Министерство общего и профессионального образования Российской Федерации

# ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

# Институт заочного обучения

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# Кафедра управления персоналом

###### Реферат по дисциплине «Управление персоналом»

на тему: «Проектирование рациональной организации труда руководителей»

## Студентка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (подпись)

## Специальность: маркетинг

**Курс: 3**

**Группа:**

Дата сдачи законченной работы: «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_г.

Дата проверки: «\_\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_г.

Оценка: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 (подпись)

### Москва, 2000

**Содержание:**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение…………………………………………………………………. | стр. 3 |
| 1. Основы трудовой деятельности руководителей…………………… | стр. 4 |
| 1. 1. Трудовая деятельность руководителя, ее особенность………… | стр. 4 |
| 1. 2. Содержание труда руководителя ………………………………… | стр. 5 |
| 1. 3. Факторы, влияющие на работу руководителя…………………… | стр. 6 |
| 1. 4. Целевое планирование труда руководителя…………………….. | стр. 7 |
| 2. Проектирование рациональной организации труда руководителя.. | стр. 9 |
| 2. 1. Организация рабочего места……………………………………… | стр. 9 |
| 2. 2. Работа с документами и корреспонденцией…………………….. | стр. 13 |
| 2. 3. Ведение телефонных разговоров…………………………………. | стр. 15 |
| 2. 4. Проведение совещаний, конференция…………………………… | стр. 16 |
| 2. 5. Составление графика работы…………………………………….. | стр. 17 |
| 2. 6. Подготовка и проведение выступлений…………………………. | стр. 18 |
| 2. 7. Прием по личным вопросам……………………………………… | стр. 20 |
| 2. 8. Посещение рабочих мест …………………………………………. | стр. 22 |
| Заключение……………………………………………………………… | стр. 23 |
| Список использованных источников………………………………….. | стр. 24 |

# Введение

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

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

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

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

Целью данного реферата, 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 данном реферате будут по возможности рассмотрены все нюансы и пути повышения эффективности работы руководителя.

# 1. Основы трудовой деятельности руководителей

## Трудовая деятельность руководителя, ее особенность

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 течении 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.

##  Содержание труда руководителя

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.

## Факторы, влияющие на работу руководителя

Руководитель это человек и так как он действует в реальных условиях, то на него оказывают влияния многие факторы. Не следует забывать также, что на него и некоторые ограничения. В целом факторы, оказывающие влияние на работу руководителя следующие:

1. Психологические - нематериальные факторы, помогающие руководителю работать более эффективно в соответствии со своей личностью и потребностями. К таким факторам можно отнести:
	1. Эстетика рабочего места;
	2. Удовлетворенность работой;
	3. Социальный статус;
	4. Другие.
2. Физиологические – факторы, связанные с возможностями человека и влиянием окружающей среды. К ним относятся:
	1. Объем воспринимаемой информации - человек не может усвоить больше определенного количества. Согласно исследованиям за 1 секунду человек способен усвоить около 5-7 алфавитно-цифровых знаков. Данное требование нужно учитывать при принятии решений. Руководителю необходимо работать только с релевантной (относящейся к делу) информацией, в противном случае будет потрачено лишнее время. Задачу первичной обработки информации или сбор нужной можно поручить аналитическому отделу.
	2. Окружающая среда - человек как живой организм подвержен влиянию внешней среды, которая оказывает существенное влияние. К таким факторам относятся:
		1. Температура окружающего воздуха;
		2. Окружающий звук;
		3. Освещенность рабочего места;
		4. Другие.
3. Норма управляемости - необходимо точно определить со сколькими подчиненными руководитель будет непосредственно взаимодействовать.
4. Степень материальной удовлетворенности - тесно связанна с психологической удовлетворенностью. Практика менеджмента показывает, что в большинстве случаев повышение материального стимулирование не приводит к повышению производительности в том же объеме.

Все рассмотренные факторы в той или иной мере оказывают влияние на деятельность руководителя, а значит должны учитываться при научной организации производства. Причем все факторы должны учитываться во взаимосвязи, а не как отдельные. Сложностью здесь является то, что нет возможности, в большинстве случаев, сразу оценить влияние каждого фактора на работу руководителя. Это, бесспорно, усложняет процесс эффективной организации труда руководителя.

##  Целевое планирование труда руководителя

Целевое планирование представляет собой планирование, направленное на достижение определенных, за ранее известных целей. Целью в планирование организации труда руководителя является повышение эффективности труда при минимуме затрат. В целом весь процесс планирования можно представить в виде следующей схемы:

Формулирование цели Анализ текущего состояния Выявление слабых сторон Проведение наблюдения Проведение мероприятий по улучшению труда Сравнение результатов до и после проведения мероприятий

Формулирование цели представляет собой важный процесс. От того, правильно ли будет выбрана цель, зависит, что будет подвергнуто исследованию, и какие результаты будут получены.

Анализ текущего состояния необходим в первую очередь для того, чтобы иметь эталон. Сравнение этого эталона с результатом проведения мероприятий по организации труда покажет эффективность проведенных мероприятий.

