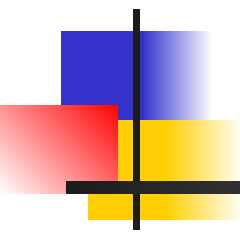


Персональный менеджмент





Не может управлять другими
тот, кто не в состоянии
управлять самим собой.

Английская пословица

Истинное сокровище для людей
– умение трудиться.

Эзоп

Научная организация труда работников управления

это проектирование,
внедрение и
непрерывное
совершенствование
практики
управленческой
деятельности и всего
процесса управления
коллективом
предприятия.





Задачи научного управления труда

- *ЭКОНОМИЧЕСКИЕ*
- *ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ*
- *СОЦИАЛЬНЫЕ*

Общие принципы НОТ:

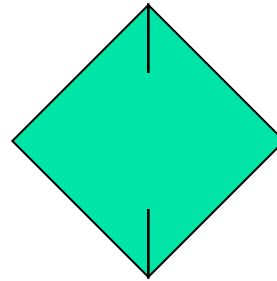
- принцип экономичности, оптимальности;
- принцип плановости;
- принцип научности;
- принцип комплексности;
- принцип нормативности;
- принцип заинтересованности и ответственности;
- принцип взаимопомощи.





Самоменеджмент –

это последовательное и целенаправленное использование практических приёмов работы в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать своё время.



Персональный менеджмент –

это целенаправленное и последовательное применение испытанных наукой и практикой методов и приёмов менеджмента в повседневной жизнедеятельности для того, чтобы наилучшим образом использовать своё время и собственные способности, сознательно управлять течением своей жизни.

Преимущества руководителя

- Выполнять работы с меньшими затратами;
- Лучше организовывать свой личный труд;
- Получать лучшие результаты труда;
- Быть менее загруженным работой;
- Меньше допускать ошибок при выполнении своих функций;
- Получать удовлетворённость от работы;
- Уменьшать стрессовые перегрузки;
- Повышать свою квалификацию;
- Добиваться лучших результатов труда;
- Достигать профессиональных целей кратчайшим путём.



Руководитель наблюдает за работой отдела



Основные направления персонального менеджмента в сфере управления



1. совершенствование форм разделения и кооперации труда, рациональное использование кадров;
2. улучшение организации и обслуживания рабочих мест руководителей;
3. рационализация приёмов и методов труда;
4. улучшение условий труда;
5. совершенствование организации информации;
6. совершенствование нормирования и стимулирования труда;
7. совершенствование подготовки и повышения квалификации руководящих кадров;
8. воспитание сознательного и творческого отношения к труду.

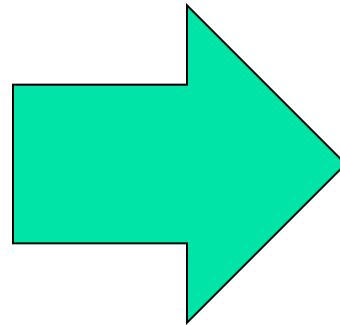
Организованный ли Вы человек?



?

Необходимое условие деятельности любой организации

Персональный
менеджмент



- Высокие результаты деятельности
- Здоровье человека
- Удовлетворенность процессом и результатами труда

Планируете ли Вы личную работу?

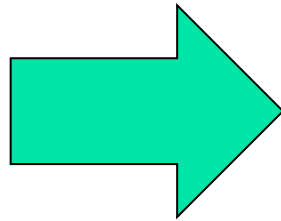


Планирование
личной работы:
на каждый день –
78%
на неделю – 63%
на месяц – 36.3%
на квартал – 23%
на год – 10%



Интенсивность труда

22% ежедневно
проводят на
работе до 10
часов и более



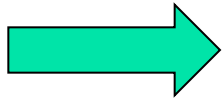
*Если каждый день
будешь усердно
трудиться по
восемь часов, то
сможешь стать
начальником и
будешь трудиться
по двенадцать
часов.*

