Работа по социологии труда

на тему:

«Особенности организации труда руководителя»

2003

План

Введение

1.Методические основы организации труда

1.1.Сущность и содержание организации труда руководителя

1.2.Задачи и направления организации труда руководителя

## 1.3.Трудовая деятельность руководителя, ее особенность, содержание.

2.Организация труда управленческого персонала. ЕЕ особенности. Связь с НОТ.

3.Деятельность руководителя в структуре управления.

Пути улучшения организации труда руководителя.

4.Управленческая позиция руководителя. Пути ее совершенствования. Стиль руководства. Особенности труда руководителя

Заключение

# Список использованных источников.

Введение

Для эффективного функционирования современного производства, ос­нованного на применении сложной техники и технологий, характеризуе­мого большим количеством внутрипроизводственных связей и инфор­мационных потоков в сфере управления, необходимы четкая организа­ция труда руководителя, применение прогрессивных норм и нормативов, являющихся основой не только организации труда на рабочих местах, но и планирования, организации производственных процессов и управле­ния производством. Соответствие форм организации труда руководителя и качества его нормирования уровню развития техники и технологий служит глав­ным условием достижения высокой эффективности производства.

Являясь важной составной частью организации производственного процесса, организация труда руководителя как самостоятельная область экономичес­кой работы на предприятии имеет особое содержание, сферу исследова­ния и методы изучения производственной деятельности человека.

Возникшая на стыке многих научных дисциплин, наука об организа­ции труда основывается на использовании математики, физиологии и психологии, социальных аспектов трудовой деятельности. Это позволя­ет, с одной стороны, комплексно подходить к выбору оптимальных вари­антов взаимодействия человека с техническими средствами производ­ства, а с другой, глубоко дифференцируя сложные явления на простые, всесторонне их исследовать и путем моделирования находить наиболее эффективные решения. Таким образом, все решения и области организа­ции труда принимаются на основе всестороннего анализа, точного учета, научнообоснованных методик.

В условиях рыночной экономики возникает объективная необходи­мость в повышении роли организации труда руководителя. С появле­нием предприятий различных форм собственности, расширением их прав результативность их деятельности и заработная плата работников прямо зависят от эффективного использования факторов производства. А этого можно добиться лишь используя возможности совершенствования орга­низации и нормирования труда. Это наиболее целесообразный путь, не требующий существенных затрат. Как показывает практика, сокращение затрат труда, как правило, обеспечивает одновременное снижение затрат на единицу продукции. В результате достигается снижение себестоимости продукции даже на предприятиях с низкой долей заработной платы в ее составе.

Для этого необходимо, чтобы организация труда руководителя в полной мере выполняла свои функции. Поэтому при установлении норм труда в первую очередь должны учитываться такие организацион­но-технические условия, которые обеспечивают эффективное использо­вание техники, технологии и рабочего времени.

Целью данной курсовой работы, является рассмотрение организации труда руководителей. То есть, как организовать работу руководителя, чтобы его труд был наиболее эффективным. Но следует помнить, что труд руководителя 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 курсовой работе будут по возможности рассмотрены все нюансы и пути повышения эффективности работы руководителя.

1.Методические основы организации труда

1.1.Сущность и содержание организации труда руководителя

Современный уровень развития производительных сил, характери­зующийся использованием сложной и разнообразной техники и тех­нологии производства, большими масштабами выпуска продукции, многономенклатурной кооперацией, предполагает совместный труд большого количества людей. Такой труд немыслим без совершенствования организации труда руководителя, выступающей как упорядоченная система взаимодействия ра­ботников со средствами производства и друг с другом в едином про­изводственном процессе. Во всех сферах человеческой деятельности и во все времена лучше организованный труд при прочих равных ус­ловиях обеспечивал достижение более высоких результатов.

Значение организации труда руководителя возрастает по мере развития рыноч­ных отношений, способствующих возрождению конкуренции, при ко­торой больший вес приобретает результативность труда, оказывающая решающее влияние на эффективность производства. Кроме того, по мере технического совершенствования производства возрастает цена единицы рабочего времени. Правильная организация труда руководителя способ­ствует рациональному использованию оборудования и времени, рабо­тающих на нем, что повышает производительность труда, снижает се­бестоимость продукции, увеличивает рентабельность производства.

Уровень использования результатов НТП, под влиянием кото­рого происходят коренные изменения в технике, технологии и орга­низации производства, зависит от того, в какой степени обеспечены пропорциональность и взаимосвязь между совершенствованием техники и соответствующим изменением в организации труда. Нес­мотря на решающее влияние на эффективность производства глубо­ких качественных изменений в орудиях труда и технологиях, при­водящих к количественным изменениям соотношения между жи­вым и овеществленным трудом в пользу последнего, роль человека в производственном процессе повышается. Труд становится все бо­лее сложным и ответственным, а его несовершенная организация имеет все более серьезные отрицательные последствия.

Для выявления сущности организации труда руководителя важно четкое опреде­ление ее места в системе организации производства. В экономической литературе термин «организация труда» употребляется в самых разно­образных сочетаниях: «организация производства, труда и управле­ния», «организация и управление трудом», «организация, нормирова­ние и оплата труда» и др. Это результат различной смысловой трак­товки данного понятия. В одном случае организация производства и организация труда рассматриваются как взаимосвязанные, но относи­тельно самостоятельные направления, в другом — организация труда понимается как составная часть организации производства, которая связана с организацией управления предприятием.

