всех звеньев системы на основе обратной связи. По каналам обратной связи информация о работе управляемого объекта передается в управляющую систему, за счет чего имеется возможность корректировать ход производственного процесса.

**Принцип частной свободы** предполагает, что все инициативы исходят от свободно действующих экономических субъектов, выполняющих управленческие функции в рамках действующего законодательства, но по своему желанию. Свобода хозяйственной деятельности представляется как свобода выбора сферы деятельности, профессии, партнеров.

**1.3. Общие и специальные функции менеджмента.**

Слово «функция» означает деятельность, работу, обязанность. Функции, осуществляемые при производстве материальной продукции, делятся на исполнительные и организаторские, или функции управления. Исполнительские функции выполняются работниками в соответствии с конкретным заданием и своей квалификацией.

При выполнении любой управленческой функции осуществляется синтез (объединение) работников для выполнения поставленных задач, координация их деятельности. Вот этот элемент синтеза в управленческой деятельности и отличает функции управления от функций исполнительских. Функции управления производством представляют собой относительно самостоятельный вид синтезирующей деятельности людей, обусловленный наличием разделения труда в управлении производством. Относительность этой самостоятельности заключается в том, что любое управленческое решение и действие подчинено конечной цели управления.

Функции управления можно квалифицировать по различным признакам. Удобнее их разделать на функции общего и специализированного управления.

**Функции специализированного управления** делятся на три группы:

- *технологические функции* предусматривают разработку рациональных систем производства продукции, технологии ее создания, переработки, хранения и транспортировки;

- *обеспечивающие функции* предусматривают выполнение требований технологии производства путем обеспечения его всем необходимым . Сюда относятся инженерное, материально-техническое, культурно-бытовое и хозяйственное обслуживание.

- *координирующие функции* обеспечивают прогнозирование развития предприятия; производственно-экономическое и оперативно-техническое планирование; организацию производственных процессов и труда людей; управление, контроль и регулирование хода производства (оперативное управление).

Более подробно рассмотрим некоторые **общие функции управления**:

**Планирование –** функция управления, определяющая цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатывающие методы, наиболее эффективные в конкретных условиях. Планирование включает в себя и составление прогнозов возможного направления будущего развития объекта в тесном взаимодействии с окружающей его средой.

Планирование – это базовая, стартовая функция менеджмента.

Именно с составления плана начинается деятельность любой фирмы или компании.

Существует несколько разновидностей планов:

- С*тратегические (долгосрочные) планы* составляются на период от 3 до 5 лет. Обычно в них содержится философия развития фирмы, а также наиболее общие цели, намеченные руководством.

- *Среднесрочные планы* составляются на период в пределах одного года до трех лет. Содержат вполне конкретные цели и качественные характеристики.

- *Краткосрочные планы* составляются на период в пределах одного года.

**Организация** - формирование структуры объекта управления и обеспечение его всем необходимым для нормального функционирования–персоналом, исходными ресурсами, оборудованием, зданиями, денежными средствами. Организация как функция менеджмента это:

- *организационное проектирование* – деление организации на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации целей организации. Этот процесс предполагает установление полномочий различных должностей, определение должностных отношений конкретных лиц.

- *организация процесса работы* – включает в себя обеспечение нормального функционирования и взаимодействия различных подразделений организации при достижении запланированных целей.

Организационная структура является «продуктом» процесса организационного проектирования и представляет собой формальные правила, разрабатываемые менеджерами для эффективного разделения труда и распределения официальных обязанностей среди отдельных сотрудников и групп. Структура характеризует устойчивые связи между элементами организации, позволяет определить сферы контроля управляющих и скоординировать все функции.

**Мотивация –** основной элемент функции регулирования и представляет собой процесс стимулирования человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации. Это особый вид управленческой деятельности, имеющий целью активизировать людей, работающих в организации, и побуждающий их эффективно трудиться. **Стимулирование** – процесс использования различных стимулов для мотивирования людей. Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование.

**Контроль** – количественная и качественная оценка и учет результатов работы. Контроль является элементом обратной связи, так как на основании его данных производится корректировка ранее принятых решений, планов, норм и нормативов.

