

Содержание

Введение 3

Глава 1. Теоретические основы профессиональной деятельности менеджера 5

1.1 Общая специфика деятельности менеджера 5

1.2 Функции и принципы деятельности менеджера 8

1.3 Цели и задачи менеджера в организации 12

Глава 2. Исследование самоорганизации менеджера на примере предприятия ООО «Рационал» 16

2.1 Механизм активизации менеджера на предприятии 16

2.2 Анализ затрат рабочего времени менеджеров предприятия 22

2.3 Повышение эффективности работы менеджера на предприятии ООО «Рационал» 26

Заключение 29

Список используемой литературы 30

Введение

Менеджеры, являясь специалистами в своей области, сохраняют за собой возможность привнесения чего-либо нового в менеджмент, открытия новых методов профессиональной деятельности, причем все это происходит по мере необходимости, на практике. Особенности поставленных перед организацией целей и задач заставляют менеджера подходить к своей работе творчески, находиться в постоянном поиске новых курсов. Менеджеры имеют специфический

предмет труда — информацию, с помощью которой они осуществляют свою управленческую деятельность. Компьютер, как первоочередное средство обработки информации, является главным орудием труда. В качестве антиподов менеджерам могут выступать бухгалтера, связанные строжайшей системой — оформление документации, форма записи, точные подсчеты служат тому примером.

Актуальность данной работы заключается в огромном спросе на менеджерские кадры на современном рынке труда. С развитием малого и среднего бизнеса в России в последние годы появилось большое количество разного рода предприятий, работу которых нельзя доверить одному-двум людям ввиду постоянного роста таких компаний. Таким образом, наиболее востребованными офисными работниками сегодня являются именно менеджеры, о сути работы которых и будет рассказано ниже.

Труд менеджеров зачастую является определяющим, т.к. именно эти специалисты отмечают цели, характер, стратегию и пути решения задач предприятия. Основными их обязанностями являются выработка и применение на практике методов работы, принятие управленческих решений, поиск путей выхода из кризисных для компании ситуаций.

Также сложно представить организацию, в которой не осуществляется контроль над работой сотрудников, т. е. и в этой сфере появляется необходимость в найме менеджера (в данном случае — по персоналу), который бы не только координировал работу сотрудников предприятия, но и создавал благоприятные условия для эффективного труда. Организация может существовать без рабочих, стоящих на низшей ступени иерархии компании, но без менеджера, без управленца ни одна организация существовать не сможет.

Предметом курсовой работы является непосредственно труд менеджера и его характеристика.

Цель работы состоит в изучении содержания и специфики деятельности менеджера.

В процессе написания данной работы необходимо выполнить следующие задания: рассмотреть сущность деятельности менеджера; изучить основные функции, которые он должен выполнять; ознакомиться с содержанием каждой из функций.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав разделенных на параграфы, заключения и списка используемой литературы.

Глава 1. Теоретические основы профессиональной деятельности менеджера

1.1 Общая специфика деятельности менеджера

На сегодняшний день такая профессия как менеджер, является самой популярной и, что самое главное, весьма востребованной в разнообразных сферах жизнедеятельности.

Существует также два достаточно ошибочных подхода к рассмотрению специфики деятельности людей подобного профиля. Во-первых, многие изначально придерживаются стереотипного мнения относительно того, что главная задача состоит в непосредственном управлении некоторыми категориями лиц [1, с.213].

Причем, управление в данном случае достаточно часто путают с руководством. Во-вторых, многим свойственно мнение и том, что практически в любой сфере деятельности, реализация менеджером своих прямых профессиональных обязанностей носит практически идентичный характер. На самом деле, это совершенно не так.

Но, перед тем как рассматривать особенности деятельности менеджера, стоит акцентировать внимание на том, кого именно принято рассматривать под данным понятием.

Итак, менеджер – это руководитель или управляющий, отвечающий за определённое направление деятельности предприятия (менеджер по персоналу, инвестиционный менеджер, менеджер по связям с общественностью, финансовый менеджер, риск-менеджер, бренд-менеджер, экаунт-менеджер, менеджер по продажам и так далее и тому подобное), управляющий проектом (менеджер проекта) или целой компанией (топ-менеджер).

В последнее время к менеджерам причисляют всех лиц, ответственных за определённое направление, в том числе и не руководящих должностей. В этом случае, менеджер может быть приравнен к ответственному исполнителю, ведущему инженеру.

На основании этого можно говорить о том, что менеджер выступает в качестве достаточно обширного понятия и свидетельствует о том, что специалист подобного профиля способен выполнять значительное количество разнообразных задач на основании того, в какой именно отрасли он работает.

В тоже время необходимо акцентировать внимание и на том, что несмотря на подобную дифференциальность, существуют и общие моменты, характеризующее как специфику, так и функциональность деятельности подобного специалиста.

В конечном счете, это приводит к построению определенной модели формирования и взаимодействия самоорганизации менеджера, условно представляющейся следующим образом (рис. 1).

Основы обеспечения и построения модели взаимодействия менеджера в организации

Индивидуальные факторы формирования самоорганизации менеджера

Эталонное воздействие самоорганизации менеджера

Самоорганизация менеджера

Целенаправленное воздействие менеджера на подчиненных и организацию в целом

Рисунок 1 - Формирование самоорганизации менеджера.