Процесс организации труда руководителя представляет собой органическое соеди­нение орудий, предметов труда и самого труда. Он включает в себя:

• конструкторско-технологическую подготовку производства, за­ключающуюся в разработке конструкции изделия, технологии его изготовления, подборе оборудования, технологической, орга­низационной оснастки, приспособлений и инструмента;

• материальную подготовку производства, обеспечивающую снаб­жение рабочих мест необходимым сырьем, заготовками, полу­фабрикатами, комплектующими изделиями, инструментом и т.д.;

• организационно-технологическую подготовку производства, обес­печивающую регламентацию функционирования средств произ­водства, их пространственное размещение, последовательность осу­ществления технологических процессов, операций и работ;

• организацию труда, обеспечивающую установление количес­твенных пропорций живого труда, организацию и обслужива­ние рабочих мест, использование рациональных методов и при­емов труда, установление меры труда для каждого, работающе­го или групп работающих, создание благоприятных условий труда, рациональных режимов труда и отдыха;

• организацию управления производством, обеспечивающую ус­тановление четкой системы линейного руководства, рацио­нальную организационную структуру управления, учет и кон­троль за ходом технологического процесса и при необходимос­ти его корректировку.

Таким образом, рассматривая организацию труда руководителя как самостоя­тельное направление экономической работы предприятия, ее нельзя изолировать от остальных элементов организации производства. Как показывает практика, наибольший эффект от внедрения мероприятий по организации труда достигается в тех случаях, когда их разработка и внедрение осуществляется в комплексе с мероприятиями по совер­шенствованию техники и организации производства.

Среди направлений организации труда руководителя следует особо выделить его нормирование и планирование. Это объясняется тем, что любой трудовой процесс строится во времени. При его проектировании и внедрении всегда должно использоваться нормирование, позволяющее не только уста­новить меру труда, но и оценить рациональность каждого элемента, определить лучшую последовательность их выполнения.

В условиях рыночных отношений организацию труда руководителя все в большей степени связывают с социально-экономическими и со­циально-психологическими аспектами управления предприятием, так как при конкурентной борьбе проблема повышения эффектив­ности использования труда персонала становится весьма острой. Наряду с этим возрастают требования к обеспечению работодате­лем нормальных условий и оптимальной напряженности труда, его содержательности.

1.2.Задачи и направления организации труда руководителя

Исходя из определения организации труда руководителя и ее особенностей, она призвана решать следующие задачи:

• технико-технологические, которые выражают влияние, оказывае­мое организацией и нормированием труда на совершенствование структуры предприятия, специализацию производств, выбор опти­мальных вариантов технологических процессов. Все решения, при­нимаемые по перечисленным направлениям (проектирование цехов, разработка новых технологических процессов, конструирование обо­рудования и оснастки и др.), требуют использования одного из кри­териев — трудоемкости трудовых процессов, устанавливаемой с по­мощью такого направления организации труда, как нормирование;

• экономические, выражающие направленность организации труда на создание такой системы взаимосвязи человека со средствами производства и друг с другом, которая обеспечивает максималь­ную производительность труда, минимальную себестоимость из­готовления продукции, высокую рентабельность производства. Такая взаимосвязь обеспечивается на основе выбора оптималь­ных вариантов разделения и кооперации труда, применения пере­довых приемов и методов труда на рабочих местах, оптимальных систем их обслуживания, установления обоснованных и напря­женных норм труда, создания комфортных условий труда;

• психофизиологические, предполагающие создание благоприят­ных условий труда на рабочих местах, обеспечивающих высокую и устойчивую работоспособность человека в течение длительного периода времени, сохранение его здоровья. Это становится воз­можным благодаря применению при организации трудового про­цесса физиологически обоснованных режимов труда и отдыха, оптимизации темпа работ при установлении рабочим меры труда, созданию на рабочих местах нормальных условий труда;

• социальные, ставящие целью повышение содержательности и при­влекательности труда. Они решаются с помощью выбора рацио­нальных форм разделения и кооперации труда, обеспечивающих оптимальное сочетание физических и умственных усилий работа­ющих при выполнении возложенных на них функций или работ.

Решение психофизиологических и социальных задач создает ус­ловия для гуманизации труда, представляющей собой учет челове­ческого фактора при организации труда. Под гуманизацией понима­ется создание таких условий на предприятии, которые в наибольшей степени учитывают психофизиологические и социальные потреб­ности работников. Гуманизация — важнейшее требование органи­зации труда, реализовать которое довольно сложно. Для этого иног­да необходимо поступиться принципом экономичности.

Все перечисленные задачи решаются в комплексе, причем в увяз­ке не только между собой, но и с совершенствованием техники, технологии, организации производства и управления. Только та­кой подход может обеспечить максимальную эффективность ор­ганизации труда, направления которой, исходя из перечисленных групп задач, можно сформулировать следующим образом:

1) разработка рациональных форм разделения и кооперации труда основана на обособлении частей производственного про­цесса исходя из их технологических особенностей, выполняемых функций и квалификационных требований к рабочим. Другой сто­роной этой деятельности является установление тесных связей между различными группами работников и отдельными работни­ками в процессе их совместного труда. Разделяя труд, одновремен­но разрабатывают систему его кооперации;

2) организация рабочих мест предполагает оснащение сред­ствами производства, предметами труда, инструментом, приспособ­лениями и оснасткой, средствами связи, а также их рациональное размещение на рабочей площадке и в рабочей зоне, способствую­щее применению рациональных методов и приемов труда и в конеч­ном итоге — высокой эффективности труда каждого работника;

3) обслуживание рабочих мест как важный элемент организации труда предполагает по существу поиск оптимальных вариантов взаи­модействия основных и вспомогательных рабочих, что позволяет обеспечить бесперебойное снабжение рабочих мест исходным сырь­ем, материалами, заготовками, услугами наладочного и ремонтного характера, транспортным и хозяйственным обслуживанием и др.;

4) оптимизация трудового процесса путем внедрения рациональ­ных методов и приемов труда предусматривает построение любого трудового процесса на основе приемов и методов труда, обеспечива­ющих максимальную экономию рабочего времени при наименьших затратах физической энергии и оптимальном темпе работы;

5) создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха предполагают установ­ление научно обоснованных годовых, недельных, суточных и сменных режимов труда и отдыха, комфортных условий труда на каждом рабочем месте, обеспечивающих устойчивую работоспо­собность людей в течение длительного периода времени и сохра­нение их здоровья;

6) аттестация и рационализация рабочих мест, представляю­щие собой периодический учет, всестороннюю оценку и аттеста­цию рабочих мест на предмет их соответствия современным тре­бованиям, а в случае этого несоответствия — разработку меропри­ятий по их рационализации;

7) нормирование труда, представляющее собой деятельность по управлению трудом и производством, направленную на уста­новление необходимых затрат и результатов труда, а также соот­ветствия между численностью различных групп персонала и коли­чеством единиц оборудования.

