### Содержание

### 

### Введение

### 1. Содержание труда руководителя

### 1.1 Характеристика труда руководителя

### 1.2 Отличительные особенности труда руководителя

### 2. Организация труда руководителя

### 2.1 Планирование рабочего времени

### 2.2 Работа с документами, прием посетителей

### 2.3 Делегирование полномочий

### 2.4 Организация рабочего места

### Заключение

### Список литературы

### Введение

Управление как социальное явление и как сфера человеческой практики возникло до того, как оно стало предметом социальных исследований. Присуще людям потребность и способность работать вместе, в соорганизации друг с другом требуют координации индивидуальных действий, их согласия, кооперации, иначе говоря, управления совместной деятельностью. Управление зарождается вместе с цивилизацией, развивается в ходе ее эволюции и является из ее важнейших факторов.

Различия в структуре организации, в особенности их функционирования накладывают очень существенный отпечаток на управленческую деятельность, а в ряде случаев и оказывают на нее определяющее влияние. Кроме того, деятельность руководителя, ее психологические особенности зависят не только от типа организационной структуры, но и от его иерархического места в этой структуре.

Объектом организационного поведения являются работники организаций, представленные руководителями, специалистами, работниками вспомогательных служб.

В свою очередь, работники организации являются основным ее капиталом, так как именно от них зависит достижение целей организации. Для того чтобы работники стремились к достижению целей организации необходимо, чтобы та, в свою очередь, мотивировала их на это.

Психология управления, изучая структуру, специфику и особенности управленческой деятельности, показывает пути и средства превращения ее в эффективный инструмент решения разнообразных менеджерских задач. Это значит уметь наиболее эффективным образом организовывать каждый ее компонент. Судите сами: ежедневно менеджер сталкивается с таким большим количеством проблем, дел, задач, которое сравнимо разве что с бурным потоком, и в нем можно утонуть, потерять ориентиры или просто запутаться. А поскольку проблемы и непредвиденные ситуации имеют свойство возникать в самое неподходящее время, то менеджеру необходимо упорядочивать свои действия. В появлении проблем и неожиданных ситуаций никакой системы нет, но можно упорядочить, систематизировать (и даже алгоритмизировать, то есть свести до уровня навыка) способы решения проблем. Каждый менеджер старается это сделать: он наводит порядок на своем столе и составляет для себя распорядок рабочего дня и старается следовать ему. Однако такое, преимущественно внешнее упорядочивание дел не всегда срабатывает. Потому что внешняя упорядоченность только тогда становится реальным порядком, когда основывается на упорядоченности внутренней, является ее результатом. Менеджер призван создавать порядок из хаоса. Это, конечно, требует усилий. А также — и времени. Это отнимает силы. Так что проблема внешнего порядка и внутренней систематизации есть проблема цены, которую мы платим за то, что делаем. Овладение собственной деятельностью, или, как говорят психологи, превращение себя в субъект деятельности, есть овладение каждым ее психологически значимым компонентом. А для того чтобы овладеть каждым компонентом своей деятельности, нужно знать и эти компоненты, и психологическую структуру деятельности вообще, и управленческой деятельности в частности.

Руководитель, который знает основные компоненты психологической структуры деятельности, имеет следующие преимущества:

* видит то основное, что предстоит сделать для решения любой задачи;
* в любое время может увидеть, в какой стадии находится решение данной проблемы;
* может своевременно вносить коррективы в решение любой управленческой задачи;
* получает желаемый результат наиболее рациональным и эффективным путем.

Что же такое «психологическая структура деятельности»? Многие думают, что деятельность — это система, набор или совокупность действий, осуществляемых в определенной последовательности. Это, конечно, верно, однако структура деятельности не исчерпывается конкретными действиями. В деятельности есть некоторые, скрытые от внешнего наблюдателя компоненты. Они являются настолько важными, что без них деятельность вообще невозможна. Понятно, что эти компоненты представляют интерес с психологической точки зрения.

Рассмотрим, чем отличается психологическая структура управленческой деятельности, в чем ее особенности. В общем виде эта структура выглядит следующим образом:

цель → мотив → задача → действия (делегирование}→ контроль → результат → рефлексия.

Исследуем эту структуру более подробно. Цель стоит на первом месте. Это понятно, ведь руководитель ставит цели для подчиненных. Для того чтобы цель была достигнута, следует создать мотив, то есть вызвать у исполнителей желание и стремление идти к этой цели. Руководитель распределяет задачи среди своих подчиненных с учетом сложности поставленной цели и возможности ее достижения — это действие называется делегированием. Делегирование — важнейшее действие, без него невозможно управление. Ряд исследователей включает в структуру управленческой деятельности и планирование (как особое действие, позволяющее определить очередность решаемых задач).

Таким образом, управленческая деятельность включает в себя следующие компоненты:

* действия по постановке целей (перед собой и подчиненными), включая планирование этапов их достижения;
* действия по мотивированию сотрудников;
* действия по определению и постановке задач перед сотрудниками;
* делегирование;
* действия по контролю за выполнением задач;
* рефлексию.

Упорядочить управленческую деятельность, стать ее субъектом — значит, организовать и безошибочно реализовать каждый из этих компонентов.

Цель данной работы – рассмотреть труд руководителя и его особенности.

Задачи:

* выявить сущность труда руководителя;
* выявить отличительные особенности труда руководителя;
* изучить планирование рабочего времени руководителя;
* выявить основные моменты работы с документами и приемом посетителей;
* изучить делегирование полномочий;
* раскрыть особенности организации рабочего места руководителя.