Итак, каждый менеджер изначально должен отдавать себе отчет в том, что выполнение им определенных профессиональных обязанностей буквально автоматически подразумевает необходимость принимать на себя ответственность [2, с.76].

Существует пять главных направлений в рамках, которых менеджер производит реализацию своих профессиональных функций вне зависимости от того, в какой именно по своей специфике отрасли, он работает.

Во-первых, менеджер, устанавливает цели. Он определяет задачи в каждой группе целей. Решает, что должно быть сделано, чтобы достичь этих целей.

Во-вторых, менеджер организует. Он анализирует виды деятельности, решения, отношения, необходимые для выполнения целей; разделяет их на управляемые

совокупности, а эти совокупности - на управляемые трудовые задачи. Менеджер группирует эти совокупности и задачи в организационную структуру. Он выбирает людей для управления этими совокупностями и для задач, которые нужно выполнить.

В-третьих, именно менеджер должен отвечать за то на насколько высоком уровне в вверенной ему команде людей находится уровень как коммуникации, так и организации. Первые способности играют достаточно важную роль на основании того, что если люди не смогут грамотно и в нужной форме донести информацию как друг к другу, так и к тем лицам, которые в силу сложившихся обстоятельств будут иметь прямое или же косвенное отношение к деятельности предприятия (или же необходимости реализации проекта) говорить о том, что все пройдет успешно совершенно нереально.

Менеджер осуществляет управление внутри коллектива, в группе, а, значит, его деятельность носит предопределенный характер, т. е. руководитель, следующий каким-либо предписаниям по работе с подчиненными, выполняет определенные социальные роли.

1.2 Функции и принципы деятельности менеджера

Понятие менеджмента неразрывно связано с людьми, занятыми управлением, с менеджерами. Деятельность менеджера относится к разряду управленческой. Если сравнивать ее с другими видами деятельности в организации, у нее есть ряд отличий, которые выражаются в характере самого труда, его предмете, результатах и применяемых средствах.

Специфика деятельности менеджеров определяется сущностью управления как деятельности, которая направлена на постановку целей и объединение усилий множества сотрудников для их своевременного и эффективного достижения.

Таблица 1: Сравнительная таблица основных стилей руководства

Стили руководства

Объект сравнения

Авторитарный

Демократический

Либеральный

Способ постановки целей и принятия решений	Единоличный	Групповой при консультации руководителя	Индивидами или групповой
Способ воздействия на подчиненных	Приказ	Предложение	Просьба, уговоры/угрозы
Ответственность	На руководителе	В соответствии с полномочиями	На исполнителях
Инициатива исполнителей	Допускается	Поощряется и используется	Преобладает
Предпочтительные сотрудники	Исполнительные, покорные	Квалифицированные	Инициативные, творческие
Отношение руководителя к контактам	Соблюдает дистанцию	Активно поддерживают	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	Жесткое, требовательное	Доброжелательное требовательное	Мягкое, нетребовательное
Требования к дисциплине	Формальные, жесткие	Разумные	Неопределенные
Способы стимулирования	Административные	Экономические	Моральные/силовые
Атмосфера	Напряженная	Свободная	Свободная/произвол

Дисциплина	Слепая	Высокая	Сознательная/ низкая
Интерес к работе	Низкий	Высокий	Высокий/ никакого
Особенности процесса труда	Высокая интенсивность	Высокое качество	Творчество/ безразличие

Под процессом управления понимают осознанную целенаправленную деятельность человека, при помощи которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды. Процесс управления может происходить в технической, государственной, социальной, хозяйственной и др. сферах.

Для обозначения процесса управления в настоящее время часто используется понятие менеджмента. Исследователи выделяют ряд подходов к данному понятию:

- непосредственно сам процесс принятия управленческих решений;
- учебная дисциплина;
- высшее руководство компании;
- сама наука и искусство управления;
- процесс управления конкретным видом деятельности;
- общность научных знаний и практического опыта в данной сфере и др.

С точки зрения практической реализации менеджерами предпринимательских и управленческих функций возможно рассмотрение данного процесса в двух плоскостях:

- управление предприятием, функционирующим в рыночных условиях, которое связано с необходимостью принятия самостоятельных управленческих решений;
- управление самостоятельным видом деятельности, которое не всегда предполагает открытие предприятия и руководство своими подчиненными (например, концертный менеджмент).

На данный момент исследователи не пришли к единому мнению по поводу того, самостоятельная ли наука - менеджмент, есть ли у него собственный предмет изучения или он только интегрирует положения других наук, практический опыт менеджеров и личное искусство каждого.

В процессе управления прослеживаются три аспекта:

- институциональный (объект и субъект управления);
- функциональный (процесс осуществления управление и его влияние на субъект);
- инструментальный (при помощи чего происходит управление).

Таким образом, суть деятельности менеджера предприятия заключается в реализации им определенных целей, выполняющих главные задачи в процессе управления:

- сравнение реальной ситуации с желаемой;
- руководящие требования к действиям;
- направления принятия решений;
- методы и средства контроля.