Контроль связывает воедино все функции управления, так как позволяет менеджерам поддерживать приемлемое положение дел и корректировать неверные шаги путем перепланирования, реорганизации и переориентации. Контроль основывается на обратных связях.

Существует три разновидности контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Предварительный контроль позволяет проверить готовность объекта (фирмы) к началу работу. При этом проверяется состояние материальных и финансовых ресурсов, готовность к работе персонала.

*Текущий* является основным видом контроля. Он проводится в процессе функционирования фирмы. При этом контролируется работа подчиненных и выполнение технологии производства. При текущем контроле фактическое ведение дел сравнивается со стандартами и нормативами.

**Стандарты (нормативы) -** критерии, по которым можно оценить результаты деятельности.

Существует три вида нормативов: *натуральные, стоимостные и временные.*

К *натуральным* относятся нормы расхода материалов на единицу продукции. К *стоимостным* нормативам можно отнести смету предстоящих расходов. *Временные стандарты* определяют время, необходимое для осуществления той или иной задачи.

**Измерения** – самый трудный и дорогостоящий элемент контроля. Затраты, связанные с измерениями, зачастую предопределяют, стоит ли вообще заниматься контролем. Ведь основная цель контроля стоит не только в том, чтобы установить, что же происходит на самом деле, а в том, чтобы снизить расходы на производство и увеличить прибыль.

**Заключительный (итоговый) контроль** с оценкой выполнения фирмой своих планов требует всестороннего анализа сильных и слабых сторон деятельности организации за истекший период с целью получения необходимой информации для последующих этапов планирования. Заключительный контроль осуществляется, когда работа уже закончена, при этом могут быть два типа контроля: внешний и внутренний (самоконтроль).

Контроль оказывает сильное влияние на поведение людей. Неудачно спроектированная система контроля может сделать поведение работников ориентированными на нее, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей, что может к выдаче искаженной информации.

Контроль эффективен, если он носит стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, проводится своевременно и экономично.

**Координация** также является элементом функции регулирования, обеспечивающим достижения согласования в работе всех звеньев системы путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Любой вид совместной деятельности людей подразумевает отношения между ними, т.е. обмен той или иной информацией.

**Коммуникация** – это процесс передачи и получения информации между двумя и более людьми.

Этот процесс следует назвать связующим. Именно он позволяет людям координировать свои усилия, действовать согласованно, достигая целей организации. Чем лучше организован процесс коммуникации, тем организация более устойчива, производительна и конкурентоспособна. Недооценка важности этого процесса некоторым менеджерам обычно ведет не только к убыткам фирм и компаний, но и порой к полному прекращению их деятельности на рынке.

В соответствии с выработанными целями коммуникации можно подразделить на:

- *формальные*, способствующие достижению целей организации и выполнению официальных распоряжений руководителей;

- *неформальные*, способствующие удовлетворению потребности людей в общении.

По направлению передачи информации коммуникации бывают:

- *вертикальные* – между людьми, стоящими на различных управленческих уровнях;

- *горизонтальные* – между людьми, находящимися на одном уровне управления.

Вертикальные коммуникации, в свою очередь, можно разделить на:

- *нисходящие*, когда информация передаются от руководителя к подчиненному:

- *восходящие*, когда информация передается от подчиненного к руководителю.

Также коммуникации следует подразделять на:

- *внутренние* – организационные и межличностные – когда обмен информацией происходит внутри отдельно взятой организации, не выходя за ее пределы;

- *внешние*, когда информация осознанно направляется за пределы организации (реклама, public relations и т.д.).

