

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ, МОЛОДЕЖИ И СПОРТА УКРАИНЫ
ХАРЬКОВСКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА

О. М. Виноградская

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ
В СХЕМАХ
по дисциплине**

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРА

*(для студентов 4 курса дневной и 3 курса заочной форм обучения
направления подготовки 6.030601 “Менеджмент” и иностранных студентов)*

Харьков – ХНАМГ – 2012 г.

Виноградская О. М. Конспект лекций в схемах по дисциплине «Организация труда менеджера» (для студентов 4 курса дневной и 3 курса заочной формы обучения направления подготовки 6.030601 «Менеджмент» и иностранных студентов / О. М. Виноградская; Харьк. нац. акад. гор. хоз-ва. – Х.: ХНАГХ, 2012. – 50 с.

Автор: доц. О. М. Виноградская

Утверждено на заседании кафедры управления проектами в городском хозяйстве и строительстве, протокол № 1 от 31.08.2010 г.

Рекомендовано для студентов специальности «Менеджмент организаций» и иностранных студентов

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| Введение | 5 |
| Основные факторы профессионализма управления..... | 6 |
| Слагаемые профессионализма управления..... | 6 |
| Основные элементы содержания организации труда..... | 7 |
| Разделение горизонтального и вертикального труда..... | 8 |
| Формы управленческой деятельности..... | 9 |
| Профессиональные функции менеджера..... | 10 |
| Основы организации труда и заработной платы..... | 11 |
| Принципы и направления НОУТ..... | 12 |
| Научные основы | 13 |
| Основные виды разделения и кооперации труда..... | 14 |
| Департаментизация и кооперация труда | 15 |
| Вертикальное и горизонтальное разделение труда | 16 |
| Целевое планирование личного труда менеджера..... | 17 |
| Анализ использования рабочего времени..... | 18 |
| Система планирования времени..... | 19 |
| Методы упорядочения планов рабочего времени..... | 20 |
| Выбор приоритетных дел | 21 |
| Делегирование полномочий | 22 |
| Сущность, значение и содержание нормирования труда..... | 23 |
| Методы нормирования труда | 24 |
| Организация учета использования рабочего времени в строительной организации..... | 25 |
| Система планирования личного труда руководителя..... | 26 |
| Виды деловых совещаний | 27 |
| Вариант формы рабочего плана руководителя на | 28 |
| Рабочий план руководителя на день | 29 |
| Как справиться с кипами документов..... | 30 |

| | |
|--|----|
| Обустройство кабинета (офиса)..... | 31 |
| Эргономика планировки рабочих мест..... | 32 |
| Рекомендации по правильной работе с компьютером..... | 33 |
| Планировка рабочих мест..... | 34 |
| Техническое оснащение рабочих мест..... | 35 |
| Классификация документов..... | 36 |
| Основные правила составления документов..... | 37 |
| Основные реквизиты документа..... | 38 |
| Составление и оформление документов..... | 39 |
| Организация деловодства. Обработка текстовых материалов..... | 40 |
| Организация и проведение совещаний и собраний..... | 41 |
| Виды деловых совещаний | 42 |
| Деловые контакты, переговоры, телефонные разговоры..... | 43 |
| Этикет деловых контактов..... | 44 |
| Контрольные вопросы..... | 45 |
| Список рекомендованной литературы..... | 49 |

ВВЕДЕНИЕ

Процесс подготовки специалистов в системе высшего образования по направлению подготовки 030601 «Менеджмент» наряду с дисциплиной «Менеджмент» включает изучение таких дисциплин, как «Управление персоналом», «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Организация труда менеджера» и др. Во всех этих дисциплинах в той или иной степени освещен вопрос организационной функции менеджмента. Важность этих вопросов в системе знаний менеджера не подлежит сомнению. Более того, трудно представить себе управление без организационной деятельности. Любое дело, прежде чем им управлять, нужно организовать, а затем постоянно поддерживать организацию в состоянии, адекватном условиям и требованиям рынка.

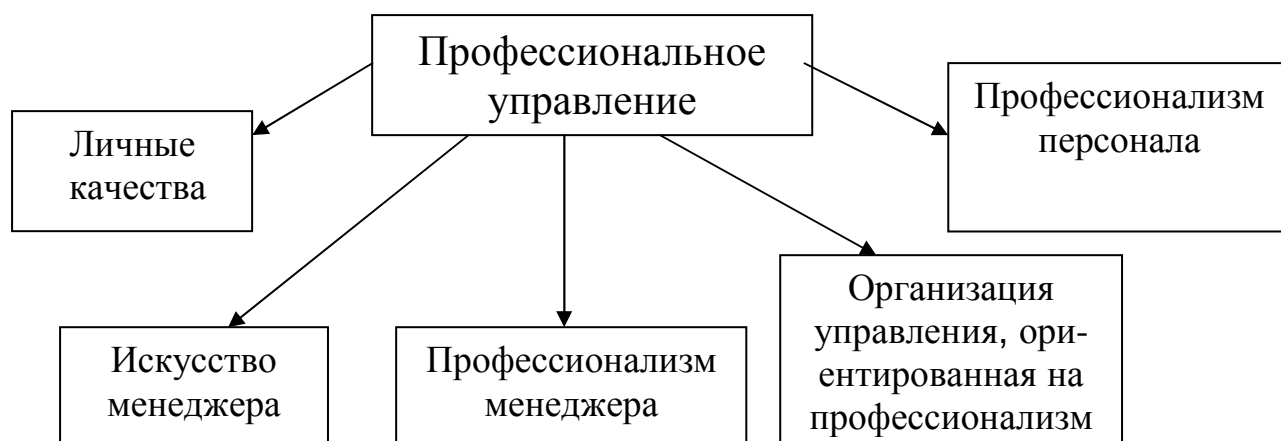
Порядок - это уже полжизни. Эта народная мудрость наверно известна, как должна быть известна и тесна связь между порядком и организованностью.

Менеджер не просто управляет процессом производства, но и постоянно занимается его организацией. Стремясь подчеркнуть важность организационной составляющей в деятельности менеджера, многие зарубежные и отечественные авторы трактуют менеджмент как организацию и управление. Менеджмент – это вид профессиональной деятельности по организации и управлению. Менеджмент - это одновременно наука, искусство и практика управления.

Конспект лекций в схемах по курсу «Организация труда менеджера» призван помочь студентам в получении теоретических знаний, практических умений и навыков в организации личной работы с подчиненными, организации управления документооборотом и т. д.

Цель курса «Организация труда менеджера» - не только дать будущим руководителям теоретические и практические положения из организации их труда, но и раскрыть конкретные формы и методы построения механизма управления организацией.

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА УПРАВЛЕНИЯ



СЛАГАЕМЫЕ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА УПРАВЛЕНИЯ

| | | | | |
|---|-------------------------|--------------------------|---|--------------------------------------|
| Врожденные способности | Осознание опыта | Структура знаний | Базовое образование | Приоритет мотивации профессионализма |
| Стремление к самореализации | Коммуникативность | Исследовательский подход | Соответствие функциональной специализации | Децентрализация управления |
| Восприятие нововведений | Интуиция | Перспективность мышления | Динамика квалификации | Гибкость организации |
| Возраст и базовое образование | Культура | Стиль управления | Корпоративные установки | Технология инноваций |
| Индивидуальные потребности и стремления | Преодоление ограничений | Организаторские навыки | Инновационный потенциал | Профессиональный имидж |

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СОДЕРЖАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА



ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ И ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА



ФОРМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Системе управления присущ ряд закономерностей, которые отображаются формами движения управленческой деятельности, основные из них – **действие, воздействие и взаимодействие**

В современных, постоянно изменяющихся и усложняющихся условиях рыночной экономики, эффективнее работают сегодня и будут работать завтра те органы управления и производственные коллективы, где решаются проблемы деловой стратегии и соответственно разрабатываются социальные организационные структуры управления и структуры аппарата управления, где постоянно занимаются совершенствованием организационных систем управления и лучше организована управленческая и должностная деятельность, где более эффективна система подготовки и повышения квалификации управленческих кадров с учетом особенностей управленческой деятельности на каждой ступени управленческой иерархии и специфики должностной деятельности.

Действие - одна из исходных форм процессов взаимодействия подсистем и элементов в системе управления. Это простейшая форма движения в управленческой деятельности.

Более сложной формой является **воздействие**. Это целенаправленная, планомерная, качественно новая форма движения управленческой деятельности, отражающая достаточно высокий уровень и степень познания явлений управления. Воздействие характеризуется более вероятностным характером проявления функционирования элементов и подсистем в процессе управления и значительным числом взаимодействующих параметров.

Взаимодействие в системе управления можно рассматривать как одну из основных форм как трудовой деятельности в целом, так и управленческой, которые проявляются через соответствующие отношения, прежде всего, между людьми, а также в отношениях и связях объективно обусловленных действий как субъектов, так и объектов управления. **Взаимодействие** обладает относительной возможностью интегрировать действие и воздействие и поэтому представляет собой достаточно сложную форму управленческой деятельности.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ФУНКЦИИ МЕНЕДЖЕРА

Управление – это вид деятельности, требующий специальной подготовки и профессионального образования. Отсюда следует, что функциональный работник системы управления, который объединяет в себе и должность, и квалификацию.

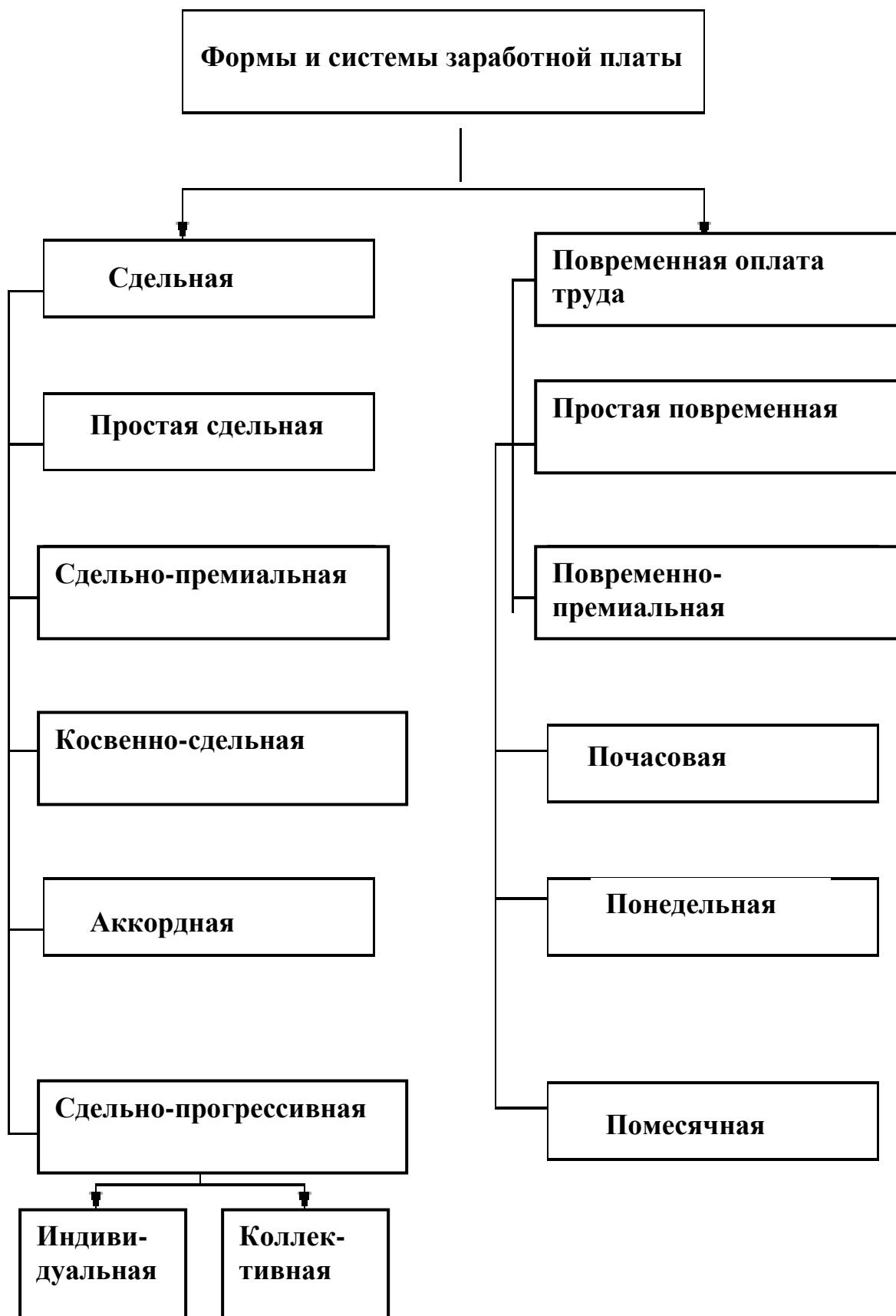
Основные факторы профессионализма управления