### 1. Содержание труда руководителя

### 

### 1.1 Характеристика труда руководителя

Для эффективной системы управления нужен «эффективный менеджер». Это человек, обладающий стратегическим мышлением, способностью определить будущее организации и каждодневно в настоящем принимать решения, которые обеспечат это будущее. Кроме этого эффективный менеджер обладает искусством выполнять роли: межличностные, информационные и управленческие. В такой постановке для менеджера ложно представление, что «люди в организации имеют одинаковые потребности». Владея искусством и опытом, эффективный менеджер управляет, делая работу, необходимую для достижения цели организации, другими руками: руками своих подчиненных.

Едва появившись на свет, человек становится частицей какого-либо коллектива, над ним появляется начальник (а иногда и не один), а точнее руководитель. Руководитель - человек, который направляет, помогает не сбиться с пути, идти к точно намеченной цели, и при этом принимать на себя ответственность за возможные ошибки. Сначала коллективом становится семья, а руководителями - родители. Затем - это группа в детском саду и воспитатель, класс и любимый учитель и т.д. Вступая во взрослую жизнь, человек выбирает для себя профессию и начинает заниматься любимым делом.

Большое значение в связке «руководитель – подчиненный» имеет сотрудничество. Чтобы эффективно использовать сотрудничество, нужно уметь использовать его достоинства и стараться избегать недостатков. К сотрудничеству относятся следующие подходы в руководстве: консультация, право на «вето» и консенсус. Сотрудничая, руководитель может попросить коллектив высказать свои идеи до принятия решения (консультация), но прежде, чем привести решение в действие, согласует его. При директивном стиле руководства начальник после принятия решения информирует о нем коллектив без права высказывания (без права на «вето»)[[1]](#footnote-1).

Привлечение коллектива к принятию решения - сотруднический стиль руководства - ставит руководителя в более трудные условия. Трудность заключается в том, останется ли руководитель лидером в принятии решения после завершения этапа сотрудничества, когда он разделяет ответственность с группой. Чтобы остаться лидером при сотрудничестве, руководитель должен уметь выполнять функции инициатора (постановка задачи, принятие решения, консультации, проведение собрания), представителя (ведение переговоров с остальной частью организации и представление интересов коллектива), примера (модель для подражания) и источника энергии и энтузиазма.

Большую роль в связке «руководитель – подчиненный» играет личный пример руководителя. Пример очень важен потому, что люди больше воспринимают зрительно, чем на слух, и то, что они видят, оказывает на них гораздо больший эффект, чем то, что руководитель приказывает им делать.

На более низком уровне руководства менеджеры завоевывают авторитет своей работой, техническими навыками. На более высоком уровне менеджер имеет авторитет, благодаря опыту, хотя его деятельность и не видна. Это не значит, что ″видимая″ часть работы руководителя не важна[[2]](#footnote-2).

Есть несколько очевидных способов, с помощью которых руководитель может стать примером для коллектива. Собственная пунктуальность руководителя способствует тому, что и подчиненные стараются приходить вовремя. Если руководитель слушает других и уважает то, что они говорят - это тоже улучшает отношения в коллективе.

Работая с коллективом, руководитель должен использовать все принципы мотивации и удовлетворения от работы. Для того, чтобы мотивировать коллектив, руководитель должен выяснить, каких поощрений добиваются сотрудники, и руководить так, чтобы за хорошую работу они получали поощрения. При этом необходимо помнить о том, что удовлетворение потребностей отдельного работника не должно происходить за счет всего коллектива. Задача руководителя, в данном случае, состоит в поддержании баланса между тремя сторонами: задание, коллектив и личность.

Руководитель должен знать, когда, где, как и в какой мере, ему может помочь тот или иной метод менеджмента. При этом эффективность его работы во многом определяется стилем руководства. Стиль руководства – характерные черты поведения, приемов, действий, используемых руководителем в процессе управления[[3]](#footnote-3).

Стиль, как характер, дается человеку при рождении, можно совершенствовать его, дополнять теми или иными чертами, свойственным другим стилям. Но основа, стержень - остается прежней. Характеристика стилей руководства с учетом различных параметров взаимодействия «руководитель – подчиненный» приведена в таблице 1.

Таблица 1. Характеристика стилей руководства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры взаимодействия с | Стиль руководства | | |
| подчиненными | Авторитарный | Демократический | Либеральный |
| Приемы принятия решений | Единолично решает вопросы | Перед принятием решений советуется с подчиненными | Ждет указаний от руководства или решений совещаний |
| Способ доведения решения до исполнителей | Приказывает, распоряжается, командует | Предлагает, просит | Просит, упрашивает |
| Распределение ответственности | Берет на себя или перекладывает на подчиненных | Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями | Снимает с себя всякую ответственность |
| Отношение к инициативе | Подавляет полностью | Поощряет, использует в интересах дела | Отдает в руки подчиненных |
| Отношение к подбору кадров | Боится квалифицированных работников, избавляется от них | Подбирает деловых, грамотных специалистов | Подбором кадров не занимается |
| Отношение к недостаткам собственных знаний | Все знает - все умеет | Постоянно повышает квалификацию, учитывает практику | Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных |
| Стиль общения | Держит дистанцию, не общителен | Дружески настроен, любит общение | Общается с подчиненными только по их инициативе |
| Характер отношений с подчиненными | Диктуется настроением | Ровный, постоянный самоконтроль | Мягок, покладист |
| Отношение к дисциплине | Приверженец формальной жесткой дисциплины | Сторонник разумной дисциплины, дифференцированный подход к людям | Требует формальной дисциплины |
| Отношение к моральному воздействию на подчиненных | Наказание - основной метод стимулирования, поощряет избранных по праздникам | Постоянно использует различные виды стимулов | Постоянно использует различные виды стимулов |

Как видно из представленной выше таблицы, различные стили руководства ведут к различным отношениям между руководителем и подчиненным.