Указанные направления организации труда руководителя неразрывно связа­ны между собой, поэтому их следует рассматривать как систему. Все они в равной степени относятся к основным и вспомогатель­ным рабочим, специалистам и служащим.

Резюме

Правило 1. Искренне интересуйтесь другими людьми.

Правило 2. Улыбайтесь.

Правило 3. Имя человека — самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке.

Правило 4. Будьте хорошим слушателем, поощряйте дру­гих говорить о самих себе.

Правило 5. Говорите больше о том, что интересует вашего

собеседника.

Правило 6. Внушайте собеседнику сознание его значи­тельности и делайте это искренне.

## 1.3.Трудовая деятельность руководителя, ее особенность, содержание.

Руководитель, как особый вид работников, является важной составной частью коллектива. Коллектив только тогда достигнет цели, если все будут работать в духе сотрудничества и взаимопонимания. Но когда руководитель не может правильно организовать работу, то все усилия остальных членов коллектива будут напрасны.

В целом трудовую деятельность руководителя можно разделить на 4 функции. Это: планирование, организация, мотивация, контроль. Но не следует полагать, что только руководитель выполняет эти функции. Ему активно помогают остальные работники. Цель работы руководителя - выработать направление развития и правильно организовать работу.

Руководитель как было отмечено выше - особый работник в организации и поэтому ему присуще некоторые особенности, которые отличают его от других членов коллектива. Можно выделить следующие особенности:

1. -Руководители непосредственно не связаны с созданием материальных ценностей, хотя активно участвуют в организации производства;
2. - Работа руководителя в основном умственная;
3. - Нелимитированность работы руководителя;
4. -Повышенные нервно-психические усилия руководителя связанные с управлением людьми и принятием ответственных решений;
5. -Труд руководителей не подается количественному учету;
6. -Необходимость принятия большого количества решений за короткий период;
7. Если рабочий в течение своей рабочей смены выполняет, в основном, несколько операций, то руководитель в течение своего рабочего дня выполняет множество всевозможных операций;
8. Работа руководителя в основном не имеет четкого завершения.

Все перечисленные выше особенности необходимо учитывать при организации труда руководителя и рассматривать их все вместе и взаимосвязано друг с другом.

Мы рассмотрели особенности работы руководителя, но для эффективной организации труда необходимо выяснить, чем занимается руководитель в течение рабочего дня. Как уже было отмечено выше рабочий день руководителя не лимитирован и разнообразен. Если представить в общем виде, то можно сказать, что руководитель в течение своего рабочего дня выполняет следующие виды работ (по данным разных источников):

1. Запланированные заседания, встречи ≈ 60 - 65%;
2. Разговоры по телефону ≈ 3 - 6%;
3. Работа с документами ≈ 17 - 22%;
4. Поездки, осмотры ≈ 3 - 7%;
5. Незапланированные встречи ≈ 7%;
6. Отдых ≈ 2%;
7. Потери времени ≈ 2%.

Приведенные выше данные характеризуют общую ситуацию и варьируют в зависимости от особенности труда. Руководитель или исследователь, занимаясь анализом трудового процесса, должен учитывать особенности своей организации. Для всестороннего и полного анализа затрат рабочего времени необходимо проводить постоянную работу по учету затрат.

2.Организация труда управленческого персонала. ЕЕ особенности. Связь с НОТ.

Организация труда руководителя— организационная система, имеющая своей целью достижение наилучших результатов использования живого труда в процессе производства.

К числу элементов организации труда руководителя, следует отнести:

-организацию труда в коллективе (разделение труда, регламентация труда по содержанию, регламентация труда по времени), выбор систем и методов работы;

-специфические проблемы организации личного труда (планирование и распределение рабочего времени, управление потоком посетителей, индивидуальный рабочий стиль, рациональное ведение корреспонден ции и т. д.);

-организацию использования средств вычислительной и оргтехники;

- мероприятия по охране труда, обеспечивающие безопасные условия, как для самого исполнителя, так и для окружающих его людей;

- мероприятия по укреплению дисциплины труда и устранению потерь рабочего времени;

-создание материальной и моральной заинтересованности в улучшении как индивидуальных, так и коллективных результатов труда;

-повышение квалификации и культурно-технического уровня работающих;

- регламентирование труда и отдыха;

-производственную эстетику, устройство, оснащение рабочих мест и правильное их обслуживание.

Перечисленные выше общие для любого объединения работников элементы системы организации труда как руководителя на различных предприятиях и в разных социально-экономических условиях реализуются по-разному.

Однако успешная реализация на практике каждого из этих элементов приводит, как правило, к повышению производительности труда на предприятии.

Следовательно, можно говорить о том, что организация труда руководителя представляет собой совокупность прогрессивных организационных и технических мероприятий, обеспечивающих систематическое повышение производительности труда.

В совокупности мероприятий по организации труда руководителя огромное значение имеет мобилизация внутрипроизводственных резервов, которые можно подразделить на две группы:

резервы снижения трудоемкости продукции;

резервы использования рабочего времени.

Резервы первого вида могут быть выявлены и использованы в результате экономии времени, затрачиваемого непосредственно на изготовление продукции или на выполнение других производственных работ. Резервы второго вида могут быть вскрыты и реализованы путем рационального использования фонда рабочего времени, которым рас­полагает данный коллектив работников. Рациональная организация труда является необходимой предпосылкой повышения его производительности, выявления и использования всех резервов, связанных как со снижением трудоемкости продукции, так и с ликвидацией потерь рабочего времени.