Слагаемые профессионализма управления

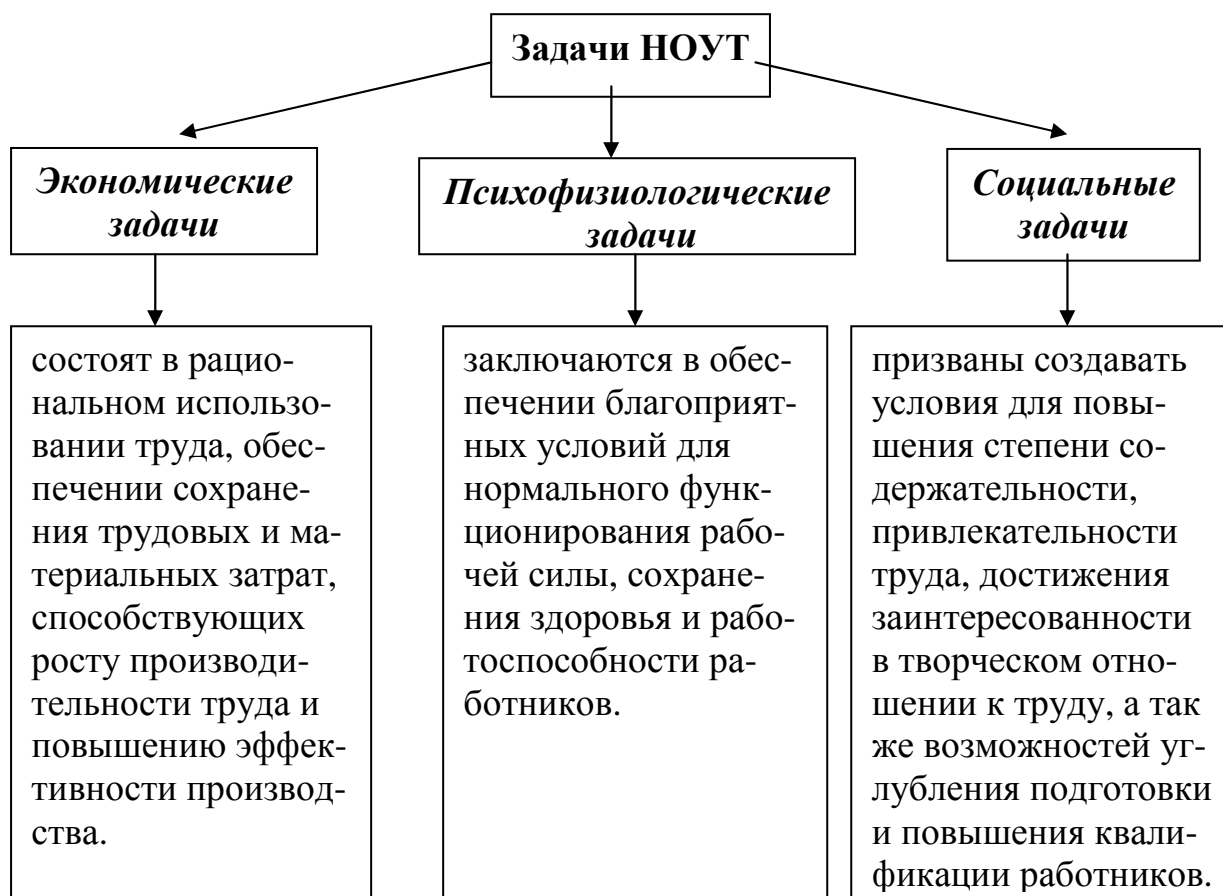
| | | | | |
|---|-------------------------|--------------------------|---|--------------------------------------|
| Врожденные способности | Осознание опыта | Структура знаний | Базовое образование | Приоритет мотивации профессионализма |
| Стремление к самореализации | Коммуникативность | Исследовательский подход | Соответствие функциональной специализации | Децентрализация управления |
| Восприятие нововведений | Интуиция | Перспективность мышления | Динамика квалификации | Гибкость организации |
| Возраст и базовое образование | Культура | Стиль управления | Корпоративные установки | Технология инноваций |
| Индивидуальные потребности и стремления | Преодоление ограничений | Организаторские навыки | Инновационный потенциал | Профессиональный имидж |

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА И ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ



ПРИНЦИПЫ И НАПРАВЛЕНИЯ НОУТ

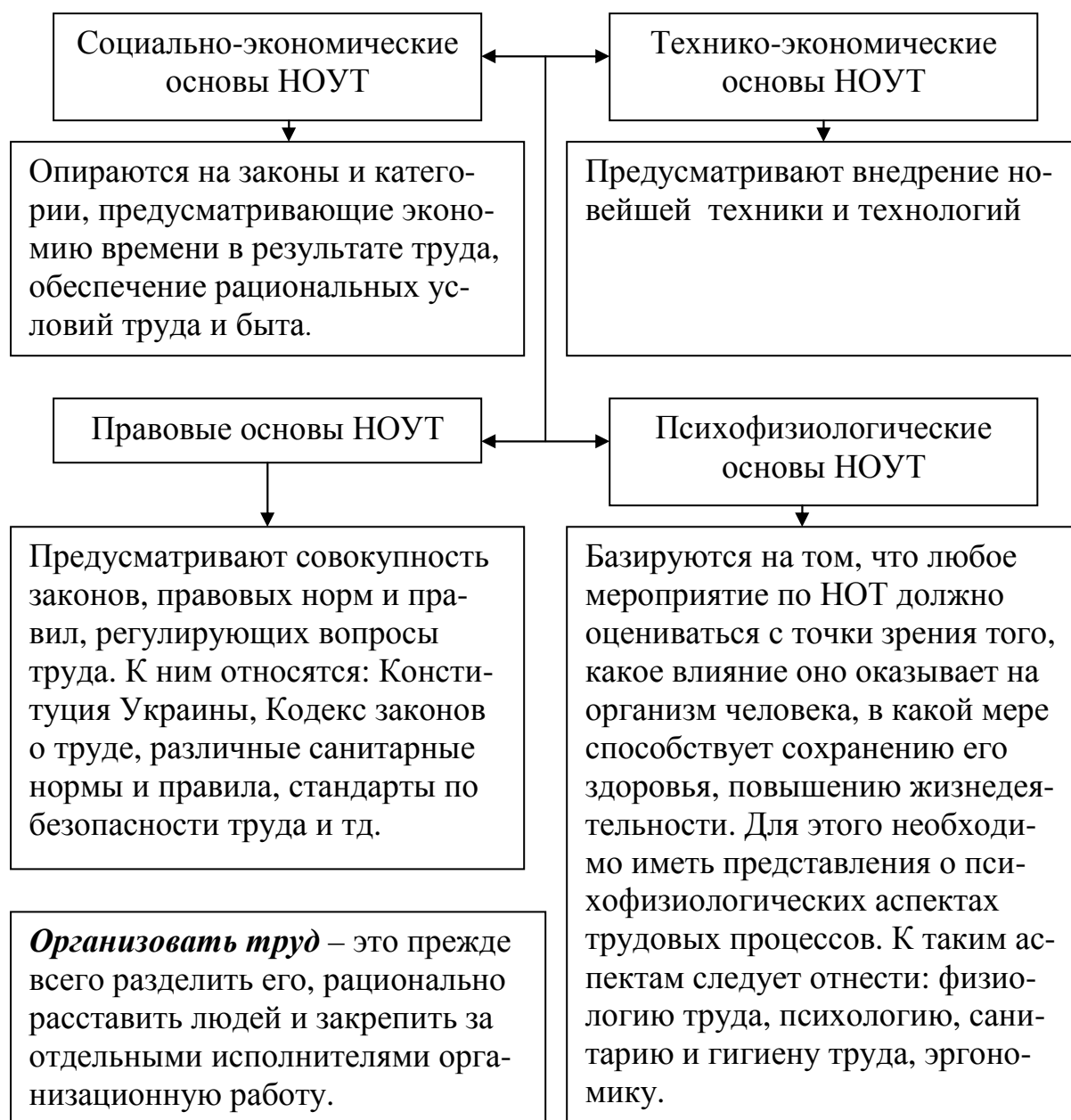
НОУТ - это такая его организация, при которой разработке и реализации различных мероприятий предшествует всестороннее научное исследование всех условий способствующих успешному внедрению данных достижений.



ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

Научной называется такая организация труда, которая основывается на достижениях науки и передовом опыте позволяет наилучшим образом соединить технику, людей в едином производственном процессе, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, непрерывное повышение производительности труда, способствует сохранению здоровья человека, постепенному превращению труда в первейшую жизненную потребность

НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ НОУТ



Основные направления НОУТ

- Разделение и кооперация труда;
- Всестороннее развитие личности и создание благоприятного психологического климата в трудовом коллективе;
- Создание условий для высокопроизводительного и содержательного труда каждого исполнителя;
- Обеспечение комфортных условий труда и безопасности, так и окружающих его людей;
- Создание оптимальных условий для проявления творческой инициативы работников, как в области достижения экономии рабочего времени, так и в решении психофизиологических и социальных вопросов.

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ РАЗДЕЛЕНИЯ И КООПЕРАЦИИ ТРУДА

Разделение труда - обособление различных видов трудовой деятельности, деление совокупного трудового процесса на части, каждая из которых выполняется определенными группами работников, объединенных по общим функциональным, профессиональным или квалификационным признакам.