Для осуществления эффективной коммуникации необходимо наличие следующих элементов и процессов:

- *отправитель* – сторона, посылающая обращение или информацию другой стороне;

- *кодирование* – процесс предоставления информации в символической форме;

- *обращение* – набор символов, передаваемых отправителем;

- *средства распространения информации* – каналы коммуникации, по которым обращение передается от отправителя к получателю (здесь следует отметить растущую сегодня популярность электронной коммуникации: телевидение, радио, различные виды компьютерной связи и т.д.);

- *расшифровка* – процесс, в ходе которого получатель придает значение символам, переданным отправителем;

- *получатель*, получающий обращение, переданное другой стороной;

- *ответная реакция* – набор откликов получателя, возникших в результате контакта с обращением;

- *обратная связь* – часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя;

- *помехи* – появление в процессе коммуникации незапланированных вмешательств среды или искажений. В результате получателю поступает обращение, отличное от того, что посылал отправитель.

Необходимая информация или сообщение передается по каналу передачи информации в устной, письменной или наглядной форме. Выбор формы зависит как от самой информации, так и от ее предназначения. Канал передачи информации, так и от ее предназначения. Канал передачи информации может быть:

- **односторонним**, когда информация передается только в одном направлении;

- **двусторонним**, когда информация передается в обоих направления.

В случаях, когда канал связывает боле двух людей или организационных единиц, следует говорить о наличии **коммуникационной сети.**

Основные принципы коммуникации:

- важно не то, что говорит отправитель информации, а то, что понимает ее получатель;

- ответственность за качество передаваемой информации всегда лежит на отправителе.

В любой фирме должны быть обеспечены условия для эффективной коммуникации.

**1.4. Роль информации в менеджменте и требования к ней.**

Информация – предмет и средство труда менеджеров. Связь между субъектами и объектами менеджмента осуществляется только с помощью информации.

**Управленческая информации** – это совокупность сообщений, несущих новизну и полезность для принятия обоснованных решений.

В работе с информацией используются различные технические средства обработки информации (оргтехники, оргсвязи, компьютеры), информационные технологии, система документооборота и профессионализм управленцев.

К *объективной* относится информация, овеществленная в товаре. Например, информацию о работнике получают из материальных источников: диплом об образовании, трудовая книжка, паспорт.

Информация о конкуренте черпается из прайс-листов, рекламы, сведениях о персонал, об объемах продаж.

К субъективной информации, составляющей основную долю объема информации, относится та, которая организуется людьми и носит отраженный характер (т.к. обрабатывает ее человек).

***Субъективность информации нельзя путать с недостоверностью.***

Одним их видов субъективной информации являются слухи, циркулирующие в организации.

Обычно слухи распространяются по таким темам, как:

- предстоящие сокращение в организации;

- грядущие кадровые перемещения;

- подробности личной жизни руководителя и сотрудников.

Такой информацией следует управлять, т.к. если все пустить на самотек, то она может превратиться в дезинформацию, вредную для всех.

Для работы со слухами можно использовать следующие методы.

Во-первых, воспитывать лояльных сотрудников и применять моральные и материальные санкции за распространение дезинформации.

Во-вторых, информировать работников об интересующих их вопросах с помощью фирменной газеты, бюллетеня.

Управленческая информация характеризуется объемом, достоверностью, ценностью, насыщенностью и открытостью.

Объем информации может быть избыточный, субминимальный и недостаточный.

**Избыточность** информации повышает качество принимаемых решений, но увеличивает время на ее обработку. Хотя для принятия важных решений иногда требуется дублирование сообщений из разных источников.

**Недостаточность** информации затрудняет выработку правильного решения. Она возникает из-за засекречивания информации или из-за стремления отдельных лиц или организаций монопольно обладать информацией для повышения своего социального и материального статуса.

Субминимальный объем информации – это минимально полный (или достаточный) объем для конкретного человека для принятия какого-либо обоснованного решения.

Достоверность информации – это процент реальных сведений в общем объеме информации (воспринимаемой).

Достоверность имеет три уровня:

- абсолютный (100%);

- доверительный (80%);

- негативный (80%).

Достоверность информации зависит от времени прохождения информации (информация о курсах акций на биржах). Повысить достоверность информации можно за счет обработки большего объема информации по эффективным алгоритмам.

Ценность информации характеризуется уровнем затрат материалов, времени и денег на принятие правильного решения; возможны следующие уровни ценности управленческой информации: нулевой, средний, высокий, сверхвысокий.