После проведения анализа, необходимо выявит слабые стороны в организации труда руководителя. В организации труда руководителя, как правило, несколько слабых сторон и именно их необходимо выявить и очень тщательно проанализировать. Если не выявить основные направления работы, то затраты времени и усилий окажутся значительными, а результат - плохим.

Следующий этап - проведение наблюдений - требует тщательной проработки и организации. Сначала необходимо решить, какие наблюдения необходимо провести. Например, при организации рабочего места необходимо провести замеры объема рабочего кабинета, уровня шума, освещения и другие. Для улучшения документооборота необходимо проанализировать документы по различным признакам - степень важности, возможность решения некоторых вопросов другими служащими и пр.

Затем необходимо решить, кто будет проводить наблюдения. Это может быть либо сам руководитель, либо исследователь. В любом случае руководитель должен помогать в проведение исследования и быть заинтересованным в результатах.

После проведения наблюдений необходимо решить вопрос о необходимости проведения мероприятий по улучшению организации труда. Если затраты по проведению этих мероприятий окупятся, то необходимость их проведения очевидна.

Затем проводятся непосредственно мероприятия по улучшению труда руководителя (подробнее см. гл. 2). И в заключении необходимо сравнить полученные результаты с предшествующими. Если труд руководителя улучшился и затраты были незначительны, то мероприятия были проведены правильно.

В заключении хотелось бы отметить, что в настоящее время окружающий мир настолько быстро меняется, что необходимо постоянно анализировать труд руководителя и пытаться его улучшать.

# 2. Проектирование рациональной организации труда руководителей

Основные направления, которые будет рассмотрены в этой главе, являются важными составляющими в организации труда руководителя. Необходимо отметить также, что все советы носят рекомендательный характер и важно учитывать реальные условия, в которых работает руководитель. В процессе организации труда руководителя не нужно доходить до абсурда - труд руководителя очень специфичен и неповторим (см. стр. 4). При организации работы необходимо учитывать все нюансы во всем объеме и тесной взаимосвязи.

## 2.1 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 ввиду рост, длина корпуса, длина рук и др.);
	2. Обеспечение удобного положения тела человека, что создает условия для меньшей утомляемости, хорошего зрительного восприятия, свободы движения и другого;
	3. Рациональная планировка и компоновка мебели;
	4. Мебель должна выглядеть эстетично.
3. Оборудование. Для нормальной работы 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 наличии: хорошего программного обеспечения, выхода на компьютерные сети и что самое главное наличие компьютерной сети внутри организации.
	4. Ежедневник. 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. Основные нормативы приведены в таблице № 1.

Т а б л и ц а 1

Общегосударственные нормативы санитарно-гигиенических условий труда служащих

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

Следует отметить, что для снижения шума можно использовать ковровые покрытия на пол, двойные двери, шумоизоляционную обивку и др. Для поддержания нормального микроклимата применяются кондиционеры, лучистые источники тепла. Для снижения солнечного света можно повесить на окна жалюзи.

На рисунке № 1 показан один из возможных вариантов организации рабочего места руководителя.

приставка

кресло

приставка

диван

стол для совещаний

входная дверь

журнальный столик

кресло

Отметим некоторые особенности. 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 образцы производимой продукции. Также необходимы большие настенные часы, которые были бы видны из любой точки кабинета. Живые цветы, шторы, продуманное цветовое оформление, все это создает комфорт и уют, а значит, помогает в работе.

## 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 небольшие 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.

Хранить документы в кабинете руководителя нет никакой 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.

## 2.3. 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.

В заключение необходимо отметить, что все телефонные звонки должны проходить через секретаря, который перенаправляет звонки в то или иное подразделение и переключает на руководителя, если звонки предназначены для него. Это позволит сэкономить время руководителя.

## 2.4. 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 оно проводится, 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. Определить: 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 обсуждении 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.

## 2.5. 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.

## 2.6. 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 (половозрастный 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.

## 2.7. 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 неофициальные.

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 других 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” (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 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.
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 др.

## 2.8. Посещение рабочих мест

Посещение рабочих мест позволяет наладить с коллективом хорошие отношения, быть в курсе дел на предприятии (в организации). Также при посещении рабочих мест рабочие (служащие) 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, отделу чтобы быть в курсе дел происходящих в них.

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

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

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

# Заключение

В данном реферате рассмотрена актуальная тема - “проектирование рациональной организации труда руководителей”. Целью данного реферата было рассмотрение труда руководителя, а также указание основных путей рационального улучшения организации труда руководителя.

В первой главе были кратко рассмотрены особенности труда руководителя, учет затрат рабочего времени, а также вопрос рациональности планирования мероприятий по улучшению труда.

Во второй главе были непосредственно рассмотрены основные пути, по которым возможна организация труда. Целью на этом этапе было показать, что эти мероприятия несложно провести, а результат будет впечатляющим.

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. Смирнов Е.Л. Справочное пособие по НОТ. - 2-е изд., доп. и перераб. - М.: Экономика, 1981. - 408 с.