Организация труда руководителя опирается на познание и использование эконо­мических законов, законов физиологии и психологии труда, данные исследований социологической науки, а также математики и киберне­тики, базируется на знаниях юридической науки. В том случае, если практическому внедрению конкретных мероприятий по организации труда предшествует научный анализ трудовых процессов и условий их выполнения, а данные практические меры базируются на достиже­ниях современной науки и передового опыта, мы имеем дело с научной организацией труда (НОТ).

Совершенно неправомерны попытки разграничить два понятия — «организация труда руководителя» и «научная организация труда». Разница между первым и вторым понятиями определяется методами, подходами к решению одних и тех же проблем, степенью научной обоснованности конкретных решений. В данном случае можно говорить о том, что научная организация труда не допускает решения практических вопросов организации труда, опираясь на использование субъективных, 3 эмпирических оценок и мнений, а реализует всю совокупность достижений современной науки и практики, обеспечивая при этом наиболее рациональную и эффективную организацию труда. На практике НОТ решает три взаимосвязанные задачи: экономическую, психофизиологическую и социальную.

Экономическая задача НОТ состоит в создании условий для целесообразного использования техники, материалов и сырья, что обеспечивает экономию живого и овеществленного труда на производство единицы продукции.

Психофизиологическая задача связана с созданием наиболее благоприятных условий труда, обеспечивающих сохранение физического здоровья и безопасности людей, поддержание высокого уровня их работоспособности.

Социальная задача направлена на повышение степени удовлетворенности людей трудом, создание условий, обеспечивающих рост их профессиональных знаний.

Приведенное выше определение организации труда как организационной системы характеризует данное понятие в статике, раскрывая его суть с точки зрения характера решаемых задач. Однако организацию труда руководителя следует рассматривать и в динамике как процесс совершенствования ее форм и методов НОТ нельзя представлять как простой комплекс мер, осуществление которых обеспечивает подлинно научную организацию труда. Принимая во внимание постоянное совершенство­вание и развитие технической базы, технологических процессов, сле­дует добиваться динамичного развития и совершенствования форм организации труда. Таким образом, можно уверенно говорить, что НОТ представляет собой постоянный творческий процесс, обеспечивающий соответствие организации труда изменяющемуся уровню развития Техники и технологии производства.

Организация процессов труда руководителя включает проекти­рование и внедрение рациональных систем и методов выполнения, возложенных на него функций с учетом применения необходимых технических средств, а также предполагает определенную степень регламентации труда по содержанию и во времени. Это обеспечивает необходимый порядок и организованность при исполнении руководи­телем должностных обязанностей, при принятии и реализации управленческих решений. Регламентация труда означает установление строгое соблюдение определенных правил, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях, присущих научной орга-иизации труда.

От используемых методов и организации труда руководителя во многом зависит успех работы всего производственного коллектива.

Когда мало внимания уделяется изучению и применению научных принципов организации труда, их заменяют эмпирически найденные, в которых удачные приемы соседствуют с неэффективными методами. Устаревшие методы работы и нерациональный индивидуальный рабо­чий стиль превращают трудовой коллектив в наиболее слабое звено системы управления.

Однако следует помнить о том, что труд руководителя не только объективно обусловлен, но и носит инициативный, творческий харак­тер. В этой связи можно говорить о том, что принципы и правила НОТ требуют творческого осмысления для определения степени их применимости с учетом складывающейся производственной ситуации. В данном случае принципы и правила служат лишь исходным пунктом для работы руководителя над совершенствованием индивидуального рабочего стиля, навыков и методов организации своего труда.

В настоящий период 40—60% рабочего времени руководителей за­трачивается на выполнение таких видов деятельности, которые могли бы выполняться специалистами более низкой квалификации. Много времени теряется на поиск необходимой информации, данных и доку­ментов. Это свидетельствует о необходимости автоматизации рутинных операций, более широкого применения в практике управленческой деятельности средств вычислительной и организационной техники. Комплексная автоматизация управленческого труда должна проводиться на базе внедрения современных информационных технологий, что обеспечит увеличение степени автоматизации всех информационных процессов и организации.

3.Деятельность руководителя в структуре управления.

Пути улучшения организации труда руководителя.

Мы уже отмечали, что усиление нестабильности внешней среды по­требовало изменений в способах управления производственной органи­зацией, чтобы она была способна реагировать на изменения внешних условий.

Раньше, в стабильных условиях, господствовала т.н. «рациональная организация» (главными теоретиками которой были Ф.Тэйлор и М.Вебер). Она предусматривала порядок, установленный четко разработан­ными правилами. Рационалистическое направление имело и имеет ши­рокое распространение. Оно прошло путь от улучшения трудовых опе­раций путём хронометража, до внедрения ЭВМ, промышленных робо­тов и целевых программ.

Рациональное управление основывается на ряде принципов, главные из которых:

- чёткая структура управления: кто за что отвечает, кому подчиня­ется, с кем и по каким вопросам взаимодействует;

- известные и соблюдаемые правила работы;

-система контроля за этими правилами с применением соответ­ствующих стимулов и санкций к подчинённым.

-оценка деятельности на основании этих принципов.

Существуют определённые правила, которые соблюдаются при организации процесса «мозгового штурма».

1. Не критиковать и не одергивать говорящего.

2. Никогда не называть высказанную идею нереальной или аб­сурдной.

3. Необходимо стараться набирать как можно большее количе­ство идей, не обращая внимания на их качество. «Мозговой штурм» создает предпосылки для творческого мышления, поэтому, чем боль­ше предложений, тем лучше.

4. Следует всячески приветствовать творческие порывы. Каждый участник может развить идеи, высказанные другими.

5. Все предложения должны обязательно фиксироваться.

Рассмотрев главные подходы к управлению производственной организацией, перейдем к анализу управленческих ценностей и мо­делей поведения руководителя.

Прежде всего, заметим, что следует различать термины руковод­ство и управление. Руководство есть система административных, командно-распорядительных воздействий. Управление система приёмов и правил по наиболее эффективному использованию работ­ников для достижения производственных целей организации и лич­ных целей работников. Управление — это не только наука, но и ис­кусство.