### 1.2 Отличительные особенности труда руководителя

Для эффективного осуществления функций планирования, организации, мотивации, контроля необходимо эффективное руководство.

Руководство — процесс социальной организации и управления деятельностью членов группы. Управлять деятельностью людей — значит оказывать на них влияние, побуждая работать на достижение целей организации.

Влияние — поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого. Влиять на других людей можно через просьбу, пожелание, угрозу, шантаж, приказ, мнение, идею и т.д. Возможность влиять появляется в том случае, если одно лицо находится в определенной зависимости от другого. Эти отношения зависимости определяются как властные отношения. Руководитель имеет возможность влиять на других потому, что он наделен властью. Но руководитель должен быть способным оказывать влияние на своих подчиненных, эффективно ими управлять в целях выполнения ими поставленных задач. Реализация такой способности есть лидерство. Лидер эффективно осуществляет формальное и неформальное руководство. Итак, определим еще одно понятие. Лидерство это способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Неформальные группы и организации возглавляются лидерами, которые в отличие от формальных не назначаются, а завоевывают признание работников. Формальный лидер действует в рамках делегируемых ему полномочий. Действия неформального лидера определяются интересами группы или организации и могут выходить за рамки формальных отношений.

Руководство (или лидерство) в формальной организации осуществляется субъектом (руководителем), который наделен определенной властью.

Власть определяется как возможность влиять на поведение других людей.

С понятием «власть» связано понятие властные полномочия. Это объем прав, которыми располагает руководитель при принятии решений по финансовым, кадровым, материально-техническим вопросам без согласования с высшим руководством.

В теории менеджмента существует не один подход к проблеме лидерства (руководства):

* подход с позиции личных качеств лидера, согласно которому эффективные руководители обладают определенным набором личных качеств. Сформировав в себе эти качества, можно стать эффективным руководителем;
* поведенческий подход, который основной акцент делает на определение наиболее эффективного поведения лидера, стиля руководства;
* ситуационный, в рамках, которого ученые пытаются определить, какое поведение и личные качества лучше всего соответствуют определенным ситуациям.

Приведем основные положения теории личных качеств, которую разработал У. Беннисом:

* 1. Управление вниманием — способность лидера представить результат деятельности так, чтобы это было привлекательным для других.
  2. Управление значением — способность так передать значение созданного образа, идеи и видения, чтобы они были поняты и приняты.
  3. Управление доверием — способность построить свою деятельность так, чтобы получить полное доверие своих сотрудников.
  4. Управление собой — способность знать и вовремя признавать сильные и слабые стороны своей деятельности, умение привлекать для исправления слабых сторон ресурсы других людей[[4]](#footnote-4).

Кроме того, У. Беннисом сделал существенный вклад в использование теории в практике, сформулировал качества лидера на основе интеллектуальных способностей, черт характера я профессиональных навыков.

Организация «пронизана» отношениями власти. Без власти нет организации и нет порядка.

Власть определяется не уровнем формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. В этой связи руководитель обладает властью над своими подчиненными, так как они зависимы от него в вопросах заработной платы, удовлетворения социальных потребностей, предоставления работы и т.п. По существу власть держится на потребностях исполнителя или его ожиданиях в отношении удовлетворения потребностей, если подчиненный выполнит указания (поручения) руководителя.

Власть начальника над подчиненными — это только одна сторона власти — видимая сторона. Но есть и другая — власть подчиненных над начальником. Ведь руководитель зависит от подчиненных в вопросах получения необходимой качественной информации для принятия решений, ответственности за результаты работы, которую выполняют подчиненные, способности подчиненных выполнять работу, неформальных контактов.

Таким образом, власть — процесс двусторонний, поэтому эффективный руководитель будет поддерживать баланс власти в организации: использовать свою власть над подчиненными в разумных пределах, достаточных для достижения целей, но не вызывающих непокорности подчиненных.

Власть проявляется в определенных формах. Американские ученые выделили следующие пять форм власти:

1. Власть, основанная на принуждении. При этой форме подчиненный убежден в том, что руководитель может помешать удовлетворению какой-либо его потребности. Это влияние через страх. Данная форма власти приводит к определенному результату, но она не способствует раскрытию потенциала работников. Эта форма власти требует значительных затрат на жесткий контроль, который в условиях научно-технического прогресса не всегда возможен. Кроме того, в условиях жесткого контроля у работников появляется желание обманывать руководителей, искажать отчетные данные и т.д.

2 Власть, основанная на вознаграждении. Подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его потребности. Рассматривается как наиболее эффективная форма власти. Однако ее применение возможно в том случае, если руководитель обладает достаточными ресурсами. Кроме того, руководитель должен хорошо знать потребности подчиненных, а они могут сильно различаться у разных работников.

3. Традиционная (законная) власть. В данном случае человек реагирует на должность, т. е. выполняет рекомендации начальника, потому что так принято, сложилось исторически.

4. Экспертная власть. Подчиненный верит в руководителя и ценность его знаний. Подчиненный убежден, что специальные знания руководителя позволят удовлетворить его потребности.

5. Эталонная власть (или власть, основанная на харизме). Харизма — это власть, построенная не на логике, традиции, а на силе личных качеств и способностей лидера. Подчиненный выполняет распоряжения руководителя, потому что хочет ему подражать. Предполагается, что лидер должен обладать привлекательной внешностью, иметь хорошие риторические способности, уметь хорошо держаться и т.д. Однако исследования показали, что харизматические лидеры не имеют стандартного набора характеристик, т. е. так называемая теория «великих людей» не нашла практического подтверждения. Если подчиненные видят в лидере идеальные в их понимании черты, достойные подражания, они подчиняются ему беспрекословно. Руководители в своей деятельности используют все формы власти в различных сочетаниях[[5]](#footnote-5).

