**Міжрегіональна Академія управління персоналом**

**Волинський інститут ім.В.Липинського**

Індекс групи **ІН7-10-2005 СзМФМ(3.0дс)**

П.І.Б. **Царюк Юрій Миколайович**

Домашня адреса **м.Ківерці,вул.Комунальна11,кв.2**

Реферат

на тему

*Організація праці менеджера*

**Луцьк 2007**

Зміст

1. Менеджмент часу
2. Особливості проведення нарад і засідань

1. Менеджмент часу

Для багатьох людей розподіл часу є проблемою. Час рухається вперед. Його не можна зупинити. У менеджера час – це капітал. Від того, як він уміє використовувати наданий час, залежить успіх на його робочому місці, у його області діяльності і на фірмі, де він є керівником.

Однією з умов ефективної роботи менеджера є ґрунтовний менеджмент особистого часу. У людини в щоденному житті є три області діяльності, де вона повинна розпоряджатися часом:

- потрібно розподілити область часу на виконання трудових

обов’язків;

- потрібно розподілити час на домашні або сімейні обов’язки;

- потрібно розподілити час на себе (відпочинок, розваги).

На які цілі менеджер затрачає робочий час?

- на дорогу (під час відряджень або на шляху до різних місць

ділових зустрічей);

- на телефонні розмови (він активно дзвонить або йому дзвонять);

- на засідання (у рамках менеджменту або з підлеглими, або з

клієнтами, або з партнерами);

- для творчої діяльності (підготовка ухвалення рішення);

- підвищення кваліфікації (вивчення інформації, літератури,

відвідування конференцій і виставок або курсів підвищення

кваліфікації);

- реалізація стандартних дій (поставити підписи, написати

стандартні листи).

Менеджмент особистого часу залежить від характеру людини і від уміння правильно розподілити час по визначених діях.

Менеджер повинен знати свій характер стосовно використання часу.

Потрібно визначити свої слабкі риси характеру, щоб цілеспрямовано їх підкріпити.

Уміння правильно розподілити час по потрібних діях можна здобути. За багатьма діями менеджера розроблені правила.

Розглянемо ситуацію з телефоном і з засіданнями.

*Правила ведення телефонних розмов*:

- Можна заощаджувати час, коли заздалегідь підготовлено

головні пункти змісту і максимальний час розмови.

- Можна концентрувати головні телефонні розмови на

визначений час дня, коли ви упевнені, що партнер відповість.

- Визначте собі час дня без телефону, щоб спокійно реалізувати

завдання.

- Коли Вам дзвонять, третя особа (секретар) повинна зняти

телефонну трубку і визначити важливість дзвінка за Вашими

інструкціями. Можна також включити автовідповідач.

- Дайте номер Вашого мобільного телефону тільки окремим

партнерам, що телефонуватимуть при важливих обставинах.

- Коли ви зайняті, скажіть про це людині, що вам дзвонить.

Домовтеся на інший час.

Керівництва фірм проводять засідання традиційно у визначений час і у визначеному колі. При цьому часто звертають увагу не на зміст порядку денного. Менеджер повинний подумати про своє особисте відношення до різних засідань. Пропонують наступні правила стосовно засідань:

- перед кожним засіданням учасники повинні одержати порядок денний, за яким потрібно проводити засідання;

- коли у вас є великий об’єм роботи і зміст порядку денного не торкається вашої діяльності, вибачтеся в голови, і не приймайте участі в засіданні;

- коли, на вашу думку, на засіданні нічого важливого не розглядається, запропонуйте його скасувати і заощадити усім час;

- з метою поширення інформації потрібно використовувати пошту, або комп’ютерну мережу. Поширення інформації не повинне бути предметом засідання менеджменту;

- коли ви хочете заощадити час, намагайтеся організувати засідання стоячи. Коли учасники дискусії стоять, вони коротше і швидше викладають свої аргументи.

- Організація засідання має передбачити обставини, що унеможливлюють участь деяких членів менеджменту. Їм потрібно дати шанс на письмовий виклад своїх аргументів за або проти пропонованого ухвалення рішення.

Бувають менеджери, що організують план дня в усній формі. Але вони часто щось забувають або діють не за найефективнішим методом або раціональній послідовності. Тому багато керівників мають списки з завданнями на визначений день або записну книгу для планування робочого дня.