Стиль управления в значительной мере зависит от уровня культу­ры и ценностных ориентации руководи геля. Стиль работы руководи­теля, особенность я организации труда руководителя.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, его компетентность в современных динамично меняющихся социально-экономических условиях определяет успешную работу возглавляемой им организации.

Если обобщить многогранную деятельность руководителя, то можно выделить три её главных направления:

• управление технико-технологической подсистемой предприя­тия;

• управление его экономической подсистемой;

• управление социальной подсистемой — производственным коллективом.

И хотя в реальной практике управление этими подсистемами представляет собой единый процесс, все же следует констатировать, что управление коллективом представляет наиболее сложную задачу для руководителя, по крайней мере, по двум причинам. Во-первых, со­циальная организация обладает исключительной сложностью, особен­но в сфере неформальных отношений, во-вторых, потому, что в подав­ляющем своем большинстве руководители являются техническими спе­циалистами, инженерами, которых в техническом вузе искусству управ­ления людьми учат явно недостаточно.

Они знают цели организации, но не всегда ясно представляют, что работники имеют свои собственные цели, далеко не всегда со­впадающие с целями организации. А искусство руководителя и зак­лючается в умении согласовывать личные цели работников, их по­требности и интересы с целями и интересами организации. Руково­дитель постоянно находится в системе отношений с руководимым им коллективом, вышестоящим руководством и смежными руково­дителями.

Практика показывает, что во взаимоотношениях руководителя и коллектива порой возникают критические ситуации, которые невоз­можно ни объяснить, ни опровергнуть ссылками на «объективные обстоятельства». Они есть проявление низкой управленческой куль­туры руководителя, которая заключается в недооценке «человеческо­го фактора» производства.

На наших предприятиях принципы управления во многих случа­ях такие же, какие были в начале века, когда широкое распростране­ние приобрела система Тейлора. Как известно, концепция тейлориз­ма исходит из установки, что исполнитель ленив и пассивен и поэто­му требует по отношению к себе жестких стандартизованных управ­ленческих воздействий. Современное же понимание культуры еди­ноначалия включает в себя весьма обширный арсенал приёмов рабо­ты с людьми, которые приняли характер норм. Среди них можно выделить следующие:

1. Чёткое понимание руководителем общественно значимых цен­ностей.

2. Чёткое видение перспектив развития.

3. Инновационный, творческий подход к решению возникающих проблем.

4. Знание принципов управления.

5. Постоянное саморазвитие.

6. Умение наладить групповую работу.

7. Корректная манера поведения, способность управлять собой, уважительное отношение к подчинённым.

8. Знание основ социальной психологии.

Сложные и многоплановые аспекты работы руководителя можно объединить в три основных стиля руководства:

- директивный стиль (авторитарный);

- коллегиальный стиль (демократический);

- нейтральный стиль (попустительский).

Директивный стиль характеризуется высокой централизацией ру­ководства, преобладанием единогласия. Руководитель требует пол­ной информации о всех производственных вопросах, включая второ­степенные, решения принимает единолично, к мнению коллектива не прислушивается. Основными методами управления являются приказы, распоряжения, санкциями — выговоры, замечания, лише­ние премий и иных льгот. Интересы дела становятся значительно выше интересов людей, в общении преобладает приказной тон.

Коллегиальный (демократический) стиль характерен тем, что между руководителем, его заместителями и подчинёнными полномо­чия и ответственность распределяются в соответствии с их должно­стным положением. Руководитель, придерживающийся этого стиля, всегда выясняет мнение коллектива по всем важным производствен­ным вопросам и принимает коллегиальные решения. Коллектив ре­гулярно информируется о положении дел на производстве. Руково­дитель заботится о благоприятном психологическом климате в кол­лективе, стремится к органическому сочетанию интересов дела и интересов людей.

Нейтральный (попустительский) стиль характеризуется тем, что руководитель устраняется от активного участия в управлении кол­лективом. Такой руководитель или ждёт указаний сверху, или попа­дает под влияние коллектива. Руководитель стремится не рисковать, предпочитает, чтобы возникающие проблемы или конфликты разре­шались сами собой, стремится снять с себя персональную ответ­ственность. Такой стиль руководства рано или поздно приводит к возникновению неуправляемых конфликтных ситуаций, которые чаще всего разрешаются вмешательством вышестоящей организации путём смены руководства.

Вышеуказанные стили руководства с точки зрения их формаль­ной характеристики и содержательной стороны могут быть пред­ставлены следующей схемой, предложенной известным специалис­том в области социальной психологии К.Левиным.

Следует заметить, однако, что при характеристике стилей руко­водства существенным моментом является то обстоятельство, что в чистом виде тот или иной стиль может себя и не обнаружить. Он обусловлен рядом социально-психологических факторов, которые с неизбежностью приходится иметь в виду руководителю, а именно: специфику наличной ситуации, своеобразие решаемых задач, квали­фикацию и сработанность членов коллектива, их личностные осо­бенности и т.д.

РЕЗЮМЕ:

Правило I. Верный способ одержать победу в споре — это уклониться от него.

Правило 2. Проявляйте уважение к мнению собеседника, никогда не говорите, что он не прав.

Правило 3. Если вы не правы, признайте это быстро и решительно.

Правило 4. С самого начала придерживайтесь дружелю­бного тона.

Правила 5. Сумейте заставить собеседника сразу же отве­тить вам "да".

Правило 6. Давайте большую часть времени говорить со­беседнику.

Правим 7. Пусть собеседник считает, что высказанная вами мысль принадлежит ему.

Правило 8. Всегда старайтесь искренне смотреть на вещи с точки зрения собеседника.

Правило 9. Относитесь сочувственно к мыслям и жела­ниям других.

Правило 10. Взывайте к более благородным мотивам.

Правило II. Подавайте свои идеи эффектно.

Правило 12. Бросайте вызов, задевайте за живое.