В эпоху научно-технической революции характер труда, его содержание, а в связи с этим требования к работнику очень сильно меняются. Труд все в большей степени становится творческим, интеллектуальным, становится той сферой, в которой человек может проявить заложенные в нем способности и таланты.

Уровень образования людей значительно повысился; есть организации, в которых все сотрудники имеют высшее образование, а в наукоемких отраслях встречаются коллективы, где все сотрудники имеют ученые степени. Если в первые десятилетия XX века существовал интеллектуальный разрыв между руководителями и исполнителями, то, сегодня такая грань наблюдается нечасто. Мотивы трудовой деятельности диктуются не материальными потребностями, а социальными: желание испытать чувство достижения результата, радость творческих успехов, самореализация и т.п. В этих условиях использовать власть принуждения, по меньшей мере, абсурдно, а властные отношения уступают место отношениям сотрудничества. Толковый словарь по управлению определяет сотрудничество как совместное выполнение работы, совместное участие в решении проблемы или задачи. На психологическом уровне происходит осознание каждым участником непосредственного процесса своей сопричастности и значимости в выполнении работы, своей органической включенности в единое целое организации. Сотрудничество руководителя и руководимых означает демократизацию производственного и управленческого процессов, когда управленческие функции децентрализуются (распределяются между участниками организации) и реализуются совместно с руководителями.

Сотрудничеству принадлежит будущее.

Успех любого дела определяется тем, насколько активно и сознательно участвуют в нем люди. Вот почему обеспечивающими и основополагающими для руководителя являются социально – психологические методы управления.

В основе использования социально – психологических методов лежат социальные отношения, возникающие в процессе производства и влияющие на конечный результат деятельности предприятия.

Опыт зарубежных стран показывает, что отношения партнерства более эффективны, чем отношения, основанные на административном принуждении. Имущественное неравенство может быть любым, но на работе все сотрудники должны чувствовать себя партнерами, в том числе и руководители[[6]](#footnote-6).

### 2. Организация труда руководителя

### 

### 2.1 Планирование рабочего времени

Понимание особенностей управленческого труда заключается в понимании механизма мотивации работников, в наличии современных и уместных представлений о роли руководителя. Руководитель, который понимает особенности управленческого труда, должен как можно чаще задумываться над принципами управления, хорошо знать идеи относительно стилей руководства, уметь создавать позитивную рабочую атмосферу, хорошо знать свой стиль руководства и менять его в зависимости от ситуации и т.д.

Отношения управления выступают как психологические взаимоотношения людей. Управление психологическими процессами предполагает учет психологии коллектива, менеджера, управления, взаимоотношения людей.

Рабочее время - время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности, а также иные периоды времени, которые в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени[[7]](#footnote-7). Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю. Работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником. Нормальная продолжительность рабочего времени сокращается на: 16 часов в неделю - для работников в возрасте до шестнадцати лет; 5 часов в неделю - для работников, являющихся инвалидами I или II группы; 4 часа в неделю - для работников в возрасте от шестнадцати до восемнадцати лет; 4 часа в неделю и более - для работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, в порядке, установленном Правительством Российской Федерации. Продолжительность рабочего времени учащихся, работающих в течение учебного года в свободное от учебы время, не может превышать половины норм, установленных для лиц соответствующего возраста. Федеральным законом может устанавливаться сокращенная продолжительность рабочего времени для других категорий работников (педагогических, медицинских и других работников).

Руководитель располагает определенным фондом рабочего времени в течение дня. Продолжительность рабочего дня руководителя, как уже отмечалось ранее строго не лимитирована, но все же ограничена и необходимо спланировать свою работу таким образом, чтобы рабочий день не растянулся на 14 -15 часов.

Прежде всего необходимо отметить, что производительность руководителя в течении рабочего дня различна. Так пик производительности приходится на период между 10 и 11 часами. Затем производительность падает. После обеда (между 12 и 13 часами) производительность несколько возрастает, но после 14 часов заметно идет на спад. В соответствие с этим необходимо важные решения принимать в период максимальной работоспособности.

Руководитель должен тщательным образом планировать свой рабочий день. Для этого лучше всего подходят графики работы. В таких графиках сразу отводиться определенное время в течение дня на выполнение каких-либо повторяющихся действий. Например: проведение совещаний в 900 продолжительностью 15 минут, прием посетителей с 1300 до 1400 и т.д. Оставляется резерв времени на непредвиденные ситуации. Соблюдение графика не является строго обязательным, но помогает рационально спланировать рабочее время. Руководитель должен постоянно контролировать, как выполнены запланированные задачи, а также делать анализ использования рабочего времени и узнать, не теряется ли оно по одним и тем же причинам. В результате руководитель лучше узнает самого себя, в дальнейшем сумеет сосредоточиться на решении важнейших задач и сможет не просто работать, а достигать высоких результатов.

Одна из проблем планирования — это группировка, классификация разнообразных задач, проблем и дел, ежедневно встающих перед руководителем. По каким критериям сортировать задачи, как поступить с той или иной проблемой, с какой из них начать, как распределить их во времени? Для того чтобы найти ответы на эти вопросы, специалисты предлагают воспользоваться принципами Парето, АБВ-анализом или принципом Эйзенхауэра.

Принцип Парето – этот принцип, названный именем своего автора — итальянского экономиста Вильфредо Парето, в общем виде сводится к утверждению, что внутри любой группы (например, группы задач) малые части приобретают намного большую значимость, чем предполагает их удельный вес. В результате многочисленных исследований в различных сферах было установлено следующее:

* 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота или прибыли;
* 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота или прибыли;
* 20% ошибок обусловливают 80% потерь;
* 80% ошибок обусловливают 20% потерь и т. д.