Менеджмент часу дає наступні важливі поради:

1) складайте щоденний робочий план (лист, календарна книжка);

2) щодня потрібно працювати з таким планом (і аналізувати причини, коли щось не вийшло);

3) час від часу подумати про майбутнє (особистий план просування по службі, про підвищення кваліфікації, про перебування на більш цікавому робочому місці);

4) плануйте важливі справи на цілий рік (листок таблиці по місяцях, календарна книжка)

5) плануйте достатньо часу для підготовки об’ємної роботи (проект, ділова пропозиція партнерській фірмі);

6) спробуйте себе оцінювати при роботі для економії часу або більш ефективного використання робочого часу (використовувати списки з питаннями або список констатації);

7) у планування часу потрібно також включити спілкування з колегами і із шефом.

2. Особливості проведення нарад і засідань

Проведення нарад і засідань варто проводити на початку і наприкінці тижня, коли спостерігається зниження працездатності.

Правильно підготовлене і розумно проведена нарада є ефективною формою використання колективного розуму учасників нарад. Для ефективного проведення наради керівнику необхідно:

* заздалегідь повідомляти його учасникам порядок денний;
* запрошувати на нараду тільки тих, хто зв'язаний з обговорюваною проблемою;
* стежити за дотриманням регламенту наради: 5—7 хвилин кожному на виступ, а тривалість наради не повинна перевищувати однієї години;
* говорити чітко і коротко самому і вимагати того ж від виступаючих.

У процесі проведення наради для створення обстановки ділового і зацікавленого обговорення виниклих проблем керівник *не повинен*:

* вести телефонні переговори;
* чи переглядати підписувати які-небудь документи;
* коментувати й оцінювати виступу учасників наради;
* висловлювати свою точку зору по обговорюваній проблемі на початку наради;
* застосовувати негативні формулювання (типу "нас не зрозуміють"). Перераховані рекомендації націлені на створення атмосфери щирого висловлення своєї точки зору учасниками наради.

Для підвищення ефективності нарад їх варто проводити методом "мозкової атаки" (автор методу Алекс Осборн). Їхнім організаторам необхідно враховувати наступне:

* на нараді, проведеній методом "мозкової атаки", забороняється критика виступаючих у будь-якому вигляді;
* слово для виступу на нараді учасники одержують у послідовності, зворотній субординації (першим виступає учасник наради, що займає нижчу ступінь в управлінській ієрархії);
* учасники наради сидять поруч, а не навпроти один одного;
* стимулюється генерація ідей, навіть самих фантастичних. Цей метод проведення нарад застосовується, коли складається надзвичайна, "позаштатна" ситуація, і немає варіантів її рішення. Завдяки цьому методу створюється обстановка, у якій учасники наради не бояться висловлювати самі дикі, фантастичні ідеї.

Щодо підготовки самого керівника до наради, то насамперед потрібно подумати про те, яку мету ви як керівник ставите, проводячи конкретну нараду. Ціль наради - це опис необхідного результату, потрібного типу рішення, бажаного підсумку роботи (можливі варіанти цілей: попередній обмін думками, підготовка рекомендацій для ухвалення рішення, ухвалення рішення по питанню й ін.). Тема наради - це предмет обговорення. Ніж більш точно й у потрібному напрямку сформульований предмет обговорення, тим більше шансів одержати потрібний результат.

Тема повинна бути сформульована так, щоб зацікавити кожного учасника наради. Кожний повинний знати, що він вносить свій внесок у рішення загальної задачі. Теми стають цікавими, коли вони сформульовані конкретно.

Виносити на обговорення потрібно тільки ті питання, що не удається вирішити в робочому порядку. Повістка наради - це письмовий документ, що розсилається заздалегідь учасникам наради і, що включає в себе наступну інформацію:

- тема наради;

- ціль наради;

- перелік обговорюваних питань;

- час початку і закінчення наради;

- місце, де воно буде проходити;

- прізвища доповідачів, співдоповідачів, відповідальних за підготовку питань;

- час, відведений на кожне питання;

- місця і час, де можна ознайомитися з матеріалом по кожному питанню.

Заздалегідь розіслана (у крайньому випадку - оголошена), добре продумана повістка наради дає можливість учасникам краще підготуватися і, отже, підвищити їхню віддачу на самій нараді (а керівнику - вимагати таку віддачу).