Под функциями менеджера понимается определенный вид управленческой деятельности, который согласован с принципами организации работы и производится специальными приемами и способами.

Исследователи выделяют пять основных функций менеджмента и, соответственно, менеджера:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- координация;
- контроль.

Рассмотрим суть каждой из этих функций более подробно.

Планирование. Данный этап является одним из первых этапов управленческого процесса, осуществляемого менеджером. На данном этапе происходит определение целей и задач фирмы, средств и методов их достижения. Таким образом, планирование - это непрерывающийся процесс поиска новых путей и методов совершенствования функционирования организации посредством выявленных возможностей, условий и факторов. Причем, когда поставленные цели уже достигнуты, происходит формирование новых требований.

Организация. С предыдущей функцией тесно связана организационная функция. На данном этапе менеджер создает реальные условия для достижения поставленных целей. Другими словами, он формирует структуру фирмы, после чего она обеспечивается всем необходимым для решения задач, которые были поставлены на этапе планирования. Также на этапе организации менеджер распределяет обязанности, а также определяет объем средства, необходимые для реализации этих целей.

Мотивация. Суть данной функции заключается в том, что деятельность менеджера должна способствовать активизации сотрудников организации в целях повышения эффективности их труда для решения как личных задач, так и задач и целей фирмы.

Координация. Суть данной функции заключается в обеспечении менеджером согласованности действий всех звеньев системы управления путем установления взаимодействия подразделений, руководителей и работников, а также устранение отклонений от запланированного графика работы.

В процедуре контроля сначала стоит установить стандарты, затем сопоставить достигнутые результаты с данными стандартами, после чего принять требуемые корректирующие действия.

1.3 Цели и задачи менеджера в организации

Каждому менеджеру, от президента транснациональной корпорации до мастера цеха или старшего клерка, требуются четко сформулированные цели. Из этих целей должно быть понятно, чем занимается руководимое им подразделение. Должно быть понятно, какой трудовой вклад требуется от его подчиненных и от него лично, чтобы другие подразделения смогли достичь своих целей. Наконец, должно быть понятно, на какой трудовой вклад со стороны других подразделений может рассчитывать менеджер для реализации поставленных перед ним целей. Иными словами, с самого начала акцент должен делаться на коллективной работе

и коллективных результатах

Эти цели всегда должны вытекать из общих целей предприятия. Иногда целесообразно, чтобы каждый менеджер самого нижнего уровня досконально знал не только свои собственные цели, но и цели всего производственного подразделения и всей компании. Даже когда масштабы компании столь велики, что дистанция между задачами менеджера низового уровня (например, сменного мастера) и производственными результатами компании в целом кажется просто астрономической, такой подход дает ощутимый экономический результат. И это естественно, если мы действительно верим, что сменный мастер является "частью менеджмента предприятия". Из самого определения менеджера вытекает, что во всех своих действиях он несет ответственность за судьбу компании в целом — иными словами, выкладывая камни, он "строит храм"

Цели каждого менеджера должны четко определять его вклад в достижение целей компании во всех ключевых сферах бизнеса. Очевидно, не каждый менеджер непосредственно влияет на все сферы деятельности компании. Например, вклад, который вносит маркетинговый отдел в производительность предприятия, может быть весьма незначительным. Но если предполагается, что работа менеджера и его подразделения не затрагивает какую-либо сферу, влияющую на успех предприятия в целом, то этот факт стоит однозначно оговорить. Менеджеры должны понимать, что результаты коммерческой компании в целом зависят от координации усилий и результатов работы ее подразделений. Координация необходима и для того, чтобы достичь высокого мастерства в каждом отделе, и для того, чтобы предотвратить возникновение автономий и нарастания противоречий, ревности и подозрительности между различными подразделениями

Исследования немецких ученых выявили зависимость между результатами труда и стилем руководства. Эффективность различных стилей оценивалась в течении трех лет. Самые высокие результаты у коллектива, где преобладает демократический стиль руководства, и самые низкие – либеральный и авторитарный (рис.2)

%

3

100 1

90

Продолжительность работы руководителя, лет

Рисунок 2 - Эффективность различных стилей работы руководителя: 1- авторитарный стиль; 2 - либеральный; 3 - демократический.

Чтобы добиться сбалансированной работы, цели всех менеджеров на всех уровнях и во всех сферах необходимо учитывать как при краткосрочном, так и при долгосрочном планировании. И, конечно же, все цели должны отражать как материальные, так и нематериальные цели предприятия, касающиеся работы и развития менеджмента, производительности рядового персонала и отношений с ним, а также ответственности перед обществом. Все остальное — несущественно.

По определению, менеджер отвечает за вклад своего звена в результаты деятельности вышестоящего подразделения и предприятия в целом. Таким образом, его деятельность направлена по восходящей, а не наоборот. Это означает, что цели деятельности каждого менеджера должны определяться его вкладом в результаты деятельности вышестоящего подразделения. Цели деятельности регионального менеджера по сбыту должны определяться вкладом руководимого им коллектива торговых представителей в деятельность отдела сбыта компании, а цели деятельности главного конструктора проекта должны определяться вкладом, который он и подчиненный ему персонал вносит в работу конструкторского отдела в целом. Цели генерального менеджера любого децентрализованного под-разделения должны определяться вкладом его подразделения в цели материнской компании.