ДЕПАРТАМЕНТИЗАЦИЯ И КООПЕРАЦИЯ ТРУДА

Типы департаментизации

| | |
|---|---|
| <p>2</p> <p>II квадрант</p> <p>Функциональная</p> <p>По функциям По продукту По технологии</p> | <p>4</p> <p>IV квадрант</p> <p>Матричная</p> <p>Матричная Инновационная Бесструктурная</p> |
| <p>1</p> <p>I квадрант</p> <p>Линейная</p> <p>По численности По времени По территории</p> | <p>3</p> <p>III квадрант</p> <p>Продуктовая</p> <p>По продукту По потребителю По рынку</p> |

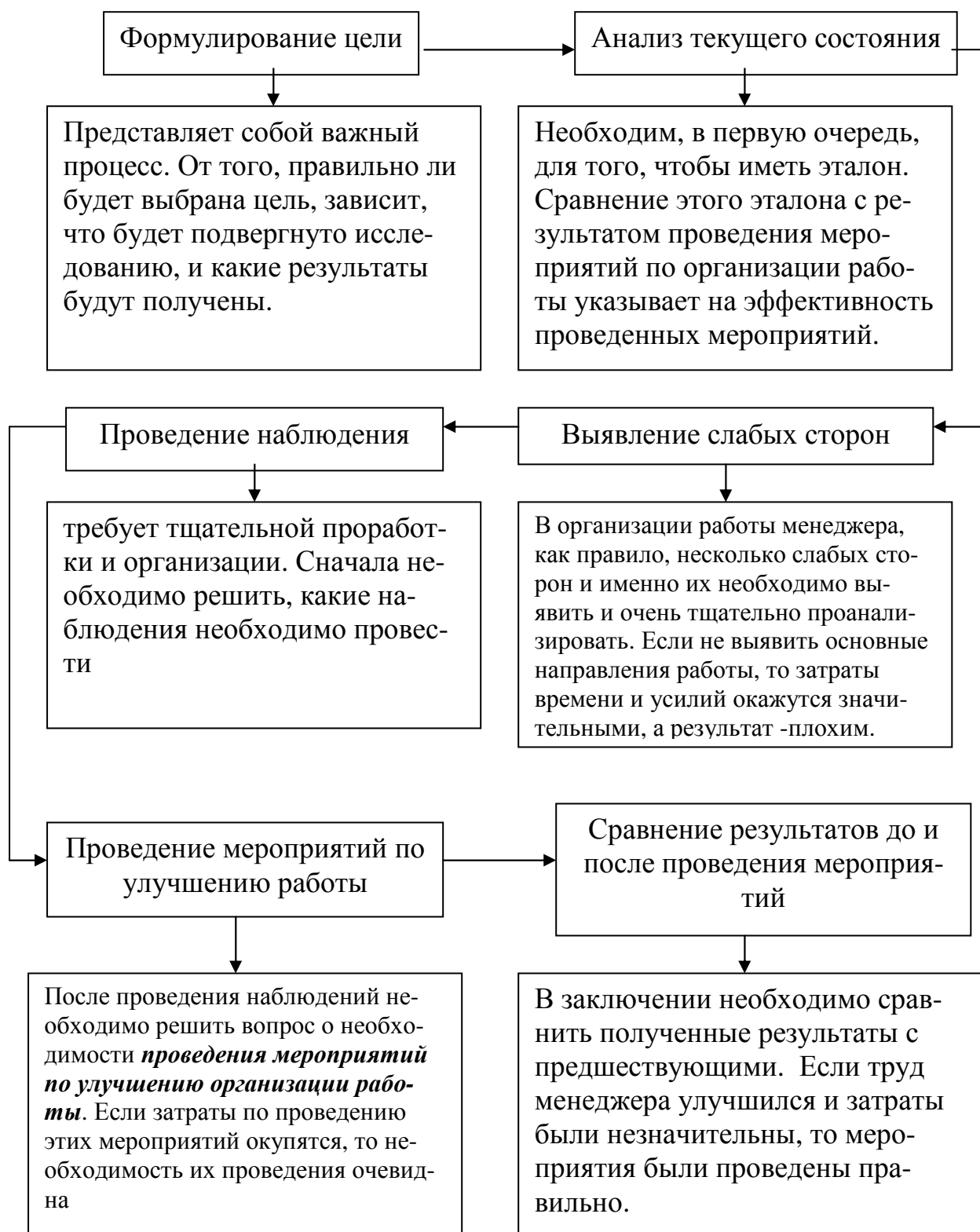
ВЕРТИКАЛЬНОЕ И ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА

Схема разделения труда при управлении производственными коллективами



ЦЕЛЕВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЛИЧНОГО ТРУДА МЕНЕДЖЕРА

Целевое планирование представляет собой планирование, направленное на достижение определенных целей. **Целью** в планировании организации работы менеджера является повышение эффективности работы при минимуме затрат. В целом весь **процесс планирования** можно представить в виде следующей схемы:



АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Коэффициент экстенсивного использования рабочего времени

(Кэ) рассчитывают по формуле:

$$K_{\text{э}} = (\Phi - P) / \Phi = 1 - P / \Phi,$$

где Φ - фонд рабочего времени, мин;

P - регламентированные и нерегламентированные перерывы в работе, мин.

Общий показатель использования рабочего времени может быть дополнен показателями, характеризующими другие затраты рабочего времени.

Коэффициент потерь рабочего времени, которые зависят от работников:

$$K_{\text{п}} = P_{\text{з}} / \Phi$$

где $P_{\text{з}}$ - потери рабочего времени, зависящие от работника, мин.

Коэффициент потерь рабочего времени, которые обусловлены организационно-техническими причинами и не зависят от работника:

$$K_{\text{п}} = P_{\text{о}} / \Phi$$

где $P_{\text{о}}$ - потери по организационно-техническим причинам, не зависящих от работников, мин.

Коэффициент затрат рабочего времени на отдых и личные потребности работников:

$$K_{\text{ол}} = O_{\text{л}} / \Phi$$

где $O_{\text{л}}$ - затраты времени работника на личные потребности (обеденный перерыв, производственная гимнастика, гигиена и т. п.), мин.

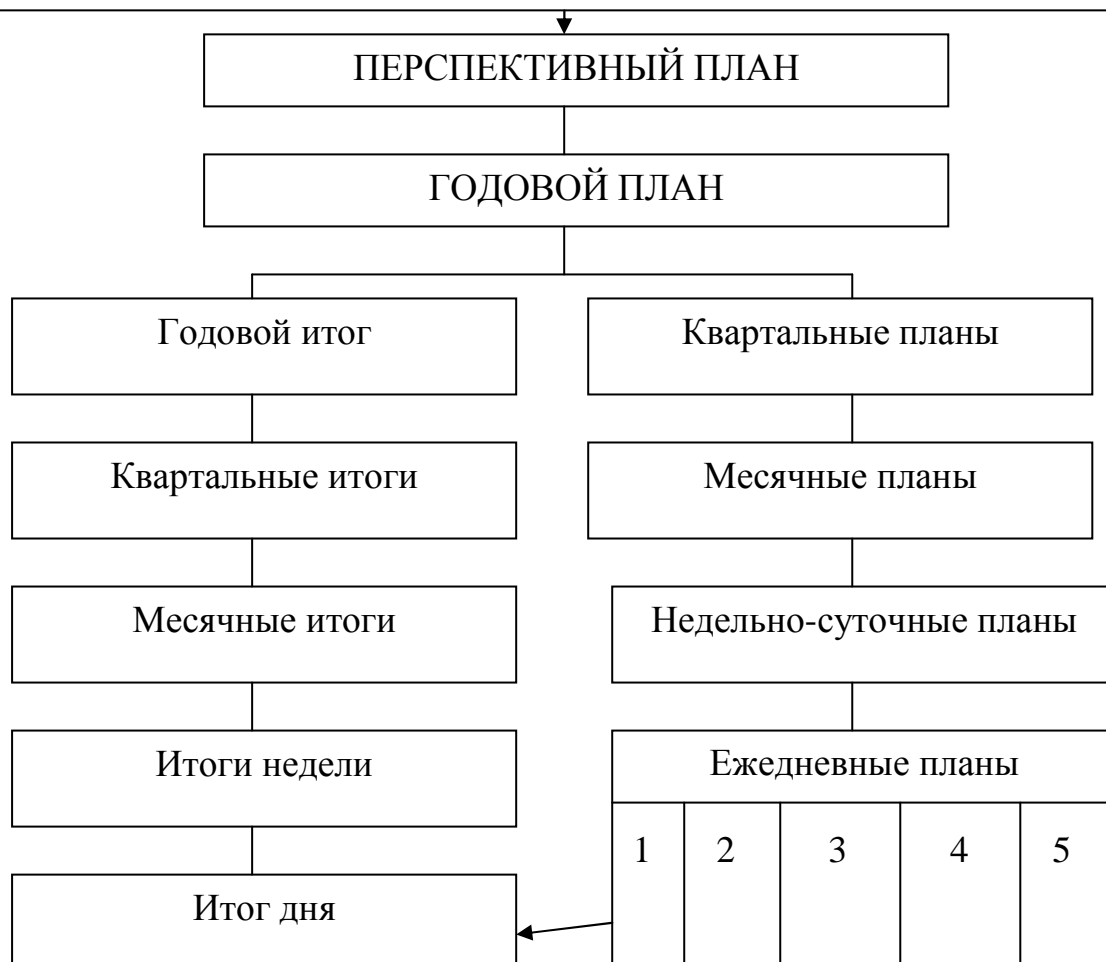
Аналогично можно проанализировать затраты времени менеджера на выполнение свойственных ему функций ($K_{\text{св}}$), несвойственных ему функций ($K_{\text{нсв}}$), на выполнение творческих работ ($K_{\text{т}}$), организационно - административной работы ($K_{\text{оа}}$) и т. п.

СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

Планирование означает подготовку к реализации целей и упорядочение рабочего времени. Из практики известно, что при затрате 10 мин на планирование рабочего времени можно ежедневно сэкономить до двух часов.

Принципы и правила планирования времени. Для рационального использования своего времени менеджеру необходимо, прежде всего, четко уяснить свои основные функции, цели, задачи и бюджет времени (см. схему).

При планировании следует учитывать такие **основные правила**:
-- при составлении плана на день оставить 40 % времени свободным, т. е. 60 % времени отвести на плановые работы, 20 – на непредвиденные, 20 % - на спонтанно возникающие; - необходимо постоянно фиксировать затраченное время, при этом следует указывать, как и на какие нужды, оно было затрачено. В результате менеджер, имея полное представление о затратах своего времени, может составлять план на будущее; - для составления хорошего плана с четким указанием использованного времени необходимо распределить свои задачи на долго-, средне- и краткосрочные;
- основные принципы составления плана: регулярность, системность, последовательность; - для обеспечения реальности планирования следует планировать такой объем задач, с которыми менеджер может реально справиться.



МЕТОДЫ УПОРЯДОЧЕНИЯ ПЛАНОВ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Упорядочение планов дня с помощью метода "Альпы". Этот метод охватывает пять стадий:

- упорядочение заданий;
- оценивание продолжительности действий;
- резервировании времени (в соотношении 60:40);
- принятие решений по приоритетам и перепоручением;
- контроль учета выполненного.

Очередность выполнения дел можно устанавливать с помощью **принципа Паретто (в соотношении 80:20)**. Этот принцип означает, что в середине данной группы или множества отдельные малые части являются более значимыми, чем в общем в этой группе. В соответствии с этой теорией можно сделать вывод в отношении использования рабочего времени менеджера: за первые 20 % израсходованного времени достигается 80 % результата. Оставшиеся 80 % затраченного времени дают лишь 20 % общего результата.

Установление приоритетов с помощью **анализа АБВ** Эта техника основана на том, что части в процентах наиболее важных и наименее важных дел в сумме остаются неизменными. С помощью букв А, Б и В задачи подразделяются на три класса в соответствии с их значимостью. Анализ АБВ базируется на трех закономерностях:

- наиболее важные дела составляют 15 % общего их количества, которыми занимается менеджер. Вклад этих задач для достижения цели составляет около 65 %;
- важные задачи составляют 20 % общего их количества, значимость их для достижения цели примерно равна 20 %; · менее важные (малосущественные) задачи составляют 65 % общего их количества, а их значимость равна 15 %.

Ускоренный анализ времени по принципу Эйзенхауэра. Этот принцип является вспомогательным в тех случаях, когда необходимо срочно принять решение о приоритетности выполнения задач. Приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность задачи. Они подразделяются на четыре группы:

- срочные (важные) задачи. Их выполняет менеджер;
- срочные (менее важные) задачи. Менеджер может перепоручить их решение другим лицам;
- менее срочные (важные) задачи. Менеджеру необязательно решать их сразу, но решить их он может позже сам;
- менее срочные (менее важные) задачи. Менеджер должен перепоручить их решение другим лицам.

ВЫБОР ПРИОРИТЕТНЫХ ДЕЛ

Принять решение - это значить установить приоритетность. Оно предполагает выбор первоочередных дел и задач

Очерёдность дел можно определять с помощью следующих методов:

Принцип Парето (соотношение 80:20)

Он означает, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе. Согласно этой теории можно сделать вывод применительно для рабочей ситуации руководителя: за первые 20% расходуемого времени достигается 80% результатов. Остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога.