Первый уровень характерен для информации, содержащей известные или ненужные для принятия решений данные.

Второй (средний) уровень ценности имеет информация, идущая от добросовестных, но потерявших интерес к работе специалистов.

Высокую ценность представляют имитационные модели организаций, позволяющие прогнозировать состояние организации и принимать упреждающие решения.

Сверхвысокую ценность представляет информация, связанная с инновационными технологиями, маркетинговыми исследованиями.

**Насыщенность** информации – это соотношение полезной и фоновой информации.

Фоновая информация может включать шутки, анекдоты, предупреждения о предстоящей информации, т.е. вводную информацию.

Если лектор читает лекцию без фоновой информации, то она воспринимается хуже, считается «сухой». Но при обилии фоновой информации лекция может показаться пустой, т.к. внимание слушателя ослабевает, и он может пропустить полезную информацию.

Насыщенность информации может иметь три уровня:

- высокий (80-100% полезной информации);

- нормативный (50%);

- низкий (менее 50%).

В настоящее время имеется тенденция увеличения насыщенности информации, что часто приводит к перегрузкам при ее восприятии.

Открытость информации – это возможность предоставления ее различным контингентам людей. Информация может быть секретной, конфиденциальной и публичной.

*Секретная информация* отражает потребности общества и имеет ограничение на использование (информация об обороне страны, стратегических запасах и др.). Она может иметь грифы: «особая важность», «совершенно секретно», «секретно».

*Конфиденциальная информация* используется для служебного пользования, отражает интересы какой-либо организации или группы людей:

- изобретения и ноу-хау;

- имущественное положение организации;

- сведения о партнерах, клиентах;

- структура цены производимой продукции;

- условия сделок;

- методы продвижения товара на рынках сбыта.

Публичная (открытая) информация отражает интересы общества, потребности и интересы людей и не имеет ограничений на использование.

Все эти пять характеристик оказывают влияние друг на друга.

Конечная, обработанная информация, используемая руководителями для принятия решений, должна иметь следующие уровни рассмотренных характеристик:

1) объем: субминимальный;

2) ценность: средний и высокий уровень;

3) достоверность: абсолютный уровень;

4) насыщенность: средний уровень;

5) открытость: конфиденциальный и публичный уровень.

Информация является товаром, интеллектуальной собственность.

Информация следует защищать, утечка 20% коммерческой секретной информации может привести организацию в условиях жесткой конкуренции к банкротству.

**Глава 2. Организация труда менеджеров.**

**2.1. Методы подбора менеджеров и оценка их деятельности.**

Подбор кадров осуществляется с помощью изучения объективных анкетных данных, проведения собеседования при приеме на работу.

При большом количестве претендентов на вакантную должность используется подбор на конкурсной основе, а также на основе выборов.

Это глубоко демократический способ подбора кадров повышает ответственность руководителя перед коллективом. В то же время повышается ответственность и исполнительская дисциплина всех членов коллектива, так как актом избрания они не только вручают руководителю необходимые полномочия, но и выражают готовность выполнять его указания.

Чтобы не допустить серьезных ошибок при подборе руководящих работников, следует изучать их кандидатуры с точки зрения добросовестности, знания дела и административных способностей.

Необходимо также обязательно учитывать личностные психологические свойства, так как всякий руководящий пост дает человеку большую власть, и от личных качеств менеджеров зависит, сумеет ли он достаточно осторожно пользоваться этой властью.

При подборе кадров управления возникает проблема целесообразного сочетания в руководящем ядре организации работников с различными качествами, чтобы достичь грамотного сочетания различных полезных для дел качеств у руководителя и его ближайших помощников.

Для развития системы управления большое значение имеет своевременное выдвижение работников на руководящие должности. Необходимо создавать условия для продвижения способных сотрудников «по вертикали», а в ряде случаев бывает целесообразным перемещение руководителя «по горизонтали» с целью приобретения их разностороннего опыта для будущей деятельности на более высоком уровне.

Формирование кадрового резерва позволяет избежать случайностей при назначении на руководящие должности, а также при замене сотрудников более подготовленными. На каждую должность необходимо иметь несколько кандидатов.