Р.Фрост

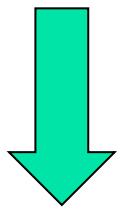
Стрессовые и конфликтные ситуации



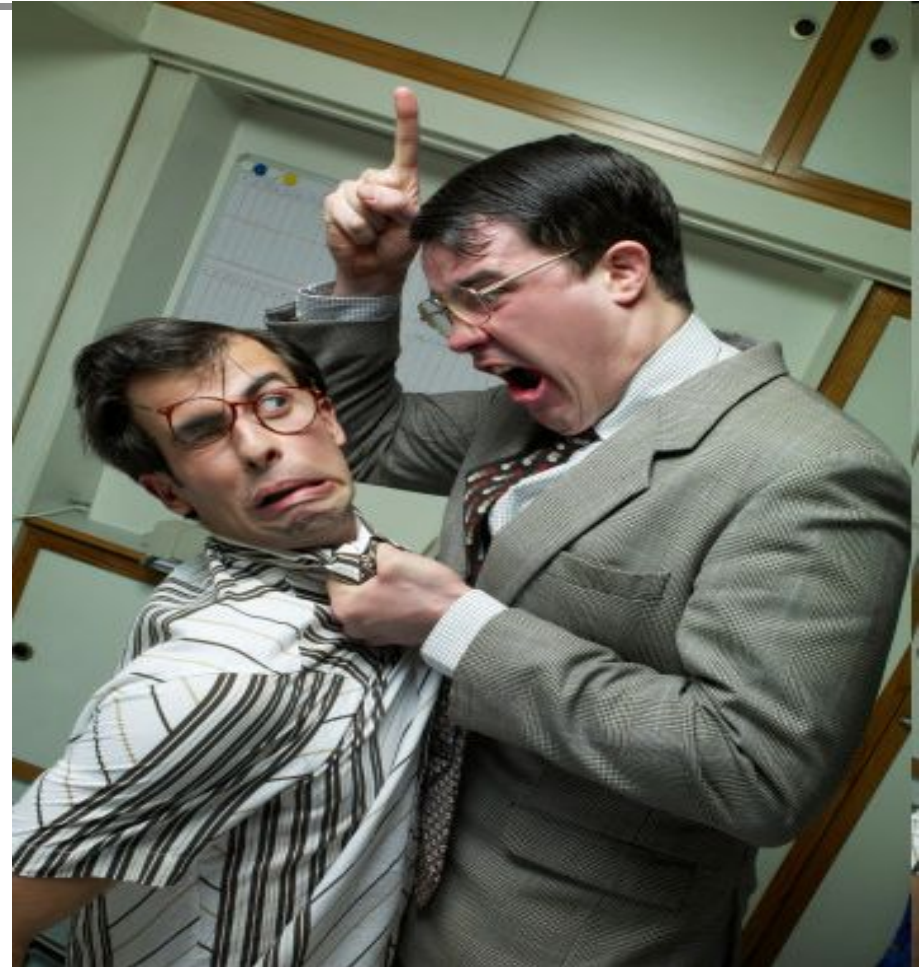
58,3%



38,5%



55%



Резервы повышения работоспособности

цена

о

стол

возра

а без

оде

пре

стиж

в

службе

по

движение

по

моральное

поощрение

ин

финансы

условия

труда

наличие

авторитета

в

коллективе

материальное

вознаграждение

ин

ин

3,4%

4,1%

8,8%

10,2%

11,6%

15%

40,8%



Распределение времени руководителей и специалистов

Вопрос	Обычная ситуация		Экстремальная ситуация	
	часов	%	часов	%
1. Сколько времени вы работаете в среднем ежемесячно	10,3		13,0	
2. Сколько часов вы работаете в выходные дни, исключая время на повышение квалификации	5,2		10,0	
3. Какую часть своего рабочего времени вы расходуете на решение:				
- оперативных вопросов и краткосрочных задач		73,0		95,0
- среднесрочных и стратегических задач		27,0		5,0
4. Как распределяется ваш бюджет рабочего времени:				
- совещания и собрания		30,0		50,0
- согласование и решение вопросов		14,9		23,1
- внешние связи		15,0		6,2
- прием работников		4,8		3,5
- творческая работа		3,7		-
- самообразование		4,7		-
- прочие затраты, включая потери и непроизводительное использование		26,9		17,2
5. Как вы отдыхаете и сколько времени расходуете на отдых:	18,2		8,2	
- чтение художественной литературы	1,7		-	
- просмотр телевизионных передач	6,5		2,1	
- работа на участке, занятия спортом, прогулки	7,1		6,1	
- хобби	3,0		-	