Установление приоритетов с помощью анализа АБВ

Это техника исходит из опыта, что доли в процентах более важных и менее важных дел в сумме остаются неизменными. С помощью букв А, Б и В задачи подразделяются на три класса, в соответствии с их значимостью. Анализ АБВ основывается на следующих трёх закономерностях:

- важнейшие задачи составляют примерно 15% всего количества дел, которыми занимается руководитель. Вклад этих задач для достижения цели составляет около 65%.
- На важные задачи приходится около 20% общего числа дел, значимость которых также около 20%.
- Менее важные и несущественные задачи составляют около 65% всех дел а в свою очередь значимость их составляет всего лишь около 15%.



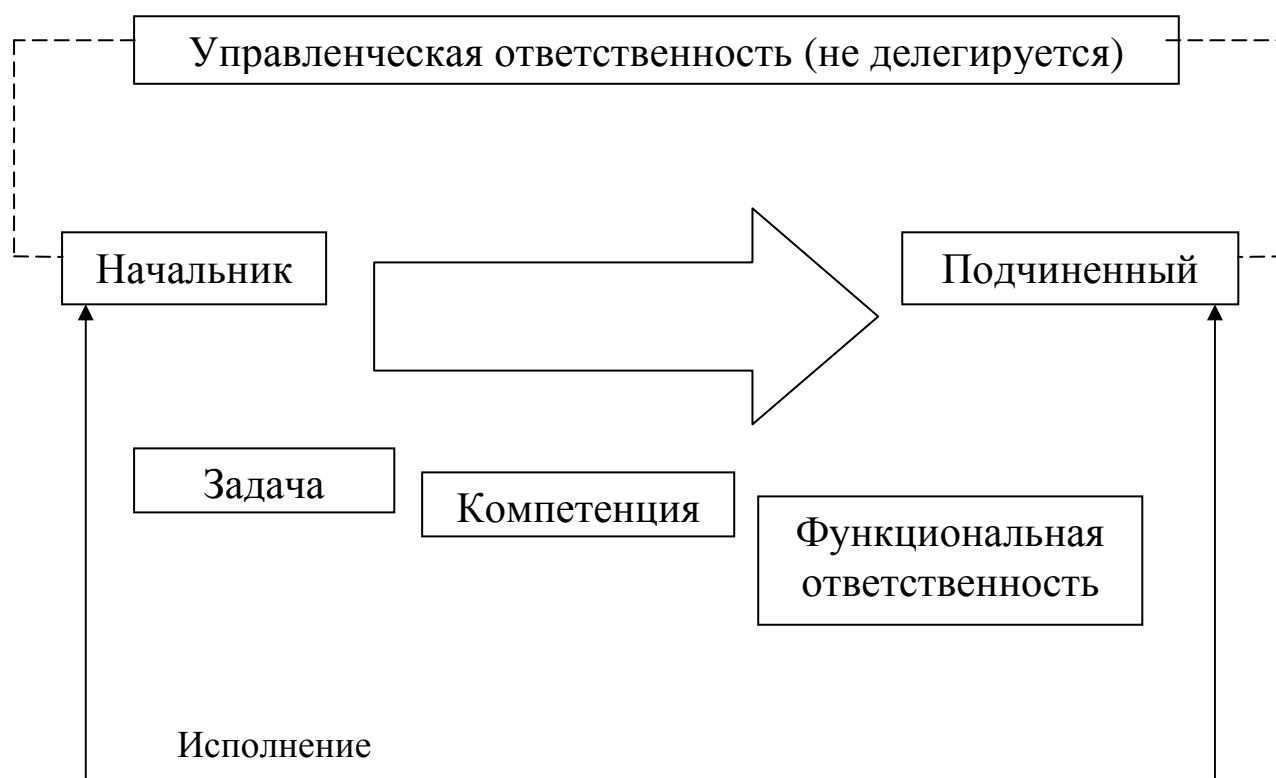
- составить список всех предстоящих задач.
- систематизировать их по важности и установить очерёдность
- пронумеровать эти задачи
- оценить свои задачи в соответствии с категорией А,Б,В.
- задачи категории А (15% всех задач) не подлежат перепоручению.
- задачи категории Б (20% всех задач) подлежат перепоручению.
- оставшиеся задачи самые маловажные и подлежат обязательному перепоручению.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Процесс делегирования – это процесс непрерывного распределения обязанностей, прав и соответствующий ответственности, то есть он не должен носить характер компании, когда менеджер возвращается к этому от случая к случаю

Обязанность = полномочия = ответственность

Схема процесса делегирования полномочий



Обязательно должно существовать полное соответствие между вышеперечисленными элементами процесса делегирования, то есть для выполнения порученной работы подчиненный должен быть наделен необходимыми полномочиями и в их рамках нести ответственность.

Каждый менеджер обязан четко и ясно себе представлять, что нарушение вышеуказанного соответствия – один из самых серьезных факторов, вызывающих деорганизацию управления.

СУЩНОСТЬ, ЗНАЧЕНИЕ И СОДЕРЖАНИЕ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА

Сущность нормирования труда — установление объективной величины затрат рабочего времени в конкретных условиях. Для различных видов и характера полезного труда эти затраты находят свое выражение в нормах труда: норме времени, норме выработки, норме обслуживания, норме производительности оборудования, нормативе численности работников.

Основные функции нормирования труда

распределение по труду, научная организация труда и производства, планирование производства, оценка трудовой деятельности отдельных работников и коллективов, которая служит основанием для морального и материального поощрения и распространения передового опыта.

Содержание нормирования труда

определяется его предметом - процессом труда. Оно должно отражать все стороны процесса труда, рабочую силу, средства труда и предметы труда в их взаимной связи и зависимости. Поэтому нормирование труда включает:

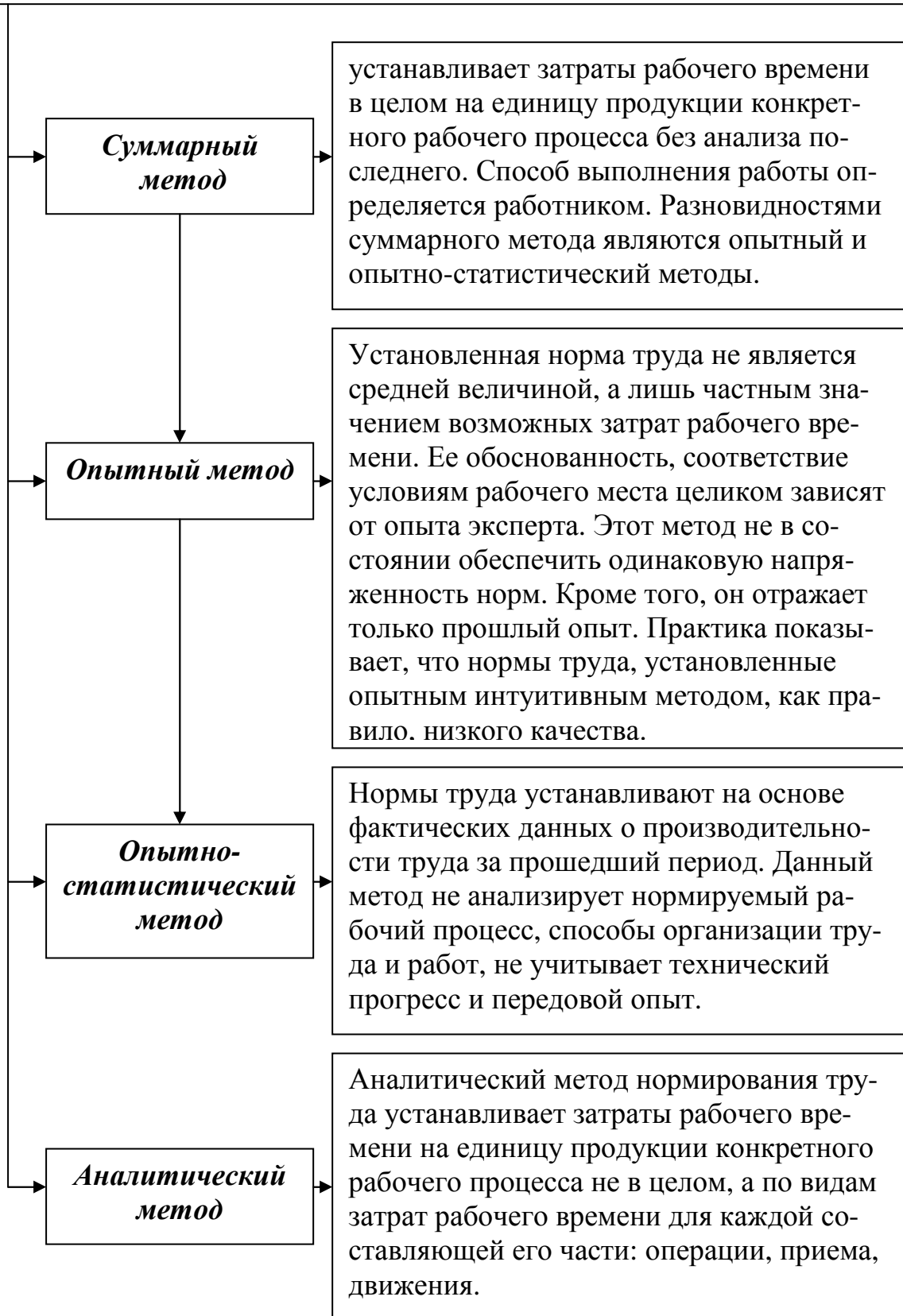
- изучение и анализ условий труда и производственных возможностей на каждом рабочем месте;
- изучение и анализ производственного опыта для устранения недостатков, выявления резервов и отражения передового опыта в нормах труда;
- проектирование рационального состава, способа и последовательности выполнения элементов процесса труда с учетом технических, организационных, экономических, физиологических и социальных факторов;
- установление и внедрение норм труда; систематический анализ выполнения норм труда и пересмотр устаревших норм.

Основные задачи нормирования труда

Обоснование необходимой и достаточной величины затрат рабочего времени на единицу продукции в конкретных условиях; проектировать рациональные методы труда; систематически анализировать выполнение норм труда для вскрытия резервов производства; постоянно анализировать выполнение норм труда для вскрытия резервов производства; постоянно изучать, обобщать и распространять производственный опыт, пересматривать нормы затрат труда по мере изменения условий труда. Решение этих задач позволит облегчить труд работников, повысить производительность труда и увеличить объем производства.

МЕТОДЫ НОРМИРОВАНИЯ ТРУДА

Установление *объективной величины затрат рабочего времени* для конкретных условий осуществляются различными методами нормирования