Краще, якщо час нарад визначений розпорядком, встановленим в організації (відділі). Позапланові наради вибивають з ритму, знижують культуру ділового спілкування, позбавляють керівника можливості планувати свій робочий час і розпоряджатися їм, зриваючи заплановані зустрічі і справи.

Тривалість наради не повинна перевищувати півтора - двох годин (більше двох годин безупинної роботи більшості учасників по чисто фізіологічних причинах стають байдужими до питань, що розглядаються).

Оптимальне число учасників спільних обговорень - 5-7 чоловік. Збільшення кількості запрошених різко знижує середній коефіцієнт участі (чи віддачі) присутніх, одночасно продовжуючи нараду. Тому доцільно кількість запрошених звести до мінімуму.

Найкраще, коли при різнорідній повістці наради склад його учасників є перемінним: обличчям, чиї питання обговорені, дозволяється залишати нарада, а інші учасники, чиє питання розглядається не першим, запрошуються на відповідне час.

Деяких співробітників можна замість запрошення про усякий випадок попросити знаходитися на своєму робочому місці невідлучно в зазначений інтервал часу, щоб при необхідності викликати чи одержати довідку по телефону.

Бажано, щоб у число учасників наради входили люди, здатні в ході колективної розумової діяльності виконати роль "експерта", "генератора ідей", "критика".

Попередньо (за кілька днів) оповіщення учасників з передачею їм порядку денного - важливий елемент підготовки наради. Як додаток до повістки можуть розсилатися проекти рішень, тези доповідей, довідки. Дуже добре, якщо до початку наради обличчям, що готують питання, завбачливо передаються зауваження від учасників наради по проектах рішень, тезам виступів.

Заздалегідь проінструктуйте підлеглих (учасників наради) про правила поведінки на нараді.

Коротко їх можна звести до наступних положень.

Представляйте себе у своїх висловленнях. Говорите "я" замість "ми" чи безособової форми. Оборот мови з використанням займенника "ми" - майже завжди гра в схованки. Той, хто говорить, не бере на себе повну відповідальність за те, що він говорить.

Якщо ви ставите запитання, скажіть, навіщо його задаєте, що він значить для вас. Питання не повинні залишати сумнівів у тім, чому вони задаються. Питання-пастки отруюють обстановку.

У висловленнях будьте самим собою, не відігравайте роль, обрану чи самостійно очікувану від вас іншими. Якщо вважаєте, що потрібно помовчати - помовчите.

Утримуйтеся, наскільки можливо, від інтерпретації чужих думок. Виражайте власну позицію. Намагайтеся не робити невиправданих узагальнень.

*Мета і функції керівника (головуючого).* Головна мета керівника на нараді - знайти з усіх питань порядку денного оптимальне рішення за мінімальний час. Для її досягнення він повинний забезпечити від кожного учасника і додати конструктивний характер обговоренню в цілому.

Керівник повинен регулювати спрямованість, діловитість виступів. Для цього варто не допускати відхилень убік, затягування виступів, стимулюючи конкретність, наявність змістовного аналізу і реальних пропозицій. Якщо початок обговорення виявило непідготовленість питання, то необхідно рішуче знімати його з обговорення і висловити зауваження тому, хто готував питання.

Виступу деяких учасників можуть відрізнятися зайвою категоричністю, безапеляційністю, що виходить від інших. Такий тон може завдати серйозної шкоди дискусії, перевести її в боротьбу честолюбства. Тому керівник повинний стежити, щоб виступи були коректні; з цією метою можна регулювати їх черговість. Керівник уважно стежить за ходом наради, контролює зміст виступів, робить необхідні записи, короткими репліками акцентує увагу присутніх на найбільш коштовних пропозиціях виступаючих.

Якщо ціль наради полягає в обміні інформацією і постановці чергових задач по ходу поточної роботи, то в нараді повинні брати участь лише керівники підрозділів. На такім засіданні варто коротко розповісти про положення справ, тому що не виключено, що деякі з присутніх можуть бути не знайомі з проблемою в цілому. Потім необхідно повідомити про хід виконання рішень, прийнятих на попереднім нараді. Якщо щось застопорилося, не варто шукати винних: буде загублений час на запеклі суперечки, а головне - взаємні обвинувачення можуть розколоти команду. Зате варто чітко сформулювати задачі на майбутнє.