Поэтому принцип Парето иногда называют принципом 80 : 20, или принципом 8 : 2. Если говорить об управлении, то здесь этот принцип проявляется так: в процессе работы 20% задач обусловливают 80% результатов, а 80% задач обеспечивают 20% результатов. Или иначе: в процессе работы за 20% времени достигается 80% результатов, а за оставшиеся 80% времени — 20% результатов. Между прочим, вы можете это проверить во время сессии. Не правда ли, что за первые 80% времени, отпущенного на подготовку к экзамену, вы выучиваете 20% вопросов, а за оставшиеся 20% — 80% материала. Применительно к повседневной работе менеджера использование принципа Парето означает, что не следует браться сначала за самые легкие, интересные и требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо приступить к вопросам, сообразуясь с их значением и важностью. Итак, сначала — немногие «жизненно важные» проблемы, а уже потом — многочисленные второстепенные.

АБВ-анализ - этот принцип планирования и установления приоритетов подтверждает и конкретизирует принцип Парето. Суть его заключается в разделении всех дел на три категории. При разделении исходят из того, что относительная значимость задач (с точки зрения вклада в конечный результат) не совпадает с их относительным количеством. Важнейшие задачи (категория А), решаемые менеджером в течение дня, составляют примерно 15% от общего количества дел. Однако их значимость (вклад в достижение цели) составляет около 65%., Количество менее важных задач (категория В) составляет примерно 20%, и столько же — значимость; на несущественные задачи приходится, соответственно, 65 и 15%.

После классификации задач по категориям определяется время на их решение. Для этого в рабочем плане отводится:

* 65% запланированного времени на решение задач категории А;
* 20% запланированного времени на решение задач категории Б;
* 15% запланированного времени на решение задач категории В.

Принцип Эйзенхауэра. Согласно этому принципу, приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела. В зависимости от этих критериев выделяются четыре группы дел:

1. Срочные и важные дела. За них следует приниматься тут же и самому.

2. Срочные, но не очень важные (менее важные) дела. Здесь руководителю не стоит проявлять поспешность. Если задача, несмотря на срочность, является не столь важной, то она должна быть в любом случае делегирована, поскольку для ее выполнения не требуется каких-то особых качеств.

3. Важные, но не срочные дела. Их не требуется выполнять безотлагательно, они могут подождать. Проблемы с такими делами начинаются тогда, когда они превращаются в срочные. А поскольку это происходит неизбежно, можно рекомендовать следующее: лучше всего важные, но не срочные дела либо отложить, либо полностью или частично поручить своим подчиненным. Кстати сказать, этим вы не только сэкономите время, но и сможете способствовать повышению мотивации своих сотрудников.

4. Несрочные (менее срочные) и неважные (менее важные) дела. Эти дела можно вообще не делать безо всякого ущерба.

К сожалению, для нашего руководящего состава не иметь времени и работать как можно больше (дольше) стало своеобразным символом статуса, служебного положения и даже предметом гордости. Но дело здесь, конечно, не в перегрузке работой, а в простом неумении планировать собственное время. Исследователь в области менеджмент А. Маккензи в результате многочисленных опросов высшего управленческого персонала сделал вывод, что из ста менеджеров лишь одному (1%) хватает времени для решения всех дел. Десятерым (то есть 10%) его требуется на больше, сорока (40%) — на 25% больше, а остальным ней хватает даже 50% дополнительного времени. И это, конечно, свидетельствует не о количестве дел и загруженности менеджеров, а о массовом неумении рационально использовать свое время. Не случайно, поэтому в современном менеджменте су шествует раздел, который называется «Менеджмент времени».

Из чего складывается менеджмент времени? Во-первых, из нахождения и устранения «поглотителей» времени руководителя и, во-вторых, из умения планировать рабочий день. Существуют наиболее часто встречающиеся «поглотители», или «ловушки» времени. Если в своей работе устранить хотя бы пять из них, и это будет прекрасный результат.

Ловушки времени:

1. Нечеткая постановка целей.

2. Отсутствие приоритета в целях.

3. Попытки слишком много делать за один раз.

4. Отсутствие полного представления о предстоящих задачах и путях их решения.

5. Плохое планирование рабочего дня.

6. Личная неорганизованность («заваленный» письменный стол).

7. Чрезмерная трата времени на корреспонденцию, бумаги.

8. Плохое ведение документации.

9. Недостаток мотивации.

10. Поиски записей, записок, адресов, телефонных номеров.

11. Недостатки в кооперации и разделении труда.

12. Отрывающие от дел телефонные звонки.

13. Незапланированные посетители.

14. Неспособность сказать «нет».

15. Неполная запоздалая информация.

16. Отсутствие самодисциплины,

17. Неумение довести дело до конца.

18. Нерабочая обстановка (посторонний шум).

19. Затяжные совещания.

20. Недостаточная подготовка к беседам и обсуждениям.

21. Отсутствие обратной связи.

22. Болтовня на частные темы.

23. Излишняя коммуникабельность.

24. Деловые записи сверх меры.

25. Синдром откладывания.

26. Желание знать все факты.

27. Длительность ожидания (например, деловой встречи).

28. Спешка, нетерпение.

29. Слишком редкое делегирование дел.

30. Недостаточный контроль и самоконтроль[[8]](#footnote-8).

Специалистам по управлению известна такая закономерность: на работу тратится столько времени, сколько его имеется в распоряжении, то есть любая работа выполняется в течение отпущенного на нее времени.

### 2.2 Работа с документами, прием посетителей

Документы и корреспонденция, в зависимости от источника делится на: входящие и исходящие. Исходящие документ является своеобразной визитной карточкой организации. Вследствие этого все документы и вся корреспонденция должна быть составлена и написана грамотно. В основном печать исходящих документов находиться в ведении секретаря. Задача руководителя составить документ (руководитель должен составлять только те документы, которые не могут быть составлены кем-либо другим).