Основные недостатки в организации труда руководителей и специалистов



- **Переработки**
- **Неполное использование фонда рабочего времени**
- **Структурные парадоксы**

Умение управлять самим собой

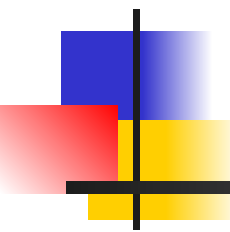


№	Основные группы качеств(первый уровень)	Содержание критерия	Первичные качества (второй уровень)
1.	<i>Способность правильно формулировать жизненные цели</i>	Оптимальная на правленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Способность познать самого себя 2. Умение формулировать свои жизненные цели 3. Умение принимать решения 4. Умение планировать карьеру
2.	<i>Личная организованность</i>	Способность жить и работать по системе	<ol style="list-style-type: none"> 1. Приверженность системному подходу 2. Умение ценить и эффективно использовать время 3. Умение сосредоточиться на главном 4. Умение все делать по порядку 5. Умение не упускать из виду мелочи 6. Умение учитывать и анализировать затраты времени
3.	<i>Самодисциплина</i>	Умение управлять своим поведением: «держать себя в руках»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обязательность, способность и умение держать слово 2. Пунктуальность, точность исполнения 3. Собранность, умение не разбрасываться 4. Наличие чувства ответственности 5. Умение отказаться от удовольствий ради главного
4.	<i>Знание техники личной работы</i>	Знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться	<ol style="list-style-type: none"> 1. Умение организовать рабочее время 2. Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой 3. Умение работать с информацией 4. Умение составлять документы 5. Умение говорить по телефону 6. Умение слушать 7. Умение планировать свои дела 8. Знание методов рационализации личного труда 9. Умение пользоваться записной книжкой 10. Умение менять род занятий 11. Знание технологии коммуникаций 12. Умение найти и получить работу 13. Умение адаптироваться в коллективе 14. Умение взаимодействовать с секретарем 15. Умение делегировать полномочия

5.	<i>Способность делать себя здоровым</i>	Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Физические нагрузки 2. Правильное питание 3. Сон 4. Дыхание 5. Водные процедуры 6. Закаливание 7. Борьба с шумом 8. Тренированность нервной системы 9. Умение расслабляться 10. Отказ от вредных привычек 11. Режимы труда и отдыха
6.	<i>Эмоционально-волевой потенциал</i>	Способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизне радостность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Волевые качества 2. Трудолюбие 3. Упорство в работе 4. Целеустремленность 5. Решительность 6. Напористость 7. Умение заинтересовать, мотивировать себя 8. Оптимизм и жизнерадостность 9. Увлеченность работой 10. Преданность работе и коллективу 11. Семейное благополучие 12. Уверенность в самом себе 13. Психологическая подготовка к работе
7.	<i>Самоконтроль своей жизни деятельности</i>	Способность по стоянно контроли ровать процессы своей деятельности и ее результаты	<ol style="list-style-type: none"> 1. Знание функций самоконтроля 2. Контроль процессов 3. Контроль времени 4. Контроль результатов 5. Самоконтроль дня 6. Умение создавать и контролировать собственный имидж



РАЗВИТИЕ НАУКИ ОБ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА



Научный менеджмент реализуется с помощью нормативов, установленных путем систематических наблюдений, экспериментов и логических рассуждений.

- нормирование;
- исследование соотношения времени и задачи;
- систематический отбор и обучение работников;
- наличие денежных стимулов.



Чем же закончился эксперимент?

- Тридцать пять человек стали выполнять работу, на которой раньше было занято 120 чел.
- Девушки стали зарабатывать в среднем 6,5-9 долл. в неделю, вместо прежних 3,5-4,5 долл. При этом качество сортировки повысилось.