Якщо ціль наради - рішення конкретної проблеми, то до роботи в ньому необхідно залучити тих, без кого справа не зрушиться з місця, і тих, хто здатний запропонувати свій варіант рішення даної проблеми. Учасників наради необхідно забезпечити інформацією про проблему, чітко й однозначно сформулювати задачу. Це бажано зробити заздалегідь, щоб люди змогли підготувати свої пропозиції. Спробуйте думкою розподілити ролі між учасниками: перший буде вносити пропозиції, другий зможе оцінити їх з однієї точки зору, третій - з інший, четвертий остаточно сформулює рішення... У тім порядку, що вам здається найбільш вірним, і варто надавати слово учасникам обговорення.

Порядок виступів повинен бути таким, при якому їхня черговість буде зворотної авторитету і положенню виступаючого: тоді над учасниками з більш низьким статусом не буде довлеть уже висловлене судження більш авторитетних колег.

Кожен учасник повинний бути поставлений перед необхідністю висловитися. Ясно, що цього можна домогтися при порівняно невеликій кількості що радять. Але якщо присутній жодного разу не висловився, чи потрібний він на нараді?

Дотримання процедури нормалізує хід наради.

Одна з задач керівника - попередньо погодити, а потім не дозволяти порушувати регламент виступів.

Нарада, як правило, починається з вступного слова керівника, у якому він формулює мети і задачі майбутньої роботи. Порядок роботи може бути різним. Якщо на обговорення виносяться заздалегідь підготовлені пропозиції, то вони доводяться до присутніх, після чого обговорюються. Якщо це не зроблено, то пропонується вносити пропозиції, а вуж потім їх обговорювати.

Можна заздалегідь цілком підготувати текст виступу, можна обмежитися тезами. При необхідності доцільно використовувати відео- і аудіозасоби. Дуже добре під час обговорення найбільш важливих тим заздалегідь підготувати текст і роздати його учасникам засідання.

Не варто у виступі охоплювати велике коло питань. Досить зупинитися на кардинальній основній ідеї, але її потрібно викласти переконливо, доказово, дохідливо. У ході виступу необхідно контролювати себе й аудиторію. При перших ознаках ослаблення уваги з боку присутніх доцільно використовувати відомі прийоми для його мобілізації.

Навіть при самій ретельній підготовці наради ви не доможетеся успіху, якщо не будете контролювати дискусію. Для цього можливо застосування наступних прийомів:

а) для збереження єдності учасників наради:

- розрядити обстановку в конфліктній ситуації;

- не приймати чиюсь сторону до остаточного підведення підсумків;

- захищати того, хто має менше досвіду, працює недавно;

б) для мобілізації учасників наради:

- не розслаблюватися самому і не давати виключатися з роботи іншим;

- уникати повторів;

- не залишати без уваги навіть сама незначна пропозиція, якщо воно хоч якось допоможе справі;

в) для фокусування уваги на обговорюваній задачі:

- ґрунтуватися на фактах;

- записувати внесені пропозиції;

- вибудовувати їх так, щоб в очах присутніх складалася цілісна картина;

г) для активації учасників наради:

- з метою посилення доказовості тих чи інших положень ставити додаткові питання;

- висловити схвальне зауваження на адресу учасника, який вніс конструктивну пропозицію.

**Список використаної літератури**

1. Герет Томас М., Клоновскі Ричард Дж. Етика бізнесу / Пер. З англ.. О. Ватаманюк – К. : Основи, 1997 – 214с.
2. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленых фирм США, Японии и стран Западной Европы: - 2-е доп. изд. – М.: МНИИПУ,1997.
3. Дамб А., Нойбауер Ф.Ф. Корпоративне управління: Віч-на-віч з парадоксами / Пер. З англ.. – К.: Основи, 1997.
4. Кириченко О., Квас І., Ятченко А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності – К.: Видавничий дім “Фінансист”, 2000.
5. Попов С.Г. Внешнеэкономическая деятельность фирмы. Особенности менеджмента и маркетинга. Учебное пособие. – Изд. 3-е, доп. М: Издательство «Ось-89», 2000.