Такое положение требует, чтобы каждый менеджер сам выработал и установил цели своего подразделения. Вышестоящее руководство должно, разумеется, одобрить или, наоборот, отвергнуть эти цели. Тем не менее разработка целей входит в обязанности менеджера (в сущности, это его первейшая обязанность).

Это означает также, что каждый менеджер должен принимать ответственное участие в выработке целей вышестоящего подразделения, в состав которого входит руководимое им звено. В этом случае недостаточно одного чувства "сопричастности" (воспользуемся славной формулировкой, принятой в популярной

психологии).

Быть менеджером — значит уметь принимать на себя всю полноту ответственности. Поскольку цели менеджера должны отражать объективные потребности компании в целом, а не просто частные пожелания самого менеджера, он должен подойти к их формулированию совершенно сознательно и ответственно. Для этого менеджер должен хорошо представлять себе конечные цели предприятия, должен понимать, каких результатов от него ожидают и почему, по каким критериям будет оцениваться его деятельность и как эти критерии будут применяться на практике.

Руководители каждого подразделения должны постоянно обмениваться идеями, спорить и искать самые удачные решения общих проблем. Это достигается лишь в том случае, если каждый менеджер попытается сформулировать для себя цели своего подразделения. Лишь такой подход даст ему право принять активное и ответственное участие в выработке этих целей.

И лишь в случае, если менеджеры более низких уровней принимают участие в выработке целей подразделения, вышестоящий менеджер будет твердо знать, чего можно ожидать от этих менеджеров, и сможет предъявлять к ним соответствующие требования.

Глава 2. Исследование самоорганизации менеджера на примере предприятия ООО «Рационал»

2.1 Механизм активизации менеджера на предприятии

Постановка и достижение целей, осмысление результатов собственных действий и происходящих перемен, стимулирующее воздействие непосредственного окружения и конкретных субъектов управления побуждают каждого менеджера адаптировать сложившуюся мотивацию к изменяющимся условиям. В ООО «Рационал» это проявляется в новых взглядах, ориентации, позиции, активности и соответствующем уровне их развития, происходит в процессах и рамках формирования и функционирования конкретных организаций, в которых так или иначе позиционирует себя менеджер.

В ходе обеспечения необходимых условий существования, становления и развития личности, интеграции в общество и в организацию каждый менеджер первоначально эволюционно, а затем, начиная с определенного этапа, и целенаправленно организуется. Это происходит в рамках таких последовательно

интегрирующихся, формальных и неформальных организаций, как группа коллег, коллектив подразделения, корпорация в целом, профессиональное сообщество. Причем эти процессы осуществляются менеджером на предприятии постоянно, что оказывает определяющее воздействие на активизацию и осуществление его деятельности в организации.

Формирование отношения менеджера к этим образованиям определяется объективными условиями воздействия окружающей среды, логикой общественного развития и в конечном счете эволюцией мотивации. Отражая преемственность возникновения, становления и закрепления наиболее стабильных и эффективных форм первичных и производных образований, этот процесс позиционирует менеджера в организации, обеспечивая активизацию его деятельности [2].

Практически во всех процессах функционирования и развития современного предприятия активизация играет все более возрастающую, а в определенных областях и решающую роль. Активизация менеджера на предприятии, его ориентация на результативность взаимодействия с окружающим во многом предопределяют развитие предприятия. Этим определяется исключительная сложность обоснования, построения и представления универсальной и комплексной модели механизма активизации в организации. Все программы активизации основываются на организации эффективного взаимодействия между мотивами и стимулами как самостоятельными факторами формирования и реализации потенциала менеджера. Проведенный анализ позволяет достоверно утверждать, что на предприятии мотивы и стимулы представляют самостоятельные и тесно взаимодействующие элементы единой системы активизации.

На современном уровне развития научных знаний концептуальное построение и целенаправленную формализацию комплексного формирования, функционирования и развития механизма активизации

В качестве инициатора представления, основы формирования и цели применения механизма активизации выступает менеджер, причем одновременно как субъект и объект целенаправленного воздействия, осуществляемого индивидуально или в рамках предприятия. Данная модель механизма выделяет первичность самоорганизации менеджера, его инстинктов, потребностей и интересов, во многом обуславливающих формирование и становление личности в сложившихся общественных условиях. В реальной жизни это происходит в эволюционно закрепившейся и мало в чем изменяющейся последовательности характеризующей

менеджера. Это позволяет далее его рассматривать в качестве универсального объекта моделирования.

Первоначально действия менеджеров определяют генетически наследованные инстинкты, проявляющиеся в виде непосредственной реакции на окружающее, например состояние раздражения или возбуждения (см. вектор 11 на рис. 3). В ряде достаточно специфических, но далеко не редких случаев они проявляются спонтанно и осуществляются динамично и непосредственно через формирование и реализацию простейших мотивов его поведения, например агрессию по отношению к окружающим (директория Д, рис. 3). Ассоциируясь с внешней средой, обеспечивая удовлетворение собственных нужд и желаний, менеджер закрепляет проявляющиеся инстинкты в виде первичных потребностей, непосредственно обуславливающих его активность, например удовлетворение чувства голода (вектор 12, рис. 3). Устойчивая реализация этой активности окончательно формирует процесс организации, восприятия и реализации менеджером первичных потребностей через постоянные мотивы, например обеспечение запасом продуктов питания (директория Г, рис. 3).