**Оценка кадров** управления не поддается точному методу, так как показатель затрат времени в условиях творческого труда мало о чем говорит, а результаты деятельности менеджеров хотя и сказываются на производстве, но их трудно измерить.

Наиболее емкой оценкой труда менеджера является конечный результат, но она не может быть единственной и исчерпывающей. Поэтому проводится еще и дифференцированная оценка вклада в общий итог каждого конкретного работника с учетом степени и качества реализации функций, возложенных на него. Такой оценке хорошо способствуют четко разработанные должностные инструкции.

Другой подход предусматривает оценку не результатов труда, а самого работника как личности. При этом оцениваются знания, навыки и черты характера.

**Методы оценок менеджера** разнообразны:

- оценка по анкетным данным, отзывам и результатам беседы;

- аттестация в виде экзаменов по отдельным дисциплинам;

- балльная оценка всей совокупности профессиональных, деловых и личных качеств;

- оценка с помощью тестов; использование анкеты интервью;

- оценка по результатам работы.

Самым сложным моментом является оценка личностных качеств работника. Наиболее частыми методами здесь являются методы бальных оценок и метод коэффициентов, основанные на субъективных мнениях опрашиваемых экспертов, в качестве которых выступают коллеги, руководители и подчиненные, хорошо знающие аттестуемого.

Для исключения субъективизма при оценке руководителей во многих странах она проводится в специальных оценочных центрах, располагающих набором специальных тестов и упражнений для проверки качеств и навыков, имеющих преимущественное значение для управленческой деятельности на том уровне, для которого кадры подбираются. Упражнения стандартны, поэтому оценка происходит на равных для всех условиях. Те, кто осуществляет оценку, проходят специальную подготовку и свои функции выполняют на достаточно высоком профессиональном уровне.

Оценочные центры являются одновременно и учебными, так как большинство используемых тестов и упражнений широко применяются при подготовке кадров.

**2.2. Принципы научной организации труда менеджеров.**

Под научной организацией управленческого труда понимают совокупность мероприятий, обеспечивающих планомерное и наиболее эффективное использование труда работников аппарата управления. Эти мероприятия должны обеспечить наиболее эффективную связь аппарата управления с управляемым коллективом и с внешними организациями.

Кроме того должны быть обеспечены экономичность, оперативность и надежность управления. Управленческий труд является специфической разновидностью умственного труда, прямо не участвующего в создании материально-вещественных ценностей. Но через организацию тура непосредственных исполнителей управленческий труд воздействует на предметы труда, тем самым прямо и непосредственно влияя на результаты производства. Специфической особенностью управленческого труда является то, что предметом труда является информация.

Эффективность труда управления зависит от целого ряда организационных, экономических и психологических условий. Это может быть прямой эффект, если результатом является сокращение численности или величины затрат на содержание административно-управленческого аппарата, или косвенный эффект, если результатом являются конечные результаты производства.

Для того чтобы более эффективно использовать способности работников, избавлять их от перегрузки, необходимо соблюдать некоторые принципы научной организации управленческого труда.

**Принцип специализации** заключается в обеспечении правильного соотношения различной специальности и квалификации в соответствии с объемом работ по выполнению каждой управленческой функции. При этом должны учитываться образование, квалификация и индивидуальные качества каждого работника.

**Принцип синхронизации** предполагает согласованность в деятельности различных работников по видам управленческих работ.

**Принцип прямоточности** обеспечивает выбор кратчайших путей прохождения управленческой информации.

**Принцип ритмичности** предусматривает равномерную загрузку каждого работника управления в течении рабочего дня и по периодам производства.

**Принцип стандартизации** заключается в обеспечении руководителей подразделений стандартными средствами управленческого труда и формами документации.

В сфере управленческой деятельности используется три вида нормирования.

**Нормы выработки** устанавливают определенные объемы работ за определенное время. Они используются при нормировании труда технических исполнителей.

**Нормы обслужив**ания определяют количество технических средств управления, обслуживаемое одним работником в системе управления. Применяются при нормировании труда инженерно-технических работников.