Сложнее дело обстоит с входящими документами. В зависимости от размера предприятия растет количество корреспонденции и самому руководителю просто немыслимо просматривать всю корреспонденцию. На помощь должен прийти секретарь или специальное подразделение, в обязанности которых входит:

1. Регистрация поступающей корреспонденции.
2. Сортировка в зависимости от предназначения.
3. Отбор документов, которые адресованы руководителю или находятся в его прямой компетенции.
4. Сортировка корреспонденции по степени важности. Наиболее рациональным и приемлемым является сортировка, позволяющая руководителю сразу оценить степень важности. На столе у руководителя должен стоять специальный лоток для бумаг с несколькими отделениями, в которые он сможет класть корреспонденцию в зависимости от важности, исполнителей и другого.

Руководитель, просматривая корреспонденцию в порядке важности должен поставить резолюцию. Хранить документы в кабинете руководителя нет необходимости и поэтому в обязанности секретаря или специального отдела вменяется ведение архива. Хранимые документы должны быть классифицированы по определенным признакам, по которым их легко было бы найти.

Для проведения приема лучше выделить определенное время в течении рабочего дня. Оптимальным представляется время между 1400 и 1600. Если это возможно, то необходимо пользоваться предварительной записью у секретаря. Посетитель, по возможности, должен заранее изложить тему предстоящей беседы. Это позволит, во-первых, сократить время на изложение темы разговора, во-вторых, позволит руководителю подготовиться к предстоящей беседе и, в-третьих, если это возможно, направить посетителя к другим исполнителям. Посетителю необходимо заранее сообщить временные рамки разговора.

Все приемы посетителей можно разделить на: официальные и неофициальные.

Официальные приемы можно проводить:

1. за столом для конференций, совещаний. Это поставит руководителя и посетителя в одинаковые условия, то есть психологически собеседнику будет легче. К такому способу лучше всего прибегать, когда прием посетителя официальный, но руководитель хочет лучше наладить межличностный контакт;

2. за рабочим столом. За рабочим столом лучше всего вообще не принимать посетителей, т.к. на нем могут находиться важные документы, которые может увидеть посетитель и по ряду другим причин. За ним лучше принимать провинившихся работников. Когда руководитель сидит за рабочим столом, а работник находиться спереди, то психологически работнику намного сложнее и подчас одного этого хватает, чтобы, не критикуя, работник понял свою вину.

Неофициальные приемы лучше проводить в «зоне отдыха». Удобно расположившись на диване или в кресле руководителю и собеседнику будет легче раскрепоститься и хорошо наладить межличностный контакт. Посетитель, пришедший с личной и интимной беседой к руководителю, будет чувствовать себя гораздо более уверенно в такой обстановке, чем в официальной.

Для того, чтобы ограничить время, затрачиваемое на беседу, необходимо, как уже отмечалось ранее, сообщить посетителю допустимую продолжительность беседы. Если собеседник не прекращает разговора, то тактично сказать ему, что время разговора вышло.

Для оптимального ведения беседы руководитель должен:

* уметь активно слушать. То есть в процессе рассказа собеседника не просто слушать молча, а показывать, что вы следите заходом мысли. Это, например, можно сделать путем высказываний типа: да-да, конечно, безусловно и других;
* уметь понять собеседника. Если руководитель может правильно понять собеседника, то это поможет ему принять правильное решение;
* уметь направить разговор в нужное русло;
* стараться говорить на уровне собеседника и другое.

### 2.3 Делегирование полномочий

Как известно, при специализации и разделения труда значительно возрастает производительность труда у работающих. Разделение труда неминуемо нуждается в координации отношений между людьми.

В этих условиях менеджер не может эффективно осуществлять свои функции управления большим количеством людей, он вынужден передавать или делегировать часть своих полномочий другим людям. Делегирование полномочий является основным процессом, посредством которого руководители устанавливают формальные взаимоотношения людей в организации.

В нашем случае под организацией понимается процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения текущих и стратегических целей. Делегирование же означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Необходимость реализации производственных заданий побуждает к распределению задач между конкретными исполнителями для достижения целей управления.

Для более качественного выполнения задач определяются цель, стратегия, процедура и правила. На практике организационный процесс подразделяется на два аспекта.

Во-первых, происходит деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям. Например, акционерное предприятие в целом подразделяется на цеха, участки, смены, бригады. При этом происходит распределение и координация задач между высшим производством с низшими уровнями работающих, складываются взаимоотношения полномочий. Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование. Однако возникает немало причин, когда делегирования не происходит. В таких случаях руководитель вынужден поставленную им задачу решать самостоятельно, но в силу своей занятости и множества задач он никогда не сможет выполнить их качественно и в соответствии со сроками: На это у него не хватит ни времени, ни сил, ни профессионализма[[9]](#footnote-9).

Для эффективного осуществления делегирования требуется высокая ответственность, исполнительная дисциплина, иначе поставленные цели могут быть не достигнуты, а делегирование не оправдано.

Под ответственностью понимается обязательство конкретного лица, которому делегированы соответствующие полномочия, выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

К примеру, рабочий или служащий заключает контракт с организацией на выполнение задач данной должности в обмен на получение определенного вознаграждения. В этом случае ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему свои полномочия.

При этом если какое-то лицо принимает ответственность за удовлетворительное выполнение задачи, то организация обязана предоставить ему не только ресурсы, но и делегировать определенные полномочия вместе с задачами.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач. Однако если работник меняет свою работу, должность, то в этом случае он утрачивает полномочия старой должности и получает новые.