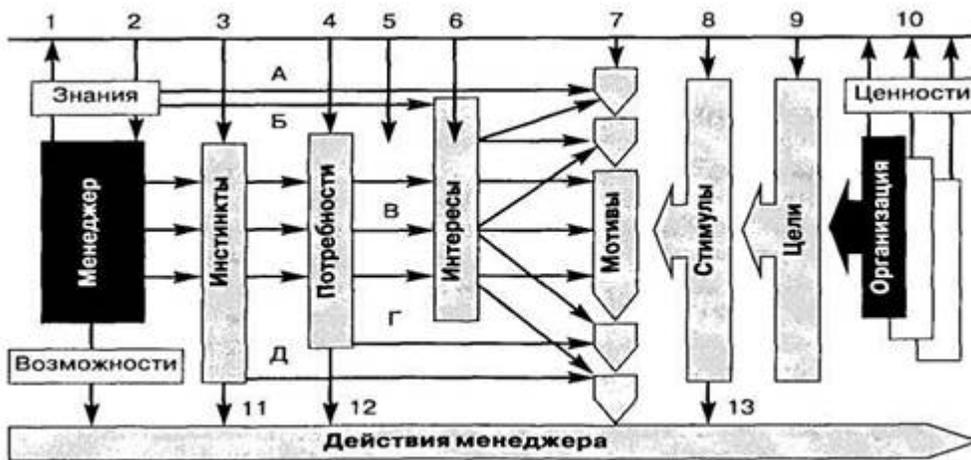


Рисунок 3 - Мотивы и механизм активизации менеджера

Формирование, закрепление, развитие и реализация субъективных мотивов разными работниками рано или поздно приводят к возникновению между ними противоречий, угрожающих стабильности существования и развития предприятия. Разрешение этих противоречий становится одной из постоянных тактических целей менеджера, достижение которой обеспечивается формированием системы определенных воздействий на работника, например установление и соблюдение законодательных и общественных правил организационного поведения (директория А, рис. 3), обуславливающих социальную нормализацию активности.

На первых шагах становления и развития сознания работника (вектор 1, рис. 3), под воздействием окружающих (вектор 2, рис.3), в результате поэтапного осознания действия индивидуальных инстинктов (вектор 3, рис. 3), осмысления совокупности проявившихся личных потребностей (вектор 4, рис.3) и оценки собственных приоритетов, наклонностей и возможностей формируется система интересов работника, обуславливающая большинство его сознательных последующих действий (директория В, рис.3). Как отдельные рычаги приведенного механизма активизации, так и их возможные комбинации, раскрывающиеся по каждому из факторов достаточно широкой и разнообразной палитры, оказывают только вероятностное воздействие на поведение работника. В конечном счете оно становится функцией исключительно широкого круга в той или иной мере формализуемых, представляемых и вообще не идентифицируемых аргументов, что еще раз напоминает о первично органической природе формирования и функционирования такого предприятия.

Такой подход оказывает существенное воздействие на развитие научных представлений о позиционировании и функционировании менеджера в организации с определяющим значением человеческого фактора. Его активизация, конструктивное и эффективное взаимодействие с окружением, универсально отраженные всем спектром векторов и директорий на рис. 3, во многом обуславливают жизнеспособность и действенность предприятия, перспективы ее поступательного развития. Они же, в свою очередь, определяются эффективностью конкретных рычагов мотивации и стимулирования работника, адекватностью конфигураций их применения при решении конкретных задач функционирования и развития организации. Механизм активизации, действие рычагов и инструментов формирования и осуществления деятельности менеджера основываются не только на непосредственных нуждах, реализующихся в виде системы осознания и удовлетворения собственных потребностей. Предприятие целенаправленно формирует интересы, выходящие за рамки непосредственных потребностей работника, например получение признания (векторы 10 и 5, рис.3), которое определенным образом мотивирует соответствующую активность, например общественно значимые достижения конкретного работника (директория Б, рис.3). Действенность таких рычагов обусловлена степенью интеграции работника в организацию, отражает социальный характер непосредственного взаимодействия менеджера с окружающими, особенности построения его взаимоотношений с корпорацией в целом.

Ряд действий работника, формы проявления и содержание которых зависят от уровня развития его интеллектуальной организации и совокупности личных качеств, продолжают определяться непосредственно не осмысленными им потребностями и даже неосознанными инстинктами. Они также обуславливают и формируют определенные мотивы поведения, например разного рода страхи (директории Г и Д, рис.3), которые в виде скрытых рычагов нередко побуждают его к частично или полностью неосознанным поступкам. Естественно, что подобные действия могут ущемлять интересы других работников или организации в целом, что, соответственно, побуждает их к противодействию и в конечном счете открытому столкновению. Прежде всего это выражается в резком изменении организационного поведения работника. Такое развитие ситуации разрушает сложившуюся систему отношений и вынуждает предприятие принимать соответствующие меры по ее стабилизации и восстановлению.