**Нормы управляемости** определяют количество работников, подчиненных непосредственно одному руководителю на определенном уровне управления.

**2.3. Оценка уровня организации труда менеджеров.**

Прежде всего следует подчеркнуть, что менеджеры ничего не производят, кроме управленческих решений, поэтому при оценке их деятельность судят по эффективности их труда на основе анализа использования руководителями их рабочего времени.

Учесть и проанализировать фактические затраты времени любого менеджера можно путем определения структуры его рабочего дня.

Для этого используется «фотография» и «самофотография» рабочего дня. И в том, и в другом случае фиксируются затраты времени на определенные функции менеджмента, причем либо это делается специально выделенным для этого хронометражистом, либо самим менеджером.

Составленная на основе фотографии или самофотографии рабочего дня фактическая структура сравнивается с нормативной, на основе чего делаются выводы об отклонениях от норматива и разрабатываются мероприятия по совершенствованию структуры рабочего для менеджера.

Исследование причин потерь рабочего времени показывают, что основными их них являются следующие.

Лишние ступени и звенья в аппарате управления приводят к усложнению системы документооборота и снижению оперативности управления.

Существенный вред наносят диспропорции в численности руководящих и вспомогательных работников, что приводит к выполнению первыми не свойственных их функций.

Нарушение последовательности выполнения процедур управлению, особенно при принятии решений, снижает эффективность управления.

Нечеткая организация выполнения принятых решений приводит к дублированию, потерям времени.

Много времени непроизводительно тратится на излишнюю отчетность.

В качестве других причин потерь рабочего времени можно указать такие, как:

- нарушения трудовой и технологической дисциплины;

- значительное количество плохо подготовленных совещаний;

- неполучение из других отделов и служб сведений в установленные сроки;

- низкое качество полученных документов и т.п.

Поэтому совершенствование организации труда предполагает как рационализацию всех управленческих работ, так и повышение производительности труда управленческих работников.

Этого можно добиться путем совершенствования оперативного управления, информационного обеспечения и делопроизводства, четкого определения функций работников, планирования личного труда, создания нормальных условия труда и отдыха.

**2.4. Рекомендации по планированию рабочего дня и улучшению его структуры.**

**Планирование личного труда** является неотъемлемой чертой сознательной деятельности каждого человека. План личного труда должен составляться на неделю, на месяц. Он должен быть нацелен на решение главных задач, на отыскание способов рационализации труда.

Работы, подлежащие выполнению в течение дня, ранжируются по срочности и значимости. На первые часы работы надо предусматривать ознакомление с почтой, прием посетителей, так как в этот период происходит «врабатывание». Решение наиболее трудных вопросов надо проводить во время пика своей работоспособности, которая каждым человеком выявляется индивидуально. На конец рабочего дня намечают легкие работы (оформительские, составление сводок).

Каждому рабочему дню следует придавать свой «профиль», то есть включать один и больших и важных вопросов по капитальному строительству, специальным вопросам (материально-технического снабжения, финансирования и другие). Проведение совещаний и заседаний следует проводить в начале и в конце недели, когда наблюдается снижение работоспособности.

В план личного труда не следует включать ежедневно повторяющиеся дела, для них просто надо зарезервировать 25-30% рабочего времени.

На непредвиденные работы необходимо отвести 10-15% времени.

**С целью повышения эффективности своего труда любой менеджер должен:**

- уметь определять важность и очередность решения возникающих проблем;

- не поручать другим решение стратегических проблем, но второстепенные вопросы передавать заместителям;

- быть требовательным к себе и другим, не допускать безответственности;

- в чрезвычайных ситуациях действовать быстро и решительно, но избегать авантюрных решений;

- с достоинством проигрывать;

- быть последовательным и справедливым в своих действиях.

**2.5. Рекомендации по организации рабочего места менеджеров.**

Если рассматривать рабочее место менеджера, то можно сказать, что это его рабочий кабинет, в котором он проводит большую часть работы. От того, какой это будет кабинет, зависит, и то, как будет работать менеджер. Совершенно очевидно, что чем лучше приспособлено рабочее место для выполнения функций менеджера, тем производительнее и эффективнее будет работа менеджера.