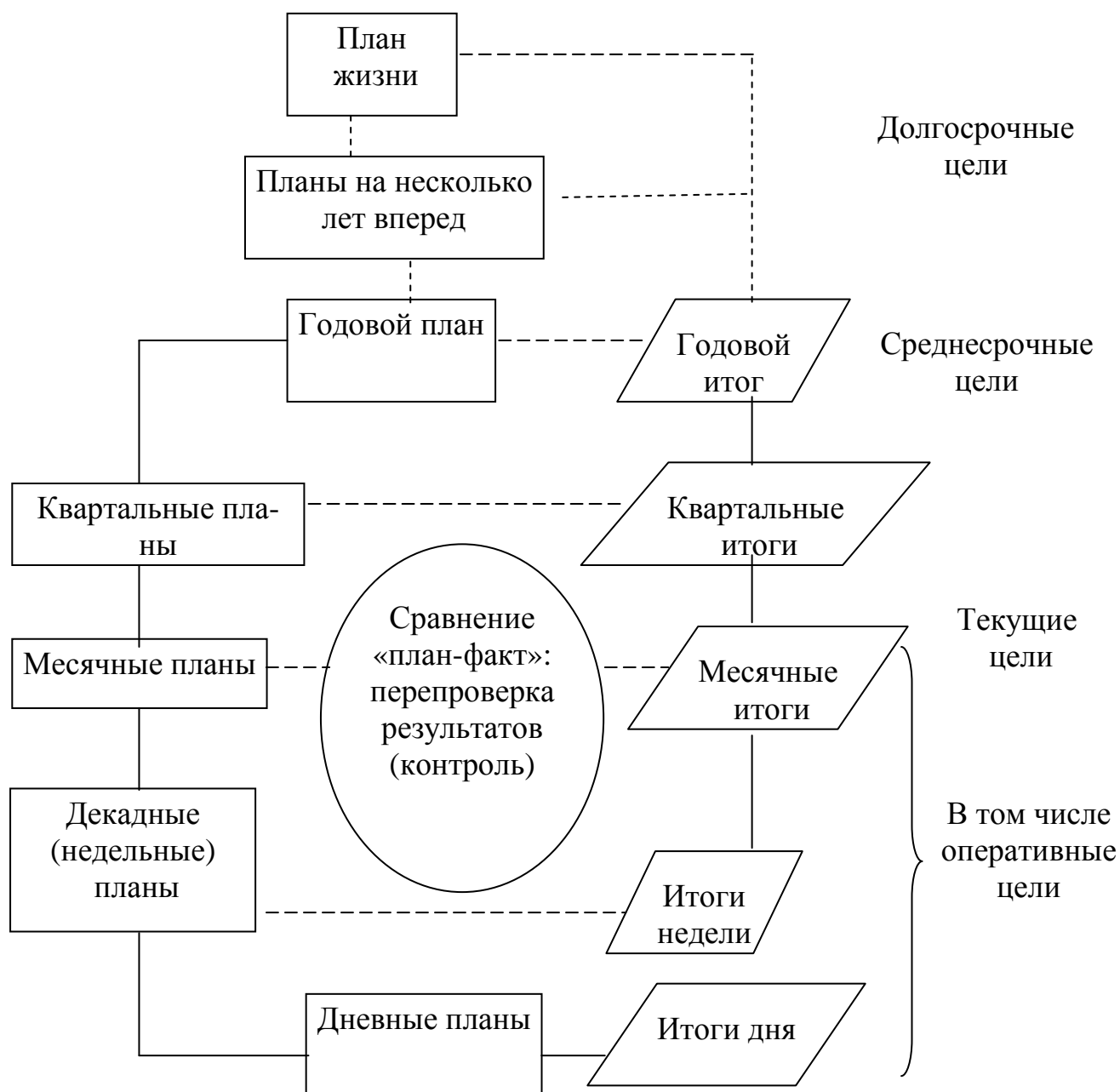


ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ МЕНЕДЖЕРА

| Наименование группы | Виды и элементы работ |
|--|---|
| <i>Организационно-административная работа</i> | Заседания. Производственные совещания. Текущее обсуждение вопросов по основной работе. Согласование и подписание служебных документов. Административные вопросы, связанные с приемом и увольнением работников. Прием посетителей. Контроль за ходом работы. |
| <i>Творческая работа</i> | Сбор необходимых материалов ,подготовка проектов постановлений» приказов, инструкций и других директивных документов, а также докладов, обзоров и справок. Рассмотрение предложений и планов, подготовка по ним заключений, отзывов, замечаний. Составление различных планов, отчетов, графиков, перечней, заявок и т.д. Подготовка текста для ответа корреспондентам. Изучение и обобщение материалов передового опыта. Анализ выполнения плана за прошлый период. Инженерно-экономические расчеты |
| <i>Техническая работа</i> | Подборка материалов для подготовки докладов, оправок и писем. Поиск различных документов. Вычислительные и счетные работы, Печатание на пишущей машинке. Считка печатного материала. Выдача справок по документам. Заказ телефонных переговоров. Контроль за ходом исполнения документов. Прием и передача телефонограмм. Подшивка документов. Регистрация корреспонденции. |
| <i>Работы, не предусмотренные должностными обязанностями</i> | <i>Выполнение функций табельщицы</i> Обучение на курсах повышения квалификации. Участие в семинарах. Посещение тематических выставок. Выполнение отдельных поручений |
| <i>Вспомогательная работа</i> | Подготовка и уборка рабочего места. Передвижение внутри и вне учреждения |
| <i>Время на личные надобности и отдых</i> | Перерывы для физкультурных пауз и личных надобностей. Перерывы на отдых |
| <i>Потери рабочего времени</i> | Ожидание приема у руководства. Незагруженность (простои). Выполнение, общественных обязанностей в рабочее время (которые можно выполнить не в рабочее время), Нарушение трудовой дисциплины |

СИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ ЛИЧНОГО ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ

Систему планирования личного труда руководителя можно представить как закрытую систему, в которой отчетливо видны взаимосвязи между отдельными видами планов – долгосрочные планы конкретизируются в соответствующих средне- и краткосрочных, а также в планах текущего периода. Последние воплощаются в планах дня.



ВИДЫ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ

Совещание – метод управления, в процессе которого происходит обмен информацией и опытом работы на основе использования коллективных знаний, а также вырабатываются и принимаются решения, которые доводятся до исполнителей.

Проблемное совещание проводится в целях поиска оптимального решения проблемы в ограниченный срок. Схема его проведения:

- сообщение или доклад;
- вопросы к докладчику;
- обмен мнениями;
- предложения по выработке решения.

Инструктивное совещание проводится для передачи приказов, распоряжений и необходимых сведений подчиненным. участникам совещания обычно доводятся решения, принятые руководством фирмы или государственными органами управления и касающиеся различных аспектов деятельности фирмы, дается инструктаж. Главные требования к информации при проведении инструктивного совещания - оперативность, конкретность и значимость.

Оперативное (диспетчерское) совещание проводится в целях получения от подчиненных информации о текущем положении дел в организации. Должно проводиться регулярно, в один и тот же день и час недели; состав участников должен быть постоянным.

Совещание без сбора участников предусматривает решение проблемных вопросов в рабочем порядке. Проводится в три этапа:

1. Проблема, требующая решения, формулируется руководителем в письменном виде. Подбираются необходимые исходные материалы для ее решения и составляется список лиц, которые могут принять участие в поиске оптимального решения.
2. Указанным лицам высылаются бланки с письменной формулировкой проблемы и указанием место нахождения материалов для ее возможного решения. Каждый из участников должен выработать свою точку зрения и письменно изложить ее на том же бланке.
3. Руководитель собирает заполненные бланки, знакомится с их содержанием, беседует с каждым участником, уточняя предложения.

ВАРИАНТ ФОРМЫ РАБОЧЕГО ПЛАНА РУКОВОДИТЕЛЯ

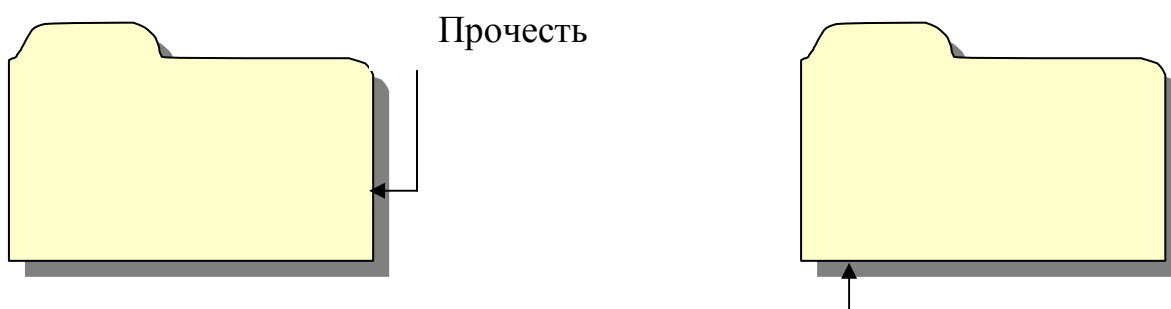
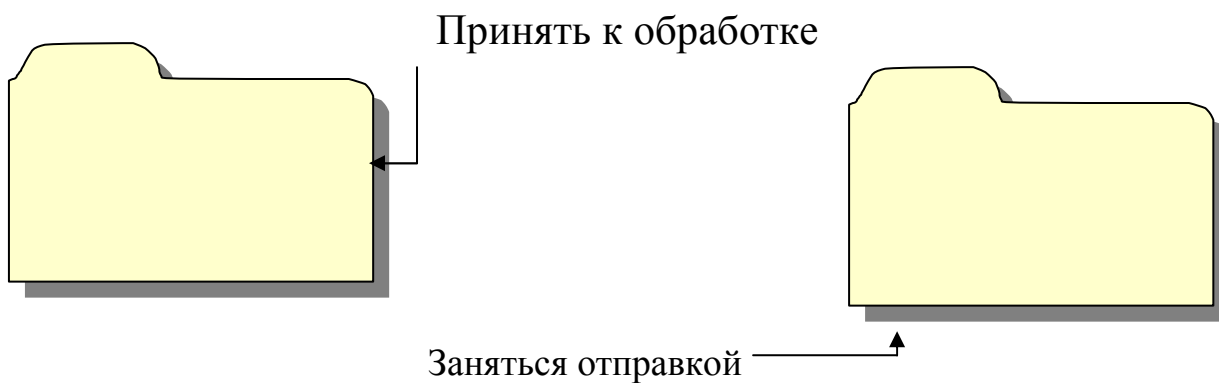
НА «__» _____ 20__ Г

| <i>День недели</i> | Пн | Вт | Ср | Чт | Пт | Сб | Вс |
|-----------------------|----|------------------------|----|------------------------------|----------------|---------------|---------------|
| Служебные дела | | | | Где необходимо быть | | | |
| Где быть | | | | Время | | Вопрос | |
| | | | | | | | |
| Кого | | | | Пригласить для беседы | | | |
| | | | | Время | | Вопрос | |
| | | | | | | | |
| Кого | | | | Принять | | | |
| | | | | Время | | Вопрос | |
| | | | | | | | |
| Домашние дела | | Здоровье, досуг | | Позвонить | | | |
| | | | | Кому | Телефон | Время | Вопрос |
| | | | | | | | |

РАБОЧИЙ ПЛАН РУКОВОДИТЕЛЯ НА ДЕНЬ «___» _____ 20__Г

| День недели | Пн | Вт | Ср | Чт | Пт | Сб | Вс |
|--------------------------------|-------|--------|--------|------------------|-----------------------|-------|--------|
| Служебные дела | | | | | Распорядок дня | | |
| | | | | 6:00-7:00 | | | |
| Где быть | | | | 7:00-8:00 | | | |
| | | | | 8:00-9:00 | | | |
| Организация (служба) | | Время | Вопрос | 9:00-10:00 | | | |
| | | | | 10:00-11:00 | | | |
| Пригласить для беседы | | | | 11:00-12:00 | | | |
| | | | | 12:00-13:00 | | | |
| Кого | Время | | Вопрос | 13:00-14:00 | | | |
| | | | | 14:00-15:00 | | | |
| Принять | | | | 15:00-16:00 | | | |
| | | | | 17:00-18:00 | | | |
| Кого | Время | Вопрос | | 18:00-19:00 | | | |
| | | | | 19:00-20:00 | | | |
| | | | | 20:00-21:00 | | | |
| | | | | 21:00-22:00 | | | |
| Домашние дела, здоровье | | | | Позвонить | | | |
| | | | | Кому | Телефон | Время | Вопрос |
| | | | | | | | |

