



ГЛАВА 6

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Основу научной организации управленческого труда составляют объективные законы, принципы рациональной деятельности и методы их осуществления.

6.1. УПРАВЛЕНИЕ КАК ПРЕДМЕТ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

6.1.1. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Результаты управленческого труда отделены во времени и пространстве от момента и места его затрат.

Управленческая деятельность представляет собой специфическую форму трудового процесса, которая самостоятельно выделилась в результате разделения труда. Увеличение удельного веса организационно-управленческих проблем в производстве привело к отделению организатора от исполнителя, умственных усилий от усилий физических.

Управление – это работа с людьми, трудовая деятельность которых и является объектом управляющего воздействия. Управленческий труд имеет информационную природу, поскольку информация – основной предмет управленческого труда.

Управляющее воздействие на персонал, на его трудовую деятельность – это, по сути, и есть результат управленческого труда. Форма управляющего воздействия – управленческое решение.

Управленческий труд – разновидность умственного труда, он непосредственно не участвует в производстве материальных благ или услуг, не имеет формы вещественных результатов, но является неотъемлемой частью совокупного труда персонала, а, значит, и производительным трудом.

Специфика управленческого труда состоит еще и в том, что его результаты, как правило, отделены во времени и пространстве от момента и места его затрат. Они лишь в конечном итоге неотделимы от результатов функционирования всей организации.

Параметры управленческого труда описываются такими основными характеристиками:

- **цель:** создание условий для достижения целей организации, координация и согласование совместной деятельности персонала;
- **предмет:** трудовая деятельность персонала, информация;
- **средства:** вычислительная и оргтехника, средства коммуникации, транспорт;
- **характеристика:** умственный труд (творческие, логические и технические операции), косвенно производительный труд, работа с людьми, многообразие задач, творческий характер и информационная природа;
- **продукт:** управляющее воздействие в форме решения, приказа, распоряжения.

Управленческий труд – многообразная и сложная работа по анализу постоянно меняющейся внешней и внутренней среды предприятия, разрешению постоянно возникающих нестандартных ситуаций. В процессе управления все категории управленцев решают различного рода проблемы и задачи: организационные, экономические, технические, социально-психологические, правовые. Это многообразие задач является важнейшей особенностью управленческого труда.

Попытайтесь оценить, насколько успешно и грамотно управляется организация, в которой Вы работаете,

как трудятся и взаимодействуют менеджеры разных уровней и специалисты аппарата управления внутри организации и за ее пределами.

ТЕСТ №7

КАК ОРГАНИЗОВАНО УПРАВЛЕНИЕ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?

Предлагается 30 вопросов, описывающих различные управленческие ситуации, оснащенность и обустроенность рабочих мест, состояние дел в организации и отношения с деловыми партнерами. Выберите из трех предлагаемых вариантов оценок соответствия ту, которая, на Ваш взгляд, наиболее точно описывает состояние дел, правила и нормы поведения в организации, где Вы работаете.

1. Считаете ли Вы, что Ваша должность и работа для организации...
 - а) необходима
 - б) бесполезна
 - в) полезна, но не нужна
2. Вы оцениваете квалификацию своих подчиненных как...
 - а) очень высокую
 - б) удовлетворительную
 - в) крайне низкую
3. Считаете ли Вы, что ваши подчиненные...
 - а) только делают вид, что работают
 - б) работают так же хорошо, как и Вы
 - в) работают больше Вас
4. Вы ожидаете от своего непосредственного начальника...
 - а) что он поможет Вам лучше выполнять свои функциональные обязанности
 - б) большего внимания к координации работ подразделений (сотрудников)
 - в) что сможете кое-чему научиться у него
5. Вы представляете свои функции в организации как...
 - а) решение текущих и перспективных задач всей организации
 - б) решение задач своего подразделения
 - в) выполнение лишь прямых обязанностей независимо от общих задач организации
6. Когда обычно Ваши подчиненные получают вознаграждение за сверхурочную работу...
 - а) в ближайшую получку
 - б) в течение двух месяцев
 - в) еще позже
7. Комнаты, в которых работают Ваши подчиненные, предназначены для...
 - а) четырех и более человек
 - б) двух-четырех человек
 - в) одного-двух человек
8. Рабочие места Ваших подчиненных освещаются...
 - а) лампами дневного света и светом из окна
 - б) только светом из окна
 - в) только лампами дневного света
9. Шум в рабочих кабинетах Вашего подразделения порождается в основном...
 - а) постоянными разговорами сотрудников
 - б) громкими руководящими указаниями начальников
 - в) телефонными звонками
10. Один телефонный аппарат в рабочих кабинетах Вашего подразделения приходится на...
 - а) четырех и более человек
 - б) двух-четырех человек
 - в) на каждого сотрудника
11. Вы располагаете информацией о главных поставщиках Вашей организации...
 - а) знаете только ее название
 - б) знаете о характере производства
 - в) знаете фамилию директора и его заместителей
12. О продукции своей организации Вам известно...
 - а) что она используется другими предприятиями как полуфабрикат
 - б) ее основные параметры и значение для заказчиков
 - в) назначение и судьба продукции Вас вообще не интересуют
13. Как организовано информационное обслуживание в Вашей организации...
 - а) каждый сотрудник должен и может получить для своей работы всю необходимую информацию
 - б) Вашему руководству и Вам все равно, где и как добывают информацию сотрудники