Высокая производительность труда

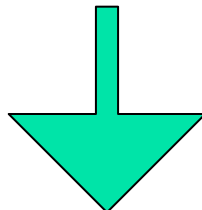
Урок + Премия за
выполнение
урока



инструкционная карточка



наилучший метод выполнения работы



обрабатываемый материал, машина,
инструмент, время, необходимое для
выпуска единицы продукции, и т.д.



Функциональная система Ф.У. Тейлора

В цехе

- мастер, наблюдающий за установкой работы;
- мастер, следящий за скоростью работ;
- контролер (приемщик) по качеству;
- мастер по ремонту

В расчетном бюро

- мастер, устанавливающий, кто должен выполнять работу, где и когда она должна выполняться;
- мастер, разрабатывающий подробные инструкционные карты;
- мастер, определяющий нормы времени, устанавливающий расценки, размеры премий за выполнение урока и размеры штрафа при невыполнении;
- заведующий общим порядком в мастерской - арбитр, разрешающий разногласия

Успешный руководитель должен знать:

1) образ мысли рабочих, способ рассуждения, «манеру выражаться и предрассудки»;

2) способ или «манеру относиться к предполагаемым задачам».

«Никакую благотворительность рабочий не ценит так, как мелкие проявления личного доброжелательства и симпатии, устанавливающие дружелюбное чувство между ним и начальником»

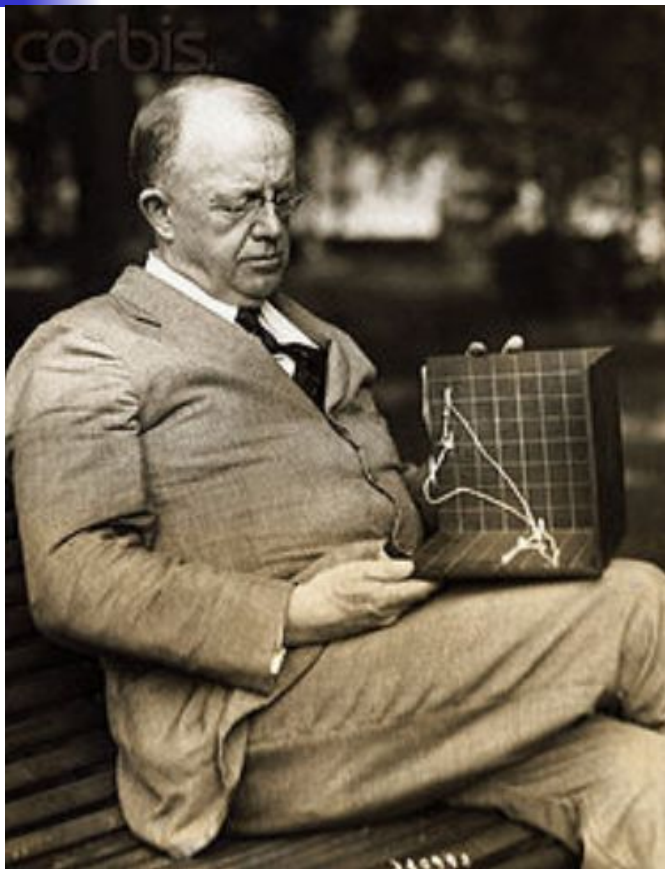
Ф.У. Тейлор

Хороший мастер должен обладать следующими качествами:

- 1) ум
- 2) образование
- 3) опыт
- 4) такт
- 5) энергия
- 6) сообразительность
- 7) честность
- 8) здравый смысл
- 9) здоровье



Фрэнк Гилбрет



«Единственный наилучший метод»:

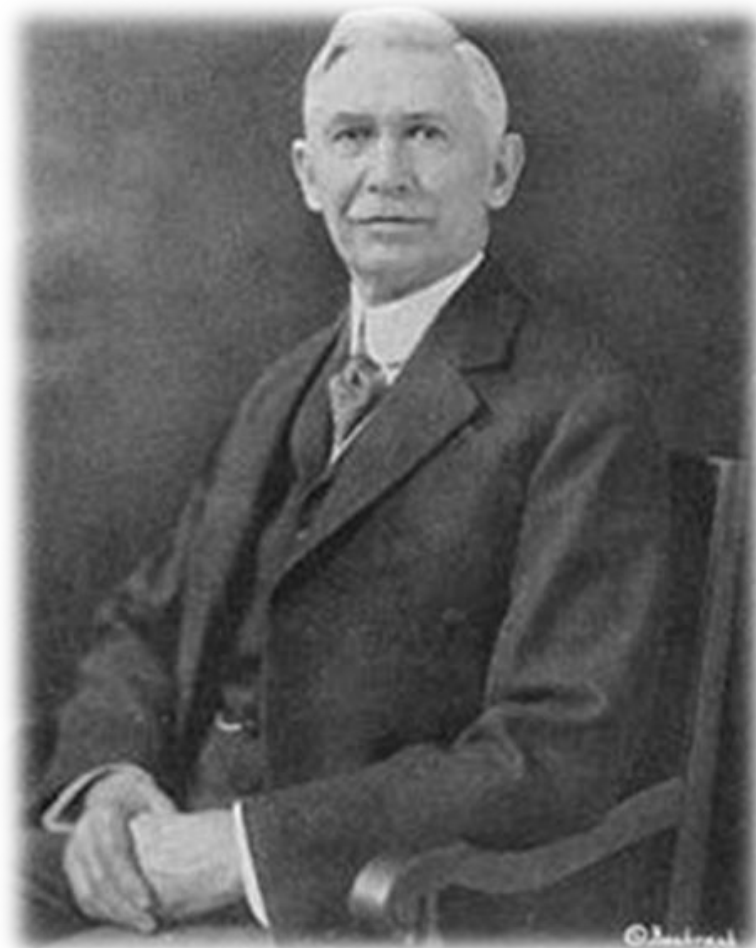
- целесообразное устройство рабочего места
- способы подачи материалов
- необходимые приспособления, инструменты, инструкции и т.д.



Гаррингтон Эмерсон

«Если мы внимательно рассмотрим американскую организацию, будет ли это организация правительственная или муниципальная, железнодорожная или пароходная, торговая или промышленная, - она везде окажется непроизводительной... Природные наши богатства колоссальны, работники наши толковы, гибки и не боятся труда. Оборудование наше - от фермерских дворов до огромных городских контор, от пишущих машинок до паровозов Маллета, от паровозов до телефонов - великолепно. И тем не менее все эти огромные преимущества в корне обесцениваются огромной непроизводительностью.

В чем состоит предательская болезнь, расточающая наши природные богатства, наши человеческие возможности, способность нашего оборудования? **В неправильной организации»**





Питер Ф. Дракер

деловое
администрирование
+
менеджмент
человеческих ресурсов
+
менеджмент бизнеса





Особенности американской системы НОТ

«Мы должны вкратце отметить широкое применение в США статистики и ту тщательность, с какой взвешиваются все факторы, способные повлиять на принятие деловых решений. Администраторы, начиная с представителей высшей администрации и кончая мастерами, хорошо разбираются в статистических данных и умеют применять их»

Кадровая политика:

- Подбор кадров. Общими критериями при этом являются: образование, практический опыт работы, психологическая совместимость, умение работать в коллективе.
- Условия труда. Внедрение автоматизации в производство внесло существенные изменения в условия труда персонала: замена жестких перечней профессий и должностных инструкций более широкими, более приемлемыми и удобными для работников; переход на более гибкие формы оплаты труда.



Особенности американской системы НОТ

«Прожив в Америке 30 лет, я видел там отлично оборудованные заводы и фермы, работал в первоклассно оснащенных учреждениях, преподавал в крупнейших учебных заведениях. Наиболее примечательным в этой стране я считаю не машины, а методы организации управления»

д.э.н., В.И. Терещенко

- Внимание к системе консультирования
- Широкое изучение и преподавание вопросов организации и управления
- Кадры управленцев формировались из инженеров



Не что делать, а как делать

Правильное использование
времени - центральная
проблема научной организации
труда и управления.



А.К. Гастев

П.М. Керженцев





Центральный институт труда (ЦИТ)

Задачи:

исследование, разработка и практическое внедрение в промышленность наиболее совершенных и прогрессивных методов организации труда и производства, подготовка кадров, усовершенствование орудий труда.