### 2.4 Организация рабочего места

Рабочее место - место и находящиеся на нем средства производства, орудия труда для выполнения работы, приспособленные к осуществлению трудовых функций одним работником определенной профессии[[10]](#footnote-10). Количество рабочих мест на предприятии должно соответствовать количеству занятых на нем работников с учетом графика и сменности работы, наличия отпусков.

Рабочие места подразделяются на постоянные и непостоянные, а также классифицируются: по числу исполнителей - индивидуальные и коллективные; типу производства - единичные, серийные и массовые; уровню механизации - ручные, механизированные и автоматизированные; условиям труда - вредные и тяжелые (первой и второй степени), особо вредные и особо тяжелые (третьей степени); количеству смен работы - одно- и многосменные; степени специализации - универсальные, специализированные и специальные; виду производства - основные и вспомогательные; числу обслуживающего оборудования - одно- и многостаночные; по месту нахождения - в помещении, на открытом воздухе, под землей, на высоте; профессиям другим признакам. Они зависят от характера выпускаемой продукции, применяемых техники и технологии, степени механизации (автоматизации) труда, места выполнения и назначения операций. Каждое из них должно соответствовать санитарным нормам, инструкциям и правилам по эксплуатации оборудования, технике безопасности, эргономике, промышленной эстетике, занимать достаточные пространства, иметь оптимально размещенные средства организационной и технической оснастки, системы сигнализации и связи (с мастером, службами обслуживания и др.).

Описание рабочего места – Всесторонняя информация о требованиях, нагрузке и содержании работы на рабочем месте[[11]](#footnote-11).

Описание рабочего места используется при подборе, отборе и найме персонала, при проведении аттестации рабочих мест и работников. Описание рабочего места включает типовые разделы: наименование рабочего места; классификационная группа рабочего места; количество работников на рабочем месте; характеристика органов управления им; подчиненность органов управления; схема замещения должностей на рабочем месте; содержание работы на рабочем месте (основные трудовые функции); технические характеристики рабочего места (содержание, средства и организация труда); требования, предъявляемые к квалификации работника (уровень образования, профессиональное обучение, профессиональный опыт); требования физического характера (мышечная нагрузка, осанка, острота зрения, слух, влияние окружающей среды); требования психического характера (монотонность работы, способность к регулированию, готовность к кооперации усилий, наличие коллективистского духа).

Если рассматривать рабочее место руководителя, 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 руководитель. Совершенно очевидно, что чем лучше приспособлено рабочее место для выполнения функций руководителя, тем производительнее и эффективнее будет работа руководителя.

При рассмотрении вопроса организация рабочего места необходимо учитывать следующие моменты:

1. Внутренний объем и форма кабинета. В зависимости от ранга руководителя 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 руководителя 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:

* Антропометрические показатели;
* Обеспечение удобного положения тела человека, что создает условия для меньшей утомляемости, хорошего зрительного восприятия, свободы движения и другого;
* Рациональная планировка и компоновка мебели;
* Мебель должна выглядеть эстетично.

3. Оборудование. Для нормальной работы руководителя необходимо иметь:

* Канцелярские принадлежности.
* 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 руководителя. Это позволит меньше отвлекать руководителя.
* Компьютер. В настоящее время без компьютера нельзя представить нормальной работы руководителя. 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.
* Ежедневник. Очень необходимая вещь, позволяющая руководителю 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 труда.

Для снижения шума можно использовать: ковровые покрытия на пол, двойные двери, шумоизоляционная обивка и другое. Для поддержания нормального микроклимата применяются кондиционеры, лучистые источники тепла. Для снижения солнечного света можно повесить на окна жалюзи.

Весь кабинет делится (условно) на три зоны. Первая зона - непосредственно рабочее место руководителя. 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 руководителя.

Рабочий кабинет можно также дополнить стендом, где будут располагаться производимая продукция. Также необходимы большие настенные часы с боем, 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.

### Заключение

Исследования показывают, что результат производства во многом предопределяется решением вопросов подбора кадров, влиянием на психику подчиненного с целью повышения производительности труда, формированием «нового» работника.

Социально – психологические методы направлены на решение следующих задач:

повышение производственной и творческой активности подчиненного;

формирование благоприятного социально - психологического климата;

эффективное использование различных форм морального поощрения;

воздействие на самосознание подчиненного.

Административно – правовые методы руководства включают:

* распоряжения: руководитель в устной или письменной форме указывает подчиненному, что тот должен (не должен) совершать в определенных условиях;
* популяризацию: способ реализации власти, когда акцент переносится с прямых указаний на инициативы, в которых руководитель проявляет активность;
* делегирование полномочий: подчиненному доверяется самостоятельное решение задачи и возлагается функциональная ответственность, руководитель сохраняет за собой ответственность за общее руководство, которое не может быть делегировано;
* участие в управлении: руководитель привлекает подчиненного к решению текущих вопросов, предоставив ему все необходимые полномочия и возложив на него ответственность.

Независимо от используемого стиля и методов руководства, каждый руководитель должен помнить и понимать, что он является «воспитателем» своих подчиненных.

Проделанная работа позволяет сказать, что основной упор в руководстве должен делаться на социально-психологические, экономические методы руководства и на демократичный стиль управления. Командный метод не подходит, так как нельзя заставить, чтобы новые идеи, нестандартные подходы к бизнесу рождались по указке, только потому, что так хочет начальник.

Опираясь на демократический стиль, необходимо максимально предоставить свободу сотрудникам в выполнении поставленных перед ними задач. Одновременно необходимо определить контрольные точки для проверки, а возможно и корректировки хода выполнения задания, так как, пользуясь чрезмерной свободой и даже попустительским стилем руководства, подчиненные, не понимая конечной цели, могут решать поставленные задачи не в том направлении.