КАК СПРАВИТЬСЯ С КИПАМИ ДОКУМЕНТОВ



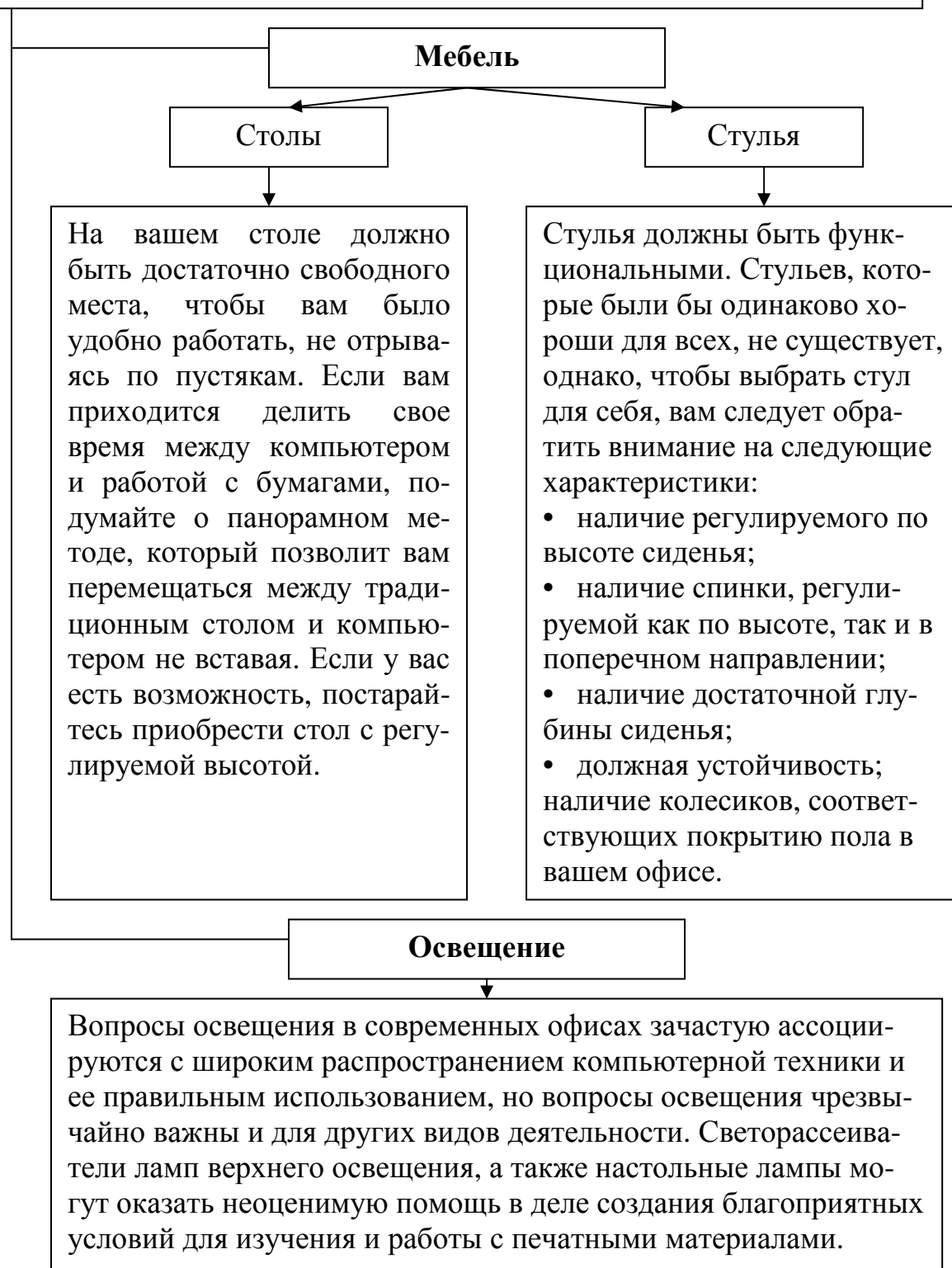
ОБУСТРОЙСТВО КАБИНЕТА (ОФИСА)

Внешний вид офиса зависит от многих факторов, в том числе и от таких, как пол руководителя, возраст; характер, вкус, привычки; характер работы. Основными из них можно считать следующие:.

1. Мебель, оргтехника, осветительные приборы и даже канцелярские принадлежности должны быть выдержаны в одном стиле.
2. Прежде чем начать обставлять офис, руководителю необходимо изучить свое помещение. Размеры офиса должны соответствовать размерам и количеству предполагаемых к размещению предметов.
3. Необходимо решить, подойдет ли руководителю мягкое освещение или офису нужен яркий свет.
4. Если окна офиса выходят на шумную улицу, придется подумать о шумоизоляции. Солнечная сторона «просит» жалюзи или затемненных стекол
5. Необходимо решить вопросы декоративного оформления офиса. Например, современные офисы принято украшать цветами, картинами. Они преображают рабочее место, поднимают настроение не только самому руководителю, но и клиентам, посетителям. Важно не увлекаться — слишком много украшений отнюдь не говорит о хорошем вкусе.
6. Офис должен быть не только красив, но и удобен как для хозяина (руководителя), так и для посетителей.
7. Важно учесть и экологическую чистоту материалов, из которых изготовлена мебель. Натуральная кожа, стекло, сталь, дерево безвредны. В то же время искусственная кожа, обилие лаков, красок вряд ли будут способствовать укреплению здоровья руководителя.
8. Мебель должна быть расставлена удобно с точки зрения пользования ею. Прежде всего, это касается рабочего стола. Среди предъявляемых к нему требований на первое место следует выделить его функциональность (удобство пользования столом как рабочим инструментом) и комфортность (создание рабочего настроения у руководителя и посетителя).
9. Размер стола следует подобрать так, чтобы до любого размещенного на нем предмета можно было легко дотянуться либо доехать, если рабочее кресло на колесиках.
10. Не рекомендуется накрывать стол оконным стеклом, так как оно дает блики, отвлекает внимание, плохо влияет на зрение, да и на здоровье в целом; гораздо безобиднее плексиглас (оргстекло), еще лучше обтянуть стол зеленым сукном или обить кожей. Слева, вне зоны прямой вытянутой руки, целесообразно положить листы бумаги («чистовики» и «черновики»). В этой же зоне могут находиться рассортированные карандаши, фломастеры, клей, ножницы и прочие канцелярские принадлежности.

ЭРГОНОМИКА ПЛАНИРОВАНИЯ РАБОЧИХ МЕСТ

Эргономика — это процесс научной организации труда, направленный на создание средств оптимизации труда, совершенствование методов выполнения человеком какой-либо работы с учетом его безопасности, комфортности и производительности. Выбор и размещение мебели, оборудования, справочных материалов и различных принадлежностей в вашем офисе может оказать значительное влияние на то, как вы работаете.



РЯД ОСНОВНЫХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПРАВИЛЬНОЙ РАБОТЕ С КОМПЬЮТЕРОМ

В последнее время сложилась такая тенденция, что инструкции по безопасному использованию компьютеров адресуются, в первую очередь, тем, кого с полным основанием можно назвать наркоманами от компьютеров. К этой категории можно отнести персонал, занимающийся вводом данных, секретарей и программистов; но в наше время почти все виды человеческой деятельности так или иначе связаны с длительным использованием компьютерной техники, поэтому всем, кто в той или иной степени пользуется компьютером, будет небесполезно ознакомиться с этими инструкциями. Соблюдение некоторых простых рекомендаций при работе с компьютером поможет вам увеличить производительность труда, обеспечить более высокий уровень комфортности и предохранить от усталости и вредных последствий для здоровья

- Обычно рекомендуется, чтобы верхний край экрана монитора находился на одном уровне с глазами пользователя. Однако некоторые компьютерные эксперты указывают, что такая высота — это максимально разрешенный уровень, и продолжают настаивать на том, что для некоторых категорий пользователей этот уровень должен быть чуточку ниже, подчеркивая, что такое положение гораздо удобнее для глаз и шеи.

- Займите удобную позу, обращая особое внимание на положение шеи, позвоночника, локтей, кистей, бедер и ступней

- Старайтесь не оставаться в одном и том же положении в течение длительных промежутков времени.

- Держите предплечья, кисти и руки на одной линии и не опирайтесь ими на острые края. Не ударяйте по клавишам слишком сильно.

- Клавиатура должна находиться под тем же углом, что и предплечья.

- Чаще делайте перерывы. Специалисты рекомендуют каждый час делать перерыв на пять-десять минут.

- Каждые десять-пятнадцать минут работы на компьютере дайте отдохнуть глазам, закрывая их на какое-то мгновение. Затем, открыв их, попытайтесь взглянуть на далеко расположенные предметы и чаще моргайте.

- Устанавливайте монитор таким образом, чтобы от него не отражался свет. При верхнем освещении пользуйтесь жалюзи, светорассеивателями, а при необходимости и антибликовыми фильтрами.

ПЛАНИРОВКА РАБОЧИХ МЕСТ

Рабочее место — это зона трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей, оснащенная необходимыми средствами для выполнения должностных обязанностей.



Планировка рабочих мест считается рациональной, если выполнены следующие требования:

– рабочие места расположены в соответствии с технологическим процессом обработки документов. В результате устраняются ненужные перемещения сотрудников и документов;

– площадь рабочих комнат в расчете на одного работающего соответствует нормативной;

– расстояния между рабочими местами, рабочими местами и стенами, проходы не затрудняют передвижения;

– предусмотрено оперативное пространство рабочего места, ограниченное зоной максимальной досягаемости и включающее стол и стул, средства составления, обработки, хранения и поиска документов индивидуального пользования;

– предусмотрено вспомогательное пространство для рабочего места, где располагаются предметы труда и средства оргтехники, применяемые реже;

– группировка рабочих мест при создании зон должна базироваться на общности выполняемых работ;

– столы сотрудников, которые чаще других принимают посетителей, размещают ближе к выходу, что исключает лишнее перемещение посетителей;

– шкафы, картотека и другие средства оргтехники общего пользования расположены так, чтобы сотрудникам было удобно подходить к ним и пользоваться ими;

– естественный свет из окон падает на рабочее место слева и спереди;

– обеспечен свободный и безопасный доступ к местам включения в сеть средств оргтехники;

– исключено неблагоприятное воздействие теплового излучения от приборов отопления (батареи рекомендуется прикрывать щитами).

ТЕХНИЧЕСКОЕ ОСНАЩЕНИЕ РАБОЧИХ МЕСТ

Важными составными частями современного кабинета (офиса) являются *компьютеры, принтеры, мониторы, автоответчики, факсы, средства связи.*

Выбор модели *компьютера и другой офисной техники* осуществляется, как правило, исходя из критерия «качество—стоимость» в интересах наиболее эффективного вложения средств и их окупаемости. Чтобы правильно выбрать, например, необходимое *печатающее устройство* по его качеству и стоимости, необходимо рассчитать стоимость печатной страницы, исходя из учета следующих факторов:

- стоимости печатного устройства;
- цены используемой бумаги;
- затрат на техническое обслуживание;
- стоимости красящей ленты, картриджа;
- стоимости печатной головки, озонного фильтра, оптического элемента, установки проявления.

Неотъемлемой частью кабинетов (офисов) являются *факсы*. Прежде чем приобретать факс, необходимо обязательно ознакомиться с инструкцией, обратить внимание на возможности аппарата и соотнести потребности с предстоящими затратами. Факсы обычно работают на специальной термобумаге в рулонной упаковке, однако в последнее время уже появились аппараты, работающие на обычной бумаге правда, они стоят дороже

Телефон и другие периферийные системы должны располагаться так, чтобы к ним можно было легко получить доступ. Немного места надо оставить для вспомогательных атрибутов, таких, как блокнот, бумага, на тот случай, если вы конспектируете содержание телефонного разговора.

Автоответчики просто незаменимы в ряде случаев, ибо позволяют:

- оставить телефон, как говорится, без присмотра, а позднее прослушать сообщения тех, кто вам звонил;
- переключить свой телефон на автоответчик и заняться срочной работой без опасения, что вас потревожат ненужными звонками;
- в некоторых моделях автоответчиков вы даже можете слышать, кто вам звонит, и по ходу действия решать - снимать трубку или нет.

КЛАССИФИКАЦИЯ ДОКУМЕНТОВ

Классификация документов — необходимое условие для проведения работ по их унификации, являющейся важной предпосылкой документационного обеспечения автоматизированных систем управления.

→ **По способу фиксации** (запечатления) информации

→ **По содержанию** документы подразделяются на организационно-распорядительные, финансово-расчетные, снабженческо-сбытовые, по личному составу и т.д.

→ **По наименованию** различают большое количество документов. Это приказы, положения, протоколы, распоряжения, инструкции, правила, уставы, отчеты, акты, планы, письма, заявления и т.п.

→ **По видам** документы бывают типовые, примерные, индивидуальные и трафаретные.

→ **По степени сложности** различают простые документы, содержащие один вопрос, и сложные, содержащие несколько вопросов.