Механизм активизации менеджера обеспечивает компенсацию развития подобных тенденций, осуществляя своевременное применение эффективных мер воздействия. Теоретически подобные меры могут включать достаточно разнообразный спектр как превентивных, так и оперативных реакций, но на практике, осуществляются в виде формирования и применения в той или иной степени жесткой системы внешнего принуждения работника к соблюдению определенных правил и норм поведения в организации (векторы 6-9, 13, рис.3).

С целью обеспечения эффективной координации и гармоничного взаимодействия организация или общество в целом формируют систему внешних инструментов воздействия на работников (вектор 7, рис.3). Она представляет собой универсальную палитру достаточно разнообразных стимулов, принуждающих каждого или целую группу к определенной коррекции собственной активности, целенаправленной деятельности, соблюдению сложившихся или установленных процедур [23].

Каждому человеку следует стараться стать более открытым и положительно настроенным. Это особенно ценно для менеджеров, ведь именно они ответственны за возбуждение в других желания брать на себя инициативу и добиваться результата. Основной выбор, который делает в жизни каждый: иметь положительное или отрицательное отношение к окружающему миру. Осознание этой разницы оказалось полезным для менеджеров.

Итак, в каждом человеке есть активная и пассивная сторона, и ни одного нельзя полностью отнести к той или другой категории. Вы сами можете решить, какую

часть своей природы вы хотели бы поддерживать и поощрять. Подобное решение имеет фундаментальный характер.

2.2 Анализ затрат рабочего времени менеджеров предприятия

Время - это ресурс, с которым можно разумно обращаться, но которым можно и серьезно злоупотреблять. Занимаясь слишком многим одновременно, трудно добиться результата во всем, поэтому мы должны выбрать, как распределить время, при этом важен и способ, которым мы осуществляете подобный выбор. На распределение времени влияет много факторов, в том числе следующие:

- Обычные требования работы;
- Чрезвычайные или дополнительные требования, возникающие в работе;
- Ожидания окружающих;
- Личные надежды и стремления;
- Чувство долга и уже взятые на себя обязательства;
- Привычная практика.

Поскольку многие решения о том или ином использовании времени принимаются неосознанно и инстинктивно, время зачастую тратится без какой-либо оценки реальной полезности таких затрат. Менеджеры должны относиться ко времени как к ценному ресурсу, подобному деньгам в банке. Время предоставляет возможности, и управление временем обеспечит расширение этих возможностей [12].

Цели, содержащие направление действий, должны также указывать скорость движения. Это необходимо для того, чтобы менеджеры могли хорошо распределить свое время и другие ресурсы. Если цель не имеет временных границ, нет и никакой возможности следить за своими успехами.

В ООО «Рационал» некоторые менеджеры выполняют значительный объем работы в ограниченные сроки, другие жалуются, что не могут достичь определенных результатов из-за «недостатка времени». Для последних возможность научиться более эффективно и разумно распоряжаться временем поистине драгоценна. Начав изучать использование времени, мы пришли к некоторым из следующих оценок:

- Я позволяю себе тратить свою время на других.
- Я растрачиваю время на мелочи.
- Я позволяю отнимать у себя время эмоциям.
- Я не умею достаточно хорошо планировать и, как следствие, создаю себе работу, требующую дополнительных затрат времени.
- Я делаю то, что могли бы выполнить другие.
- Я не добиваюсь целей в поставленные мною, сроки.

Ключ к улучшению использования времени - это осведомленность.

Наблюдать за затратами своего времени менеджерам помогает оценка, действительно ли затраты времени соответствуют нуждам. Они задают себе следующие вопросы:

- Что я испытываю, делая определенную работу?
- Какие свои способности я использую?
- Каков результат моих временных затрат?
- Испытываю ли я напряжение в данный момент?
- Действительно ли я полон энергии и сил?
- Как и почему я решил потратить время именно на это?

Следует обратить внимание: эти вопросы служат лишь для получения информации, не для вынесения суждений. Если мы не удовлетворены собой, наши суждения могут затруднить процесс обучения и внесения изменений. Тут более полезно просто посмотреть на то, как мы тратим время, и собрать эти наблюдения. Это мало-помалу повлияет на нашу самооценку, и перемены произойдут сами - собой. Ключом к такому методу наблюдения и обучения является самосознание. Менеджеры на предприятии располагают ограниченным количеством времени и должны, вкладывая его, максимизировать свои результаты.

Менеджеры в ООО «Рационал» рационально распоряжающиеся временем, имеют четыре общих черты:

1. Они бережливо относятся к своему времени, осознавая, что это бесценный ресурс, требующий разумного обращения с ним. Прежде чем принять решение о выделении времени на какую-либо конкретную деятельность они оценивают, так ли уж она полезна. Деятельность, которая не обещает весомых результатов, сразу же отвергается.
2. Они совершенствуют умение делегировать свои полномочия. Перераспределение полномочий представляет собой процесс передачи задач от одного лица к другому. С передачей своей ответственности за выполнение задачи, полномочий и возможностей по ее решению высвобождается время на более ценную деятельность.
3. Они планируют использование времени. Составляется расписание действий, готовится та или иная форма сетевого плана, чтобы обеспечить выбор рационального решения.
4. Их подход к решению проблем основан на оценке его эффективности. При возникновении трудностей и в моменты, когда необходимо найти решение, менеджеры, эффективно использующие время, выбирают такой метод, который приведет к эффективному решению проблемы.