При рассмотрении вопроса организация рабочего места необходимо учитывать следующие моменты:

1. Внутренний объем и форма кабинета. В зависимости от ранга менеджера приемлемая площадь будет от 20 до 50 м2 и высота кабинета минимум 3,5 м. Форма кабинета также имеет большое значение, так как рабочий кабинет менеджера не просто место где он непосредственно работает, но и как правило место проведения планерок, собраний, совещаний. Учитывая это, наиболее рациональной является прямоугольная форма кабинета с соотношением сторон 1:2;
2. Мебель. Здесь необходимо учитывать следующие моменты:
   1. Антропометрические показатели (имеется ввиду рост, длина корпуса, длина рук и др.);
   2. Обеспечение удобного положения тела человека, что создает условия для меньшей утомляемости, хорошего зрительного восприятия, свободы движения и другого;
   3. Рациональная планировка и компоновка мебели;
   4. Мебель должна выглядеть эстетично.
3. Оборудование. Для нормальной работы менеджера необходимо иметь:
   1. Канцелярские принадлежности.
   2. Два телефона. Один телефон должен быть внутренний (имеется в виду телефон для связи внутри организации), а другой для выхода за пределы организации. Причем второй телефон (для выхода за пределы организации) по возможности должен быть таким, что на звонок по нему должен отвечать сначала секретарь, а если необходимо переключать звонок на менеджера. Это позволит меньше отвлекать менеджера.
   3. Компьютер. В настоящее время без компьютера нельзя представить нормальной работы менеджера. Во-первых, компьютер позволяет сделать работу практически безбумажной, во-вторых, с помощью компьютера можно быстро получать информацию о положении дел на рынке, в-третьих, он позволяет быть в курсе дел на предприятии и многое другое. Но здесь необходимо учитывать, что полностью воспользоваться возможностью компьютера можно только при наличии: хорошего программного обеспечения, выхода на компьютерные сети и что самое главное наличие компьютерной сети внутри организации.
   4. Ежедневник. Необходимая вещь, позволяющая менеджеру не забывать назначенные встречи или другую полезную информацию.
4. Цветовое оформление кабинета. Цветовые тона должны быть не резкими, мягкими. Цвета лучше выбирать из светлых тонов (нежно-зеленый, желтый, бежевый), светлые тона не только способствуют снижению утомляемости, но и увеличивают объем кабинета. Важно также, чтобы все поверхности были матовыми, т.к. блестящие поверхности вредны для здоровья.
5. Санитарно-гигиенические условия работы. Основные нормативы приведены в таблице № 1.

Т а б л и ц а 1

Общегосударственные нормативы санитарно-гигиенических условий работы служащих

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатели** | **Значение показателей** |
| Микроклимат (СН 245 - 71) | |
| 1. Температура (оС) |  |
| 1.1. Теплый период года | 22 - 25 |
| 1.2. Холодный период года | 20 - 22 |
| 2. Относительная влажность воздуха (%) | 60 - 90 |
| 3. Скорость движения воздуха (м/с) | до 0,3 |
| Уровень освещенности (СНиП 11А.9 - 71) | |
| Общий | 300 люкс |
| Всеми источниками света | 750 люкс |
| Уровень шума (звука) (СН 245 - 71) | |
| Нижний | 60 дБ |
| Верхний | 75 дБ |

Следует отметить, что для снижения шума можно использовать ковровые покрытия на пол, двойные двери, шумоизоляционную обивку и др. Для поддержания нормального микроклимата применяются кондиционеры, лучистые источники тепла. Для снижения солнечного света можно повесить на окна жалюзи. На рисунке № 1 показан один из возможных вариантов организации рабочего места менеджера.

приставка

кресло

входная дверь

стол для совещаний

журнальный столик

кресло

диван

приставка

Отметим некоторые особенности. Весь кабинет делится (условно) на три зоны. Первая зона - непосредственно рабочее место менеджера. Вторая зона - зона проведения совещаний, планерок, презентаций товаров. Третья зона - зона 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.