4.Управленческая позиция руководителя. Пути ее совершенствования. Стиль руководства. Особенности труда руководителя.

В структуре управленческой позиции руководителя (УПР) выде­ляются два главных компонента: власть и авторитет. Власть есть та­кая форма социальных отношений, которая определяет действия других людей посредством административно-правовых механизмов. Система власти включает в себя отношения господства и подчине­ния, отношения субординации (многоуровневого подчинения) и иерархии. Авторитет, в отличие от власти, есть персональная характеристика того или иного руководителя. Авторитет основывается на уважении и, вследствие этого, добровольном подчинении личнос­ти, а не должности. На должность назначают, авторитет завоёвыва­ют. Если властные полномочия подкреплены авторитетом, это суще­ственно укрепляет УПР.

Мы же рассмотрим социальный аспект, факторы, которые нега­тивно влияют на оценку работниками руководителя, ослабляют его управленческую позицию. Эти факторы могут быть сведены, в ос­новном, к следующим:

1. Некритическая приверженность прецедентам, прошлому опы­ту. Опыт — это всегда прошлое знание, а действительность --- соче­тание новых ситуаций, которые требуют новых решений.

2. Необъективная оценка кадров, определяющая их последующее поведение. Она сводится к следующим позициям:

— ошибка излишней снисходительности — тенденция оценивать всех работников выше их истинного уровня;

— ошибка излишней требовательности — тенденция оценивать работников ниже их истинного уровня. Считается, что при этом по­вышается личная ответственность работников, хотя бывает как раз наоборот;

— ошибка личной предрасположенности ситуация, когда лич­ное пристрастие руководителя влияет на оценку больше, чем дело­вые качества работника;

— ошибка по свежести впечатлений — тенденция использовать лишь последние события деятельности работника как базу для решения о его рейтинге вместо того, чтобы анализировать результатив­ность за более длительные отрезки времени;

— ошибка под воздействием «эффекта ореола», когда руководи­тель оценивает работника на основе общего впечатления (хорошего или плохого), которое произвел на него работник.

Управленческий стиль есть совокупность типичных взглядов, ценно­стей, разделяемых руководителем по отношению к руководимому им коллективу. Наиболее типичными являются следующие стили управ­ленческого мышления: технократический, финансовый, юридический и социологический. Разумеется, в реальной практике управления все они сочетаются, по речь идет о том, какая позиция преобладает.

Определяющими свойствами технократического стиля мышле­ния являются ориентация на модель единственного наилучшего пути, однажды зафиксированной цели, неприемлемость участия в выработке решений тех, кто не является профессиональными специ­алистами в данной сфере деятельности. С ними допускается, и то в крайнем случае, обсуждение целей, но не средств. Интерес исполни­телей, их видение проблемы не считается фактором, достойным вни­мания.

Технократическое мышление, перенесенное в социальную сферу, порождает корпоративность административного управления, сопро­тивление нововведениям. При этом становится невозможным моби­лизовать социальный потенциал организации. Как правило, руково­дители с технократическим мышлением являются сторонниками су­ществующей системы со всеми её достоинствами и недостатками, противниками перемен.

Финансовое мышление основано на приоритете экономических категорий, оценке результатов деятельности производственной орга­низации в стоимостном выражении, однако оно не очень связывает­ся с процессами социальных изменений и нововведениями, вытека­ющими из этих изменений.

Юридическое мышление концентрирует свое внимание на фор­мальной стороне взаимоотношений, ответственности, выполнении обязательств, правовых процедур. Такое понимание, безусловно. чрезвычайно важно для утверждения принципов правовой экономи­ки, успешного развития цивилизованных рыночных отношений. Тем не менее в юридическом мышлении заменю придание исключитель­ной роли юридическим нормам в регулировании трудовой деятель­ности без достаточного учета конкретных условий социально-эконо­мической жизни организации.

Особо следует остановиться на социологическом стиле мышле­ния. Он заключает в себя понимание человека как определяющего фактора производства, как социального деятеля во всем богатстве технических, экономических, юридических и особенно социальных отношений. Такой стиль даёт возможность руководителю управлять организацией, учитывая возможность вырабатывать стратегию её развития в изменяющихся условиях. Само же это развитие становит­ся ведущим фактором принятия эффективных управленческих реше­ний в нестандартных ситуациях, используя социальный потенциал руководимой организации.

В процессе организации труда руководителя не нужно доходить до абсурда - труд руководителя очень специфичен и неповторим (см. стр. 5). При организации работы необходимо учитывать все нюансы во всем объеме и тесной взаимосвязи.

## Организация рабочего места.

Прежде чем перейти к рассмотрению организации рабочего места, необходимо выяснить, что представляет собой рабочее место руководителя. 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:
   1. Антропометрические показатели. Имеется введу рост, длину корпуса, длину рук и другое;
   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 руководителя 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 руководителя. Это позволит меньше отвлекать руководителя.
   3. 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 наличие: хорошего программного обеспечения, выхода на компьютерные сети и что самое главное наличие компьютерной сети внутри организации.
   4. Ежедневник. Очень необходимая вещь, позволяющая руководителю незабывать 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.

## Работа с документами и корреспонденцией.

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). В процессе составления документа, делового письма и другого большую помощь может оказать компьютер. Для этого достаточно вложить в память компьютера образцы деловых писем, документов и только вносить не большие исправления.

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. Для этого можно например раскладывать корреспонденцию в специальные цветные папки. 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.

Хранит документы в кабинете руководителя нет ни какой 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. С повсеместным внедрением компьютеров задачу хранения документов можно переложить на них. Это сэкономит время на их поиск и место.

## 

## Ведение телефонных разговоров.

Телефон — важное средство эффективности управленческого труда, оперативного делового общения. Но при неправильном пользовании им именно телефон становится источником потерь рабочего времени. На телефонные переговоры тратится от 4 до 27% рабочего времени.

Искусство в пользовании телефоном состоит в максимальной экономии времени на телефонные беседы при максимальной реализации предоставленных телефоном возможностей.