Менеджеры, способные управлять собой, характеризуются следующим: поддерживают свое здоровье, ограничивают рабочее время, следят за равновесием между личной и деловой жизнью, планируют и устраивают себе перерывы для отдыха, разумно относятся к своим поездкам, свободно выражают эмоции, стремятся к самопознанию, хорошо используют время, развивают разумное общение с окружающими, смотрят на неудачи как на нечто в целом неизбежное и даже полезное, обладают большим чувством собственного достоинства, способны сносить неодобрение и даже нелюбовь к себе, избегают стрессов, принимают не каждый вызов, берут на себя только те нагрузки, с которыми могут справиться. Однако не все менеджеры в ООО «Рационал» способны эффективно управлять собой.

У каждого возникает немало проблем, связанных с дефицитом времени. Из всех человеческих ресурсов этот ресурс, пожалуй, самый желанный, дефицитный и невозполнимый. Однако менеджеру эту общую для большинства людей проблему приходится решать весьма специфическими методами.

Менеджеры предприятия, умеющие правильно пользоваться своим временем, добиваются нужного результата прежде всего с помощью грамотного

планирования своей деятельности. Иными словами, они сначала думают, а потом делают, - а не наоборот. Они не жалеют времени на обдумывание своих будущих действий, особенно в тех случаях, когда требуется предварительная постановка целей. Еще больше времени они тратят на систематическое обдумывание способов решения проблем, для которых характерна периодическая повторяемость [1].

Можно сделать вывод, что рабочее время подлежит нормированию. Нормирование - важная составная часть, можно сказать, база управления рабочим временем. Установление прогрессивных норм времени необходимо для определения многих производственных факторов: численности работников, ИТР и служащих, их заработной платы, определения итогов работы, а также материального и морального стимулирования.

Менеджеры в ООО «Рационал» обычно начинают свой рабочий день раньше своих подчиненных и до их прихода составляют и уточняют для них задания, а также предпринять все необходимые меры для их успешного выполнения.

2.3 Повышение эффективности работы менеджера на предприятии ООО «Рационал»

Направления повышения эффективности работы менеджера в ООО «Рационал» складываются скорее эмпирически, чем научно обоснованно, и все же здесь можно выделить ряд уже утвердившихся и доказавших успешность решения задач. К ним относятся: профессиональная диагностика и ориентация, прогнозирование, планирование и построение карьеры, освоение профессии и достижение мастерства, увеличение отдачи и обеспечение должностного роста. Их постановка повышает эффективность использования потенциала менеджера как основного источника решения стоящих перед ним задач и улучшения результатов работы предприятия в целом.

Со стороны менеджера продвижение и назначение должно поддерживаться его инициативой и самоорганизацией, отражающими уровень профессиональной грамотности, карьерные амбиции и активность личности в достижении поставленных целей. Естественно, что такое взаимодействие должно быть целенаправленно и глубоко интегрировано в процессы управления персоналом корпорации, что обеспечивает перманентность отбора, подготовки и выдвижения наиболее перспективных работников. Собственно карьерное продвижение и получение полномочий является одним из основных стимулов, а закрепление и использование статуса новой должности мотивом повышения эффективности

работы менеджера. На оптимальном сочетании и конструктивном взаимодействии этих мотивов и стимулов основывается вся система повышения эффективности работы предприятия. Вместе с тем карьерный рост, должностное продвижение становятся определяющими успех показателями ряда, но далеко не всех менеджеров. Периодичность того или иного продвижения объективно предопределяется необходимостью смены вида, характера и содержания деятельности менеджера, обусловленной его привыканием к должности. Проявлением такой индивидуальной психофизиологической характеристики отношения менеджера к своим обязанностям является снижение эффективности его труда после определенного периода работы в должности [23].

Необходимость преодоления этого негативного эффекта подчеркивается широко известным и используемым принципом «периодической сменяемости». Решая ряд параллельных задач, периодическая сменяемость формы и содержания профессиональной деятельности, существенно повышает конечные результаты. В соответствии с законом онтогенеза, принципами необходимого разнообразия и периодической сменяемости эффективность труда менеджера в каждой конкретной должности после определенного ее спецификой периода роста и достижения максимума снижается до минимально допустимого организацией уровня. Этим обуславливается необходимость продвижения менеджера на параллельные, ниже или вышестоящие должности по истечении эффективного периода [16].

Время работы в должности определяется составом и содержанием вмененных к исполнению менеджером обязанностей. Оптимизация этого показателя определяется сложностью освоения профессиональной специфики. Вместе с тем на увеличение этого периода влияют такие факторы, как разнообразие, обособленность, уникальность, инновационность исполняемых обязанностей. Необоснованное увеличение продолжительности карьерного цикла менеджера приводит к консервации достигнутого профессионального уровня, методическому застою, корпоративной стагнации инновационной пассивности. Причем негативное воздействие этих тенденций перевешивает значение накопленного должностного опыта тем больше, чем дольше менеджер сдерживает начало нового карьерного цикла. Все это обуславливает необходимость периодической смены должности менеджера на протяжении его жизненного цикла.