→ **По месту составления** документы классифицируются на внутренние и внешние.

→ **По срокам исполнения** документы подразделяются на срочные и несрочные.

→ **По происхождению** документы бывают служебные и официально-личные (именные).

→ **По степени гласности** выделяют обычные, секретные документы и для служебного пользования (ДСП).

→ **По юридической силе** различают подлинные и подложные документы.

→ **По назначению (стадиям создания)** документы подразделяют на подлинники (оригиналы) и копии.

ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА СОСТАВЛЕНИЯ ДОКУМЕНТОВ

Все документы, находящиеся в учреждении, составляются и оформляются в соответствии с формуляром, принятым для данной разновидности документов.

Документ состоит из двух частей. **В первой** содержится основание составления документа, **во второй** излагаются просьбы, решения, предложения. В зависимости от того, в какой последовательности расположены логические элементы, используют прямой и обратный методы изложения.

При подготовке **текста документа** рекомендуется соблюдать ряд следующих правил

Документы, содержащие информацию по различным вопросам деятельности предприятия, организации (доклады, отчеты), делятся на разделы или главы.

Каждый раздел должен иметь заголовок, выражающий сущность его содержания

Заменять сложные предложения простыми, применяя устойчивые словосочетания; в основном использовать прямой порядок слов.

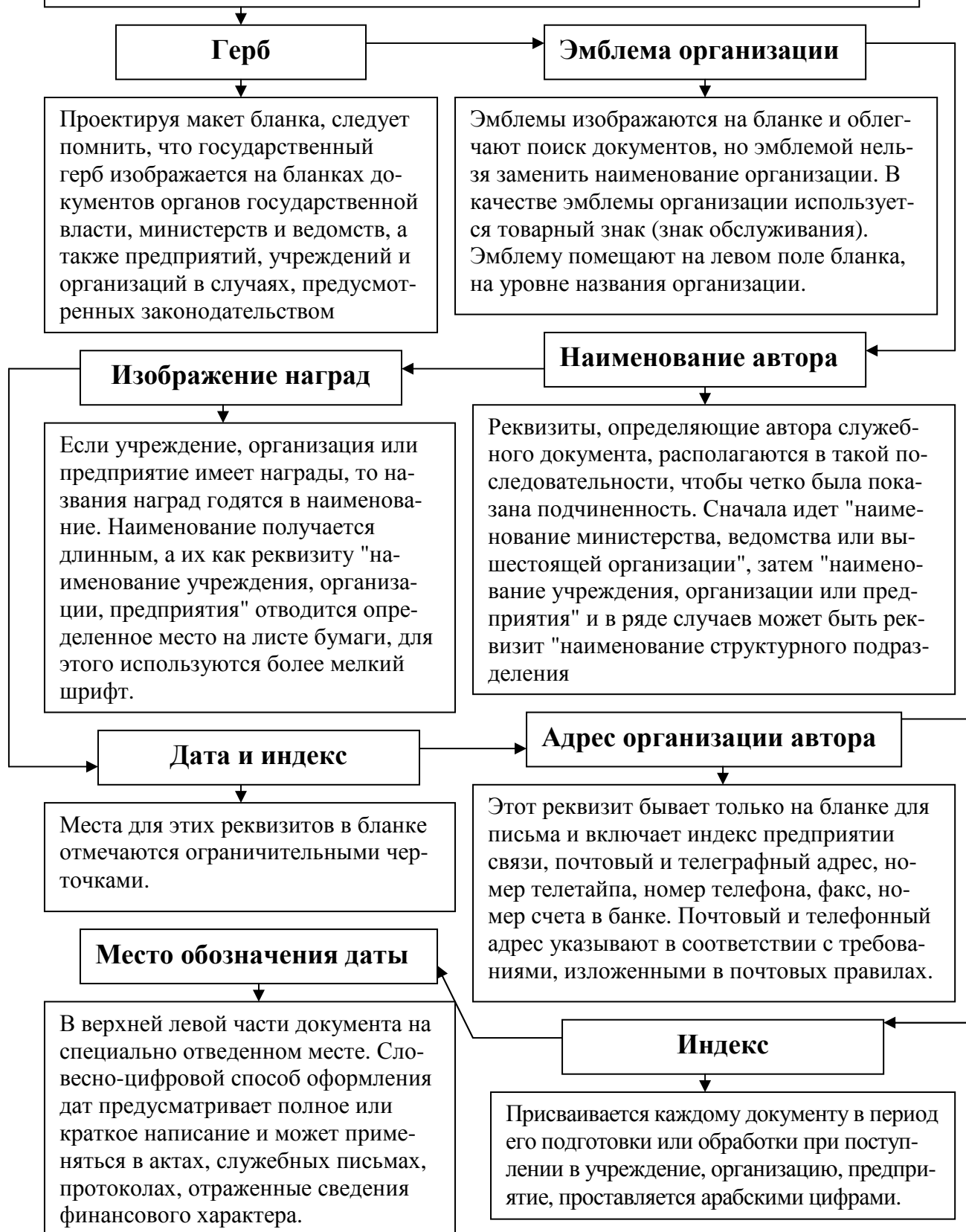
В распорядительных документах употреблять глаголы неопределенной формы (назначить, командировать, премировать, утвердить, обязать и т.п.).

Стиль и язык служебных документов должны отвечать следующим принципам:

- Соблюдение требований официально-делового стиля и норм современного языка.
- Использование слов, закрепленных практикой документирования управленческой деятельности (на ваш номер, должным образом, указанные факты и др.).
- Широкое применение терминов юридического и бухгалтерского характера (исковое заявление, претензия, дебет, кредит и т.д.).

ОСНОВНЫЕ РЕКВИЗИТЫ ДОКУМЕНТА

Вид документа определяется обычно как наименование совокупности документов, выполняющих однородные функции. Указание вида (приказ, протокол, акт и т.д.) — один из обязательных реквизитов, отсутствующий только на служебном письме. Указание вида дает первое общее представление о документе и его назначении, так как определенные управленческие действия должны оформляться и определенными видами документов.



СОСТАВЛЕНИЕ И ОФОРМЛЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ

При *подготовке текста документа* рекомендуется придерживаться следующих *правил*:

1. Документы, содержащие информацию по различным вопросам деятельности предприятия, организации (доклады, отчеты), делят на разделы или главы.
2. Каждый раздел должен иметь заголовок, выражающий суть его содержания.
3. Заменять сложные предложения простыми, используя установленные словосочетания, использовать прямой порядок слов.
4. В распорядительных документах использовать слова определенной формы («назначить», «командировать», «премировать», «утвердить», «обязать» и т. п.).

Стиль и язык служебных документов должны соответствовать таким принципам:

- выполнение требований официально-делового стиля и норм современного языка;
- использование слов, закрепленный практикой документирования управленческой деятельности (на ваш номер, должным образом, определенные факты и др.) ;
- широкое использование терминов юридического и бухгалтерского характера (исковое заявление, претензия, дебет, кредит и т.д.).

При ***оформлении документов*** необходимо соблюдать следующее:

- исходить из учреждения или должностного лица, которое имеет на это право;
- быть юридически грамотно оформленным. Если он выдан на основании нормативных актов высших органов, то в нем должны содержать точные названия, номера, заголовки и даты этих актов;
- содержать правильные сведения про все события, которые он освещает;
- по содержанию полностью охватываются все факты, которые входят в него; в необходимых случаях к документу прилагают материалы, которые разъясняют и дополняют основной текст;
- быть кратким, но не во вред информации, содержащейся в ней;
- быть грамотным по смыслу и понятным каждому, кто его читает. Неграмотно составленный документ усложняет его понимание и подрывает авторитет организации.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА. ОБРАБОТКА ТЕКСТОВЫХ МАТЕРИАЛОВ

Деятельность управленческих работников связана с **производством**: образованием, принятием – передачей, хранением, обработкой документов. Рациональная организация производства дает возможность обеспечить эффективный обмен информацией на предприятии и принятие обоснованных управленческих решений.

Централизованная форма производства

Используется в больших организациях с большим документооборотом. При этом она предполагает выполнение всех операций с документами в специализированных структурных подразделениях, например канцелярии, печатном бюро. Эта форма характерна также для небольших предприятий с маленьким документооборотом, в которых все операции с документами выполняет секретарь. Централизованная форма производства наиболее экономична, поскольку обеспечивает рациональное использование технических средств, трудовых ресурсов;

Децентрализованная форма производства

Предполагает выполнение всех операций с документами в структурных подразделениях организаций, если они территориально разделены. Эта форма обеспечивает оперативное и качественное выполнение операций с документами. Однако она предполагает присутствие персонала по производству и технических средств в структурных подразделениях, поэтому является неэкономичной.

Смешанная форма производства

Наиболее распространенная на предприятиях торговли и общественного питания. При этом часть операций работы с документами (прием, отправка, регистрация, контроль исполнения) выполняется специализированной службой (канцелярией, секретарем), а другие операции (составление документов, текущее хранение, формирование дел) выполняют структурные подразделения. Смешанная форма является оптимальной для большинства торговых предприятий, поскольку документооборот у них не достаточно большой для централизованной формы производства, а использование децентрализованной экономически нецелесообразно

ОРГАНИЗАЦИЯ И ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЙ И СОБРАНИЙ

Совещания и заседания – наиболее распространенные методы руководства, способы подготовки и принятия управленческих решений, изучения и формирования коллектива, оценки способностей подчиненных. Умелое проведение совещания, искренняя заинтересованность присутствующих в ее решениях дает возможность привлечь к активной дискуссии даже инертных людей, которые редко выступают.

Совещания

одна из эффективных форм привлечения членов трудового коллектива к решению поставленных перед ним задач, управления организацией. Оно дает возможность руководителю воздействовать через его участников на весь коллектив предприятия.

Заседания

это форма организации работы постоянно действующего органа (комитета, коллегии, совета, комиссии, группы). В большинстве случаев проведение заседания предполагается Уставом, хотя иногда заседание может проводиться по инициативе руководителя.

Собрания

это общее присутствие в определенном месте людей, объединенных конкретной целью (собрания работников предприятия, подразделения, членов общества и др.).

ВИДЫ ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЙ

Совещание – метод управления, в процессе которого происходит обмен информацией и опытом работы на основе использования коллективных знаний, а также вырабатываются и принимаются решения, которые доводятся до исполнителей.

Проблемное совещание проводится с целью поиска оптимального решения проблемы в ограниченный срок. Схема его проведения:

- сообщение или доклад;
- вопросы к докладчику;
- обмен мнениями;
- предложения по выработке решения.

Инструктивное совещание проводится для передачи приказов, распоряжений и необходимых сведений подчиненным. Участникам совещания обычно доводятся решения, принятые руководством фирмы или государственными органами управления и касающиеся различных аспектов деятельности фирмы, или проводится инструктаж. Главные требования к информации при проведении инструктивного совещания - оперативность, конкретность и значимость.

Оперативное (диспетчерское) совещание проводится с целью получения от подчиненных информации о текущем положении дел в организации. Должно проводиться регулярно, в один и тот же день и час недели; состав участников должен быть постоянным.

Совещание без сбора участников предусматривает, решение проблемных вопросов в рабочем порядке, проводится в три этапа:

1. Проблема, требующая решения, формулируется руководителем в письменном виде. Подбираются необходимые исходные материалы для ее решения, и составляется список лиц, которые могут принять участие в поиске оптимального решения.
2. Указанным лицам высылаются бланки с письменной формулировкой проблемы и указанием места нахождения материалов для ее возможного решения. Каждый из участников должен выработать свою точку зрения и письменно изложить ее на том же бланке.
3. Руководитель собирает заполненные бланки, знакомится с их содержанием, беседует с каждым участником, уточняя предложения.

ДЕЛОВЫЕ КОНТАКТЫ, ПЕРЕГОВОРЫ, ТЕЛЕФОННЫЕ РАЗГОВОРЫ

Деловые переговоры можно определить как организационную форму установления и юридического укрепления производственно-экономических связей между заинтересованными в общей деятельности экономически независимых организациях. Это формализованный процесс, который ставит конкретную цель, определяет круг вопросов и всегда реализуется в конкретных условиях, при конкретных обстоятельствах.