Как уже было сказано, не может существовать единственного эффективного во всех ситуациях стиля руководства. Стиль должен меняться, то есть, быть адаптивным. Стиль должен меняться в зависимости от особенностей подчиненного и характера выполняемого им задания. Например, если есть сотрудник, который не склонен проявлять инициативу, он любит четкие структурированные задания, боится неопределенности. Ему легче выполнить то, что скажет руководить и спокойно идти после рабочего дня домой. Соответственно здесь стиль руководства и применяемые методы могут уже больше склонятся к административным (командным).

Принципы и правила планирования рабочего дня, которые были предложены, не носят, конечно, обязательного характера. Многие из них могут показаться несерьезными. Однако они психологически оправданы и зарекомендовали себя в различных жизненных ситуациях. Необязательно использовать все принципы.

Итак, организация рабочего времени должна соответствовать основному принципу: «Работа должна подчиняться мне (руководителю), а не наоборот». Двадцать пять правил планирования рабочего дня можно разделить на три группы:

* правила начала дня;
* правила середины дня;
* правила окончания дня.

Существуют определенные условия овладения основными компонентами управленческой деятельности и управленческими действиями.

Для того чтобы эффективно организовать действия по постановке целей, менеджеру необходимо:

* понимать психологическую значимость и роль целей и целеполагания;
* знать и уметь формулировать основные виды и типы целей (по качеству и по срокам);
* знать и использовать основные правила постановки целей перед подчиненными;
* уметь планировать собственные действия и время, обучая этому подчиненных.

Деятельность без цели невозможна, и поэтому умение наилучшим образом поставить цель перед подчиненными — основа управления их деятельностью.

Для успешного осуществления действий по мотивации сотрудников на решение задач (а значит, и для успешного их решения) менеджеру необходимо:

* знать и уметь «включать» основные мотивы — движущие силы подчиненных;
* использовать как активные, так и пассивные мотивирующие факторы;
* использовать методы и принципы мотивирующей организации труда;
* использовать приемы групповой и индивидуальной мотивации.

Сверхзадача менеджера — создание у подчиненных осознаваемых внутренних мотивов, то есть желания выполнить поставленную задачу наилучшим образом.

Для того чтобы это действие было максимально эффективным, менеджеру необходимо:

* знать задачи, уметь распределять их в зависимости от степени важности, уметь выделять наиболее приоритетные из них;
* уметь устанавливать порядок действий по их решению;
* уметь соотносить решение конкретных задач с тактическими и стратегическими целями.

Для того чтобы делегирование стало наиболее эффективным, менеджеру необходимо:

* знать, какие задачи подлежат, а какие не подлежат делегированию;
* уметь наилучшим образом выбрать человека для делегирования ему необходимых задач;
* знать правила делегирования;
* не допускать типичных ошибок, а если они все же случатся, вовремя их исправлять.

Контроль приносит результат, если руководитель:

* знает и умеет использовать основные его виды в зависимости от ситуации и типа задач;
* знает правила организации контроля и использует их;
* не допускает типичных ошибок при контроле или вовремя их исправляет;
* использует имеющиеся у него возможности для организации самоконтроля.

Как видно, осуществление управленческой деятельности, так же как ее внутренняя организация, упорядоченность, требует от руководителя широкого спектра знаний и конкретных управленческих умений. Эти знания и умения есть важнейшее звено в профессиональной подготовке современного менеджера.

### Список литературы

1. Трудовой кодекс РФ.
2. Альберт М. Основы менеджмента. – М.: ВЛАДОС, 2000. – 168 с.
3. Вересов Н.Н. Психология управления. – М. – Воронеж: Московский психолого-социальный институт; НПО МОДЭК, 2001. – 224с.
4. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 352с.
5. Крысько В.Г. Социальная психология. – М.:ВЛАДОС, 2001. – 208 с.
6. Михалева Е.П. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2004. – 175 с.
7. Поляков В.Г. Формула успеха в бизнесе. – Новосибирск: ЭКОР, 2003. – 127 с.
8. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - М.: Экономика, 2003. – 598с.
9. Современный менеджмент. / Под ред. А.Г.Комарова, Г.Г. Муфтиева. – СПб.: Питер, 2004. – 432с.
10. Управление организацией: Энциклопедический словарь. - М., 2001. – 698с.
11. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: искусство менеджера. – М.: Ассиана, 1996. – 276 с.

1. Альберт М. Основы менеджмента. – М.: ВЛАДОС, 2000. – с. 25. [↑](#footnote-ref-1)
2. Крысько В.Г. Социальная психология. – М.:ВЛАДОС, 2001. – с.47. [↑](#footnote-ref-2)
3. Михалева Е.П. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2004. – с. 147. [↑](#footnote-ref-3)
4. Казначевская Г.Б. Менеджмент. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – с.- 218. [↑](#footnote-ref-4)
5. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: искусство менеджера. – М.: Ассиана, 1996. – с.201. [↑](#footnote-ref-5)
6. Поляков В.Г. Формула успеха в бизнесе. – Новосибирск: ЭКОР, 2003. – с. 42. [↑](#footnote-ref-6)
7. ТК РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ. - В ред. от 22.08.2004.-Ст. 91. [↑](#footnote-ref-7)
8. Вересов Н.Н. Психология управления. – М. – Воронеж: Московский психолого-социальный институт; НПО МОДЭК, 2001. – с.-95. [↑](#footnote-ref-8)
9. Современный менеджмент. / Под ред. А.Г.Комарова, Г.Г.Муфтиева. – СПб.: Питер, 2004. – с.-152. [↑](#footnote-ref-9)
10. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. - М.: Экономика, 2003. [↑](#footnote-ref-10)
11. Управление организацией: Энциклопедический словарь. - М., 2001 [↑](#footnote-ref-11)