Оптимальное число должностей менеджера на протяжении жизненного цикла зависит от отраслевых, производственных, организационных факторов и колеблется от четырех до семи. Карьерный рост успешных менеджеров включает

большее число должностей, определяемое необходимостью освоения управляемых объектов.

Периодическая смена деятельности, должности, статуса, полномочий, ответственности менеджера как цель и средство повышения эффективности его функционирования и развития становится одним из определяющих стимулов самосовершенствования.

На комплексное решение всей совокупности кадровых задач должна быть направлена программа планирования, разработки и осуществления карьерного продвижения менеджера на предприятии. Она должна разрабатываться и реализовываться в комплексе для всего состава менеджмента и привлекаемого в процессе отбора, подготовки и оценки его резерва и ресурса.

Именно такая программа, реальность ее практического осуществления в отношении каждого менеджера организации становятся комплексным фактором мотивации, стимулирования и в конечном счете повышения эффективности его деятельности. Обеспечивая не только наиболее взвешенную и относительно объективную, но и исключительно значимую оценку труда менеджера в организации, она становится если не глобальной, то, как минимум, его стратегической личной целью [28].

Итак, наблюдение за собой - важный способ изучения своих сил. Хотя признание личного ограничения - это сама по себе движущая сила для перемен, но часто требуются и другие опыт и обучение, чтобы углубить свое понимание, приобрести новые навыки и подходы. Значительные изменения личности предполагают уверенность в себе, умение, поддержку и в первую очередь развитие умения делать все по-новому. Задача менеджера - найти способ проанализировать свои подходы и способности, проверить потенциал, научиться действовать по-новому.

Заключение

Труд современных менеджеров — это выработка и принятие тысяч возможных вариантов и нюансов управленческих решений. Осуществляя на практике общие принципы и функции управления, выбирая наиболее оптимальные методы управленческой работы, менеджеры способствуют решению конкретных проблем производства, достижению успеха предприятия. В условиях рынка успешность

зависит от умения выжить, результативности и эффективности деятельности предприятия, которые определяются уровнем менеджмента в ней.

Труд менеджеров необходим предприятиям как главное условие их существования и развития, так как именно менеджмент определяет стратегию, цели, конкретные средства и пути решения задач предприятия, от него зависит степень реагирования предприятия на внешние факторы и возможности использования имеющихся преимуществ и перспектив.

Развитие и совершенствование менеджмента, приспособление его к конкретной обстановке в настоящее время являются одним из главных решающих рычагов улучшения результатов хозяйственной деятельности предприятия во всем мире. Отсюда следует, что труд менеджеров изначально является основным двигателем развития экономики.

Менеджер является центральной фигурой в системе менеджмента – типа управления, в наибольшей степени отвечающего потребностям и условиям рыночной экономики и направленного на достижение наилучших конечных результатов при производстве товаров и услуг с наименьшими затратами, на полное удовлетворение конкретных общественных потребностей.

Для того чтобы менеджер, несмотря на отмеченные сложности, мог успешно осуществлять управленческую деятельность, необходимо, чтобы он имел профессиональные знания, опыт и владел искусством управления.

Список используемой литературы

1. Абрамова М.А., Александрова Л.С. Основы менеджмента. М., Юрайт, 2010.- 329 с.
2. Андреева И.В., Спивак В.А. Организационное поведение. СПб.: Нева, 2013. – 224с.
3. Аринина Г.А., Князев А.М. Изучение личности в организации (технологический подход), М.: Изд-во РАГС, 2012. – 279с
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. М.: Мастерство, 2010. – 224 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент / О.С.Виханский, А.И. Наумов. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2011. – 670 с.
6. Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Шестопал Н. Ю. Менеджмент //М.: Инфра-М. – 2011.
7. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: Учебник: Мастерство, 2012.

8. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. - 7-е изд., стереотип. - Мн.: Новое знание, 2012. - 336 с.
9. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика. М.: Амрита-Русь, 2012. - 512 с.
10. Королев В.И. «Современный российский менеджмент в контексте международных тенденций» // Российский внешнеэкономический вестник. 2013. № 2.
11. Кузнецова Н. В. История менеджмента: Учебное пособие // Владивосток: ТИДОТ ДВГУ. - 2013.
12. Лачугина Ю.Н. Карьера сотрудника в организации // Ульяновск: УлГТУ. - 2011.
13. Менеджер, руководитель, лидер... // Рубрика: методы и технологии [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://logistic-forum.lv/menegment/menedger-rukavoditel-lider>
14. Общий и специальный менеджмент / Общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 568 с.
15. Особенности развития российского менеджмента. Гуманитарный портал. [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://psyera.ru/osobennosti-razvitiya-rossiyskogo-menedzhmenta-2185.htm>
16. Особенности современного менеджмента. [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://www.finansy.ru/publ/zmt/mix/005>
17. Розанова В. А. Психология управления./ В.А. Розанова// Управление персоналом, № 31 - с. 21 - 27.