Современную деловую жизнь невозможно представить без телефона. Благодаря ему многократно увеличивается оперативность решения многих вопросов и проблем. Роль *телефона* в деловом общении неоднозначна. Ускоряя решение некоторых деловых проблем, он одновременно часто становится главной причиной отвлечения делового человека от срочных дел, решаемых в течении рабочего дня. Поэтому необходимо освоить некоторые принципы телефонного разговора, которые помогают эффективнее использовать его как способ общения.

Во время *телефонного разговора* реализуются три процесса делового общения:

- Восприятие и оценка партнерами друг друга;
- обмен информацией;
- организация взаимодействия.

Необходимо всегда помнить, что телефонный разговор должен проводиться в форме диалога. Свое отношение к сказанному необходимо при случае выразить репликами, иначе может сложиться впечатление, что связь оборвалась.

В телефонном разговоре по сравнению с письмом есть одно важное преимущество – он обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией независимо от расстояния.

Искусство ведения телефонных разговоров состоит в том, чтобы кратко отразить все и получить ответ.

Как показывает практика, правильно подобранный тон телефонного разговора – это уже успех, так как первые 30 секунд общения являются решающими для составления контракта.

ЭТИКЕТ ДЕЛОВЫХ КОНТАКТОВ

Этикет – совокупность правил поведения, которые регулируют внешнее проявление человеческих отношений (поведение с окружающими, формы обращения и поздравления, поведение в общественных местах, манеры и одежда).



Этикет руководителя базируется на общих правилах этикета, но имеет некоторые особенности. Поэтому есть все основания говорить про профессиональную этику руководителя. Рассмотрим ряд рекомендаций, выполнение которых дает возможность руководителю улучшить контакты, способствует сохранению и возрастанию авторитета.

Исключите из своего лексикона неуважительные и тем более ругательные, вульгарные слова. Руководитель, в речи которого есть подобные слова и выражения, унижает себя в глазах подчиненных и окружающих. Несдержанность, грубость руководителя – признак его слабости, неумения найти достойные методы решения ситуации или конфликта. Они не помогают делу и могут нарушить даже хорошо организованное взаимодействие.

Указывая на ошибки, недоработки подчиненного, будьте требовательными, корректными, вежливыми, никогда не переходите к оценке личности (“вы не сделали этого”, “вы сдали незаконченную работу”, “вы ошиблись в расчетах”, но не “вы лодырь”, “вы не умеете работать” и др.).

Будьте вежливыми. Вежливость – фактор, который стимулирует деловые отношения, дает возможность избежать множества неприятностей, облегчает различные контакты. Не стесняйтесь поблагодарить за хорошо выполненную работу.

Не допускайте фамильярности в отношениях с подчиненными. Между руководителем и подчиненным всегда должна быть определенная дистанция. Обязанность руководителя – не подчеркивать этого, обязанность подчиненного – понимать ее необходимость и соответственно этому вести себя.

В контактах с подчиненными руководитель часто должен давать критические оценки их действиям и поведению. Чем лучше руководитель знает психологический состав подчиненного, тем точнее он представляет возможную реакцию на критику и тем более широкий набор форм, в которых может выражаться эта критика. Примером можно привести следующие **критические высказывания**:

- подбадривающая критика: “Ничего, в следующий раз сделаете лучше, а теперь – не получилось”;
- критика-похвала: “Работу сделали хорошо, но только не для данного случая”;
- критика-надежда: “Надеюсь, что в следующий раз вы сделаете эту работу лучше”;
- критика-аналогия: “Когда то я сделал точно такую же ошибку. Ну и было же мне тогда от начальника!”;
- безличностная критика: “В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями”.

Манеры поведения руководителя целиком определяются его общей культурой и воспитанностью. Хорошие манеры руководителя, безусловно, укрепляют его авторитет. Основа их – скромность и выдержка, уважение, тактичное отношение к людям, умение понять их цели и интересы, контролировать свои действия, объективно оценивать свои поступки.

Успеху управленческой деятельности в полной мере способствует внешний вид руководителя. Правильно подобранная одежда помогает руководителю иметь привлекательный, солидный вид, вызывает у окружающих доверие к нему, способствует придерживаться делового, официального или товарищеского стиля общения.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Раскройте сущность научной организации труд. В чем заключается сущность управленческого труда, как составляющей управленческой деятельности?
2. Определите логику процесса управленческого труда.
3. Охарактеризуйте особенности управленческого труда.
4. Назовите основные категории менеджеров.
5. Раскройте специфику труда основных категорий менеджеров.
6. В чем заключается содержание деятельности менеджера?
7. Осветите управленческие роли менеджера.
8. Дайте характеристику требованиям, которые относятся к современному менеджеру на современном этапе.
9. Охарактеризуйте задачи научной организации труда.
10. Осветите основные принципы научной организации труда.
11. Определите и охарактеризуйте направления научной организации труда.
12. Раскройте содержание планирования рациональной организации труда менеджера.
13. Охарактеризуйте основные виды распределения и кооперации труда на предприятии.
14. Назовите особенности распределения функций между членами высшего руководства предприятия.
15. Раскройте содержание предписывающей деятельности менеджера.
16. Охарактеризуйте типы коммуникативного поведения руководителей.
17. Осветите коммуникационно - информационные аспекты распорядительной деятельности менеджера.
18. Осветите роль планирования личной деятельности менеджера в современных условиях.
19. В чем заключается практическое значение планирования личной работы менеджера?
20. Определите и охарактеризуйте основные составные планирования деятельности менеджера.

- 21.Какие требования поставлены целями менеджера?
- 22.Разroyте содержание процесса постановления личных целей менеджера.
- 23.Какие функции и направления деятельности руководителя не подлежат делегированию?
- 24.Назовите условия делегирования полномочий.
- 25.По каким направлениям может осуществляться практическая реализация принципа делегирования полномочий в организации?
- 26.Назовите и охарактеризуйте факторы, которые препятствуют активному делегированию полномочий в организации.
- 27.Раскройте сущность и особенности делегирования ответственности в организации.
- 28.Раскройте суть и роль нормирования управленческого труда в современных организациях.
- 29.Назовите и охарактеризуйте требования к нормированию управленческого труда.
- 30.В чем заключается сущность и особенности применения методов нормирования управленческого труда?
- 31.Охарактеризуйте значение учета и анализа рабочего времени менеджера.
- 32.Назовите принципы учета рабочего времени менеджера.
- 33.Охарактеризуйте методы анализа рабочего времени менеджера.
- 34.Раскройте сущность понятия “диагностика времени”
- 35.Назовите основные причины потерь времени в деятельности менеджера
- 36.В чем заключается сущность организации рабочего места менеджера?
- 37.Назовите и охарактеризуйте требования, которые относятся к рабочему месту менеджера.
- 38.Раскройте сущность планировки рабочего места менеджера.
- 39.По каким направлениям могут использоваться технические средства управления в организации?
- 40.Обоснуйте необходимость создания автоматизированного рабочего места (АРМ) менеджера.

41. Раскройте сущность понятия “управленческий документ”.
42. Назовите классификацию управленческих документов.
43. Раскройте сущность понятия “документация”. Назовите виды документации, которая используется в организационных предприятиях.
44. В чем заключаются особенности организационно – правовой документации?
45. Осветите правила оформления управленческих документов.
46. Раскройте особенности административного этикета.
47. Какие документы входят в организационно – правовую группу?
48. Назовите основные виды и разновидности организационно-распорядительных документов и осветите правила их оформления.
49. Определите особенности документов по личному составу предприятия.
50. Назовите основные виды документов по личному составу и раскройте правила их оформления.
51. Назовите и охарактеризуйте формы делопроизводства, которые применяются на предприятиях.
52. Укажите требования к рациональной организации документооборота на предприятиях.
53. Раскройте основные направления усовершенствования делопроизводства и документооборота в организационных предприятиях.
54. В чем заключается содержание работы с документами, входящие на предприятие?
55. Определите особенности работы с документами собственного архива руководителя.
56. Назовите и охарактеризуйте методы контроля над состоянием документационного обеспечения управления.
57. Раскройте сущность таких форм коллективной работы, как совещание, заседание, собрание.
58. Назовите позитивные и негативные стороны делового совещания.
59. Приведите классификацию деловых совещаний.

60. Из каких этапов состоит процедура проведения делового совещания?
61. Раскройте содержание подготовки делового совещания.
62. В чем заключаются особенности проведения делового совещания?
63. Охарактеризуйте этап подведения итогов делового совещания.
64. Назовите особенности проведения инструктивного и оперативного совещания.
65. Раскройте специфику проведения совещания методом “мозговой атаки” и “совещания без совещания”.
66. В чем заключаются особенности проведения телеконференции?
67. В чем заключаются особенности деловых контактов менеджера?
68. Осветите технологию проведения деловых переговоров.
69. Раскройте особенности проведения деловых бесед в деятельности менеджера.
70. Каким образом менеджер должен осуществлять процедуру приема посетителей?
71. Осветите технику контактов менеджера с подчиненными.
72. Раскройте основные направления взаимодействия руководителя и секретаря-референта.
73. Каким должен быть этикет деловых контактов менеджера?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балабанова Л.В. Организация работы менеджера: Навч. пос. - К., 2004.
2. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999.
3. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами. – М.: ТД Элит - 2000, 2003.
4. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., и др. Организация работы менеджера: Навч. пос. - К., 2003.
5. Гупалов В.К. Управление рабочим временем. – 2-е изд. Пере раб. И доп. – М.: Финансы и статистика, 1998.
6. Десслер Г. Управление персоналом /Пер. с англ./ – М.: БИНОМ, 1997.
7. ДСТУ 2392-94 Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення. К., 1997.
8. ДСТУ 2732-94 Діловодство й архівна справа. Терміни та визначення. – К., 1996.
9. ДСТУ 300-95 Система організаційно-розпорядчій документації: Требуванія к оформленню документів, 1995.
10. ДСТУ 3239-95 Документація у сфері зовнішньої торгівлі. Формуляр зразок. – К., 1996.
11. Журавлев В. И., Карташев М. Н. др., Одегов Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 1999.
12. Закон Украины «О защите прав потребителей» от 01.10.91// Правда Украины. – 1991. – 26 ноября.
13. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда. – М.: ИНФРА-М, 1997.
14. Кирсанова М.В., Аксенов Ю.М. Курс делопроизводства: Уч. пос. – Москва-Новосибирск, 1999.
15. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. пос. – К.: КНЕУ, 1998.
16. Курочки А.С. Управление предприятием. – К.: МАУП, 1998.
17. Мошек Г.Є. Организация работы менеджера. – К.: КДТЕУ, 1995.
18. Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов. – М.: 1998.
19. Паламар Л.М., Кацавец Г.М. Мова ділових паперів. – К.: Либідь, 1995.
20. Экономика для менеджеров: десять важных инструментов для руководителей / Пер. с англ. / – М.: Дело, 1996.
21. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика Бондарь Н.П., Васюхин О.В., Голубев А.А., Подлесных В.И. / – СПб.: Изд. Дом «Бизнес-пресса», 1999.

Навчальне видання

Віноградська Ольга Михайлівна

Конспект лекцій
у схемах з курсу «Організація праці менеджера»
для студентів 4 курсу денної та 3 курсу заочної форми навчання напрямку
підготовки 6.030601 “Менеджмент” та іноземних студентів

(рос. мовою)

Відповідальний за випуск *Г. В. Висоцька*

За авторською редакцією

Комп’ютерне верстання *К. А. Алексанян*

План 2011, поз. 174Л

Підп. до друку 22.12.2011

Формат 60 x 84/16

Друк на різнографі

Ум. друк. арк. 2,2

Тираж 50 пр.

Зам. № _____

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua

Свідоцтво суб’єкта видавничої справи:

ДК № 4064 від 12. 05. 2011 р.