Большую помощь при телефонном обслуживании оказывает руководителю правильно организованный справочный аппарат. Удобно для этих целей использовать компьютер. Кроме этого руководителю удобно иметь при себе личный справочник с адресами и телефонами, который регулярно должен проверяться, обновляться и дополняться. В личном справочнике кроме фамилии, имени и отчества абонента (по алфавиту) целесообразно указать его должность или дело, с которым он связан.

Длительность деловых телефонных переговоров должна быть предельно минимальной при максимальной информативности.

Для того чтобы телефонный разговор продолжался минималь­ное количество времени, нужно его тщательно спланировать, предварительно составить короткую наметку и подобрать необ­ходимые материалы, продумать разговор и записать основные вопросы, которые вы собираетесь выяснить, а также вопросы, которые могут возникнуть в ходе беседы.

Недостающую зрительную связь люди обычно стремятся восполнить излишним многословием или привлечением к разговору посторонних, что удлиняет беседу. Большинство телефонных разговоров можно уложить в три минуты, максимальная продолжительность их пять-шесть минут.

## 

## Проведение совещаний, конференций.

Каждый день, утром руководитель проводит планерки, конференции. Они как правило носят кратковременный характер (максимум 15 мин.) и повторяемость. На них докладывается проделанная работа за предыдущий день и решается, что делать на сегодняшний день. Основными требованиями здесь являются краткость изложения и максимальная информативность.

Совещания, в противоположность планеркам, более долговременны и не носят, как правило, столь повторяющегося характера. На совещаниях обсуждаются важные вопросы и принимаются коллективные решения. Совещание является эффективной формой выработки групповых решений. От того насколько эффективно он проводятся, зависит качество принятых решений. Спланированные и организованные определенным образом совещания помогают уменьшит потери времени и повысить качество вырабатываемых решений. При подготовки к совещанию необходимо:

1. Четко и однозначно определить тему совещания и ее цель;
2. Можно ли за одно совещание решить несколько вопросов;
3. Тщательно разработать повестку дня, выбрать наиболее целесообразную последовательность вопросов;
4. Заранее познакомить участников с теми фактами, которые могут обсуждаться в ходе дискуссии;
5. Как можно раньше послать приглашение участникам;
6. Выбрать помещение для заседаний (кабинет руководителя или специальная комната) с хорошей вентиляцией и нормальной температурой;
7. Участникам совещания выработать возможные решения по предлагаемым вопросам.

Четкие планирование, подготовка и проведение беседы займут меньше времени, чем случайная беседа.

Последовательность вопросов, рассматриваемых на совещании, необходимо спланировать учитывая, что в ходе совещания, в зависимости от его продолжительности, снижается работоспособность участников. Так пик работоспособности наблюдается через 15 - 20 мин. после начала совещания. Затем производительность падает и через 1,5 часа почти полностью исчезает.

Для эффективности деловой беседы необходимо приглашать только тех, кто непосредственно нужен при обсуждение вопросов. При проведении совещаний необходимо учитывать, что слишком большое количество участников скажется отрицательно на ходе совещания. Оптимальное количество от 5 до 12 человек, в зависимости от решаемых вопросов. Любое совещание необходимо заканчивать протоколом совещания, где отражается исполнители, их действия и другая информация.

## Составление графика работы.

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.

## Подготовка и проведение выступлений.

Руководитель должен владеть деловым красноречием. Основная цель выступления - воздействовать на мысли слушателей, склонить их к своей точке зрения. Хорошо выступить это не просто выложить все имеющиеся данные, а максимально увлечь внимание слушателей и склонить их в свою сторону. Для того, чтобы выступление прошло эффективно к нему надо основательно подготовиться. Перечислим основные рекомендации призванные помочь оратору.

1. Прежде всего важно ответить на вопросы, какая общественная потребность лежит в основе предстоящего выступления и каким образом оратор может удовлетворить эту потребность;

2. В соответствии с этим определите цель своей речи: чего вы хотите достичь своим высказыванием?;

3. Спросите себя, что вы уже знаете о предмете изложения. Изложите на бумаге в форме тезисов сведения о предмете, которыми располагаете. Убедитесь, что уже на этом этапе у вас есть материал для выступления и вам есть что сказать;

4. Четко определите, на какие вопросы вы должны дать ответы слушателям;

5. Соберите недостающие материалы для выступления, выберите самое важное, пользуйтесь при этом специальной литературой по теме выступления, справочными словарями, журналами и другими источниками справочного характера;

6. Продумайте сложнейшие моменты аргументации;

7. Попытайтесь разбить приготовленный для выступления материал на части;

8. Составьте тезисы речи с включением в них ключевой информации, цитат, определений.

9. Если нет опыта публичных выступлений необходимо потренироваться;

10. Концентрация внимания на основных вопросах содержания речи.

Замечено, что на современную публику особенно благоприятно действует импровизированная речь. Чтение “по бумажке” не эффективно. При подготовке к выступлению нужно выяснить, какой круг слушателей (половозрастной состав, интересы), а также какой тип выступления предстоит (научный доклад, лекция, выступление на собрании и т.д.). Для эффективности выступления необходимо составить план выступления, который должен включать:

1. Вступлений: цитаты; пословицы и поговорки; интересные примеры; случаи и примеры, взятые из личного опыта; ссылка на исторические примеры и факты; определения. То есть в начале необходимо заинтересовать слушателя;
2. Основная часть: анализ проблемы, о которой хотим сказать; ясность построения, идейное содержание; логически четкое изложение основных и второстепенных вопросов; непротиворечивость речи; эмоциональный накал и др.
3. Заключение: изложение основной мысли выступления в виде тезисов; заключительные выводы из своих высказываний; указание на нерешенные проблемы и пути их решения; апеллирование к слушателям (призыв к действиям, предостережение и др.)

Выступление должно быть ни слишком коротким, ни слишком длинным. Основная функция выступления - привлечь внимание слушателей к предмету изложения и наладить контакт с аудиторией.