**2.6. Рекомендации проведению деловых совещаний.**

Правильно подготовленное и разумно проведенное совещание является эффективной формой использования коллективного разума участников совещаний. Для эффективного проведения совещания руководителю необходимо:

- заранее сообщать его участникам повестку дня;

- приглашать на совещание только тех, кто связан с обсуждаемой проблемой;

- следить за соблюдением регламента совещания: 5-7 минут каждому на выступление, а длительность совещания не должна превышать одного часа;

- говорить четко и кратко самому и требовать того же от выступающих.

В процессе проведения совещания для создания обстановки делового и заинтересованного обсуждения возникших проблем руководитель не должен:

- вести телефонные переговоры;

- просматривать или подписывать какие-либо документы;

- комментировать и оценивать выступление участников совещания;

- высказывать свою точку зрения по обсуждаемой проблеме в начале совещания;

- применять негативные формулировки, например:

1. Никогда мы этим не занимались.

2. Да это все равно не сработает.

3. Мы не можем попусту тратить свое время.

4. мы уже пытались это делать.

5. Пока мы к этому не готовы.

6. В теории это, может быть, неплохо, а вот на деле…

7. Ну, это уж слишком необычно.

8. Я где-то это слышал, что кто-то уже пытался что-то такое сделать.

9. Давайте обсудим это в другой раз.

10. Вы не понимаете истинной проблемы.

11. До таких «высот» мы еще не доросли.

12. У нас в данный момент избыток предложений.

13. Я не полагаю, я просто вижу – это работать не будет.

14. Давайте создадим комиссию, а уж она пусть разбирается.

Перечисленные рекомендации нацелены на создание атмосферы искреннего высказывания своей точки зрения участниками совещания.

Для повышения эффективности совещаний их следует проводить методом «мозговой атаки» (автор метода Алекс Осборн). Их организаторам необходимо учитывать следующее:

- на совещании, проводимом методом «мозговой атаки», запрещается критика выступающих в любом виде;

- слово для выступления на совещании участники получают в последовательности, обратной субординации (первым выступает участник совещания, занимающий низшую ступень в управленческой иерархии);

- участники совещания сидят рядом, а не напротив друг друга;

- стимулируется генерация идей, даже самых фантастических.

Этот метод проведения совещаний применяется, когда складывается чрезвычайная, «нештатная» ситуация и нет вариантов ее решения. Благодаря этому методу создается обстановка, в которой участники совещания не боятся высказать самые дикие, фантастические идеи.

**Заключение**

Управление компанией имеет множество компонентов, но обязательно должно представлять единую систему, в которой функционирование отдельных элементов взаимозависимо и взаимообусловлено. Особенно много проблем в области менеджмента имеется в настоящее время в России в силу особенностей современного состояния ее переходной экономики.

Менеджмент - важнейшее понятие в рыночной экономике. Его изучают экономисты, предприниматели, финансисты, банкиры и все, кто имеет отношение к бизнесу.

Именно менеджмент, управление обеспечивает связанность, интеграцию экономических процессов в организации.

Управлять - значит вести предприятие к его цели, извлекая максимум возможности из имеющихся ресурсов. Управление фирмой требует соблюдения определенной технологии разработки, принятия и реализации решений. Специалистам нового времени необходимы глубокие знание по менеджменту. Поэтому правильная организация труда менеджера очень важно. Труд менеджеров должен быть организован так, чтобы потери рабочего времени были минимальны. Однако эффективность труда должна сочетаться с соблюдением норм управляемости, норм условий труда и рациональным планированием рабочего дня.

**Список использованных источников**

1. Бляхман Л.С., Галенко В.П., Минкин А.В. Введение в менеджмент.-Учебное пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 1994г.

2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1995.

3. Попов С.Г. Основы менеджмента: учебное пособие.- М.:Ось-89, 2006

4. Смирнов Э.А. Основы теории организации. - М.:ЮНИТИ,1998

5. <http://www.cfin.ru/rubricator.shtml>