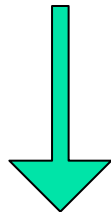
Концепция трудовых установок:

- теория трудовых движений в производственных процессах и организации рабочего места;
- методика рационального производственного обучения;
- теория управленческих процессов



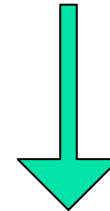
Центральный институт труда (ЦИТ)

изучение трудовых
движений с учетом
здоровья и условий труда



психофизиологические
аспекты

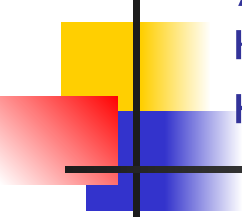
методы активизации
способностей
работника



постоянная внутренняя
потребность в
непрерывном
совершенствовании
своего труда

Памятка А.К. Гастева «Как надо работать»

1 . Сначала продумай всю работу досконально	План
2. Приготовь весь нужный инструмент и приспособления	Заготовка
3. Убери с рабочего места все лишнее, удали грязь	Чистота
4. Инструмент располагай в строгом порядке	Порядок
5. При работе ищи удобного положения тела: наблюдай за своей установкой, по возможности садись: если стоишь, то ноги расставляй, чтобы была экономная опора	Установка
6. Не берись за работу круто, входи в работу исподволь.	Вход в работу
7. Если надо сильно приналечь, то сначала приладься, испробуй на полсилу, а потом уже берись вовсю	
8. Не работай до полной усталости. Делай равномерные отдыхи.	Режим
9. Во время работы не ешь, не пей, не кури. Делай это в твои рабочие перерывы.	
10. Не надо отрываться в работе для другого дела	
11. Работай ровно: работа приступами, сгоряча портит и работу и твой характер.	Выдержка
12. Если работа не идет, не волнуйся: надо сделать перерыв, успокоиться и снова за работу.	
13. Полезно в случае неудачи работу прервать, навести порядок, прибрать рабочее место, облюбовать его и снова за работу.	
14. При удачном выполнении работы не старайся ее показывать, лучше потерпи.	
15. В случае полной неудачи — легче смотри на дело, попробуй сдержать себя и снова начать работу	
16. Кончил работу и прибери все до последнего гвоздя, а рабочее место вычисти	Еще раз чистота и порядок



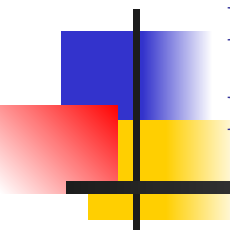
Важной задачей НОТ является определение наиболее рациональных режимов работы и отдыха - борьба с утомляемостью, т.е. установление в течение рабочего дня кратковременных пауз для отдыха, отодвигающих момент, когда наступает утомление, или сокращающих период его действия.

«Мы устаем и изнемогаем не потому, что много работаем, а потому, что плохо работаем, неорганизованно работаем, бестолково работаем»

Н.Е. Введенский

«Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Нужно же научиться так работать, чтобы работа была легкой и чтобы она была постоянной жизненной школой»

А.К. Гастев



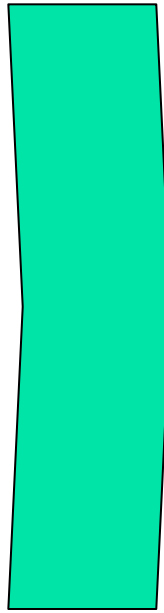
«НОТ (научная организация труда) учит тому, как добиваться максимального эффекта при минимальной затрате сил и средств. НОТ дает нам принципы, как организовать работу даже при наличии слабых ресурсов.

НОТ заставляет нас внимательно изучать особенности материала и орудий, с которыми мы имеем дело, тщательно отнестись к работе человека и обдуманно применить те организационные начала, которые максимально облегчат ведение работы»



Работа по внедрению НОТ:

1. Элементарное наведение порядка
2. Борьба за устранение организационной безграмотности
3. Научная организация труда и управления



Научная
организация труда,
производства и
управления



Поиск резервов в управлении

- 1. почему и зачем это делается?*
- 2. почему делается именно там, а не в ином месте?*
- 3. почему делает именно тот, а не другой работник?*
- 4. почему делается и именно в такое время?*
- 5. почему делается именно так, а не иным образом?*