В заключение необходимо отметить, что успех речи зависит во многом и от того, как говорить. Монотонно выложенные факты не произведут должного эффекта. В противоположность этому эмоциональная с расстановкой речь ( перед и после ключевой фразы необходимо делать 1-2 секундную паузу) будет более убедительна.

## Прием по личным вопросам.

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 не официальные.

Официальные приемы можно проводить:

1. за столом для конференций, совещаний (см. рис. № 1). 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.

Не официальные приемы лучше проводить в “зоне отдыха” (см. рис. №1). 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 (а значит сэкономить время руководителя), необходимо, как уже отмечалось ранее, сообщить посетителю допустимую продолжительность беседы. Если собеседник не прекращает разговора, то тактично сказать ему, что время разговора вышло.

В заключение необходимо отметить, что для оптимального ведения беседы руководитель должен:

1. 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;
2. уметь понять собеседника. Причем “понять не значит принять”. Если руководитель может правильно понять собеседника, то это поможет ему принять правильное решение;
3. уметь направить разговор в нужное русло.
4. стараться говорить на уровне собеседника и другое.

## 

## Посещение рабочих мест.

Посещение рабочих мест (в большинстве случаев рабочих) позволяет: наладить с коллективом хорошие отношения, быть в курсе дел на предприятии. Также при посещении рабочих мест рабочие могут высказать руководителю свои пожелания или возможные варианты решения проблем.

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

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

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

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

РЕЗЮМЕ

Правило 1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.

Правило 2. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.

Правило 3. Сначала вспомните и поговорите о собствен­ных ошибках, а затем критикуйте собеседника.

Пролило 4. Вместо того чтобы что-то приказывать, заде­вайте собеседнику вопросы.

Правило 5. Предоставляйте людям возможность спасти свой престиж.

Правило 6. Выражайте людям одобрение по поводу ма­лейшей их удачи, отмечайте каждый их успех, будьте "чистосердечны в своей оценке и ше­фы на похвалу".

Правило 7. Создавайте людям хорошую репутацию, кото­рую они обязательно будут стараться опра­вдать.

Правило Я. Чаще прибегайте к поощрению, создавайте впечатление, что ошибка, которую вы заме­тили, легко исправима. Делайте так, чтобы то, на что вы побуждаете людей, казалось им нетрудным.

Правило 9. Добивайтесь, чтобы люди с радостью делали то, что вы предлагаете.

Заключение

Особенностью труда руководителя является контроль за исполнени­ем управленческих решений. Он во многом определяет стиль руко­водителя. Основные типы контроля:

1. Упреждающий контроль. При таком типе контроля руководи­тель предвидит возможные отклонения в деловом поведении работ­ников и может разработать страховочные организационные мероп­риятия уже на стадии принятия решения.

2. Констатирующий контроль. Возможен тогда, когда руководи­тель затрудняется в прогнозировании делового поведения работника или, более того, нацелен на поиск ошибки в работе подчинённых. Такой руководитель чаще склонен применять отрицательные санк­ции, порождающие возникновение конфликтных ситуаций.

3. Аналитический контроль — это периодическая проверка. При этом предполагается, что работник имеет право на риск, на ошибку. Руководитель предупреждает работника о возможных негативных результатах деятельности.

4. Перспективный контроль применяется тогда, когда руководи­тель передаёт часть своих полномочий подчинённым. Здесь предпо­лагается высокая степень сплочённости коллектива, высокая степень взаимного доверия руководителя и исполнителей. Такой контроль возможен при высоком уровне профессиональной подготовки работ­ников и высокой мотивации к достижению результата.

5. Текущий контроль. Это самая неблагоприятная форма контро­ля, хотя он и может иметь место в экстремальных ситуациях. В от­носительно же стабильных условиях при такой форме контроля ру­ководитель лишает себя перспективы. Сосредоточив все полномочия в своих руках, он лишает подчинённых необходимой самостоятель­ности, ему приходится постоянно заниматься исправлением ошибок и своих и подчинённых. Тем самым у него практически не остаётся времени на выполнение собственно управленческих функций — оп­ределение направлений развития, проведение инновационной поли­тики, саморазвитие. Такой тип контроля сочетается с повышенной эмоциональностью, неустойчивостью отношений руководителя и ис­полнителей.

В заключение отметим, что эффективное руководство заключает­ся не в выдаче инструкций, а в выработке целей и перспектив разви­тия, создании обстановки инициативного творческого труда, макси­мально используя при этом социальный потенциал производствен­ной организации.

Нами рассмотрены лишь некоторые основные принципы особенностей работы руководителя в организации. В реальной жизни это многогранный творческий процесс, который трудно уложить в прокрустово ложе стандартных правил. Но даже рассмотренные нами аспекты свиде­тельствуют о том, насколько сложна деятельность руководителя в современных условиях, и каких разносторонних способностей и подготовки она требует.

Но все мероприятия, проводимые с целью увеличения производительности труда и сокращением затрат рабочего времени руководителя, будут напрасными если руководитель:

1. придерживается авторитарного метода управления. Такой руководитель привык решать все сам, забывая при этом, что тратит напрасно много времени;
2. не анализирует свою работу с целью выявления резервов снижения затрат рабочего времени;
3. не посвящает время самообразованию.

Главное, чтобы у руководителя было желание улучшить свой труд.

# Список использованных источников.

1. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: Учеб. для сред. спец. учеб. заведений. - М.: Высш. шк., 1996. - 271 с.; ил.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1995. - 704 с.
3. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей...; Пер. с англ. / Общ. ред. и предисл. В.П. Зинченко, Ю.М. Жукова. - Мн.: ООО “СЛК”. 1995. - 704 с.
4. Саркисов В.В., Шелехов В.М. Научная организация и нормирование труда в лесозаготовительной промышленности и лесном хозяйстве: Учебник/Под ред. В.В. Саркисова. - М.: Высш. школа, 1982. - 335с., ил.
5. Смирнов Е.Л. Справочное пособие по НОТ. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: Экономика, 1981. - 408 с.