- в) Ваше руководство и Вы сами считаете сбор информации пустой тратой времени
- 14. Ваше мнение о рекламе продукции Вашей организации...**
- а) Вам безразличны эти вопросы
 - б) Вы считаете это ненужным делом
 - в) Вы всегда пользуетесь возможностью рассказать, где Вы работаете
- 15. Вы опасаетесь, что Ваше подразделение без Вас...**
- а) не обойдется и одного дня
 - б) будет нормально работать
 - в) некоторое время сможет обойтись
- 16. Вы думаете о руководителях своей организации, что они...**
- а) полностью удовлетворены своей работой
 - б) работают производительно
 - в) делают все, что могут
- 17. Когда возникает необходимость материально поощрить подчиненных, Вы...**
- а) решаете вопрос самостоятельно
 - б) консультируетесь с вышестоящим руководством
 - в) практически не имеете такой возможности
- 18. Во время совещаний в Вашем кабинете Вы...**
- а) запрещаете курить
 - б) делаете перерыв для курильщиков
 - в) разрешаете курить
- 19. Ваше мнение об оснащенности своих подчиненных оргтехникой...**
- а) считаете это второстепенным вопросом
 - б) допускаете, что они могут одалживать приборы друг у друга или в соседнем подразделении
 - в) придаете большое значение этому вопросу
- 20. Ваше отношение к поставщикам...**
- а) неважно, кто поставщик, лишь бы вовремя осуществляли поставки
 - б) Вы готовы помочь поставщикам в совершенствовании их продукции
 - в) Вы анализируете результаты применения их продукции в изделиях Вашей организации
- 21. Вы рассматриваете профессиональные семинары и совещания...**
- а) как возможность завязать новые контакты
 - б) как возможность расширить познания в своей области деятельности
 - в) как пустую трату времени
- 22. Для укрепления доброго имени Вашей организации наибольшее значение имеют...**
- а) хорошие служебные и человеческие отношения в коллективе
 - б) эффективная работа отдела рекламы
 - в) высокое качество продукции
- 23. Когда директор отправляется в длительную командировку, то в организации...**
- а) каждый делает, что хочет
 - б) через месяц начинает снижаться производительность
 - в) дела идут нормально, но существует опасность срыва
- 24. Вы считаете своих заместителей...**
- а) ближайшими помощниками, вместе с которыми управляете организацией (подразделением)
 - б) не беспокойными, а иногда и полезными сотрудниками
 - в) тайными соперниками, с которыми приходится постоянно бороться
- 25. Основой Вашей руководящей деятельности Вы считаете...**
- а) оперативное решение возникающих проблем
 - б) концептуальный подход к управлению
 - в) координацию работы подразделений (сотрудников) и оперативное решение возникающих проблем
- 26. Вы собираете различные совещания...**
- а) чтобы найти альтернативные пути решения проблем организации
 - б) чтобы довести до подчиненных свои взгляды
 - в) чтобы периодически устраивать "накачки" подчиненных
- 27. Право вознаграждения подчиненных, на Ваш взгляд, должно принадлежать...**
- а) каждому руководителю подразделения
 - б) лишь некоторым руководителям подразделений
 - в) только руководителю организации
- 28. Совещания, которые Вы проводите, обычно продолжаются...**
- а) не более двух часов
 - б) не более полутора часов
 - в) не более одного часа
- 29. Отношения между Вашей организацией и заказчиком зависят...**

- а) от качества Вашей продукции и политики сбыта
- б) от соблюдения требований инструкций
- в) от применяемых Вами методов планирования

30. Рекламу продукции Вашей организации Вы считаете...

- а) важной, необходимой и дорогостоящей деятельностью
- б) тем, на чем нельзя экономить;
- в) неотъемлемой составляющей деятельности организации

Ключ к тесту на стр. 316.

Эффективное и рациональное выполнение всего комплекса работ по управлению предприятием возможно при *соблюдении следующих принципов и правил*:

- особое внимание уделяется прогнозированию окружающей среды, развитию фирмы, оценке состояния бизнеса;
- четко разделены стратегические и тактические функции управления;
- унифицированы и стандартизованы документация и рабочие процедуры при работе с внешней и внутренней информацией на всех уровнях управления;
- периодически переоцениваются принципы и методы работы с точки зрения их соответствия реальным условиям;
- опора на инициативу, единение персонала и программу действий.

Управление – это творческая работа, качество которой определяется не только знаниями и квалификацией работников аппарата управления, но и их личностными качествами, такими как опыт, интуиция, здравый смысл.

Научная организация управленческого труда – это такая его организация, основу которой составляют объективные законы, принципы рациональной деятельности и методы их осуществления. Основные *направления научной организации труда*:

- разделение и кооперация труда;
- расстановка персонала по звеньям управления в соответствии с их способностями и уровнем подготовки;
- регламентация деятельности и установление между работниками рациональных управленческих отношений;
- разработка оптимальных систем и методов труда;
- рациональная организация и оснащение рабочих мест;
- механизация и автоматизация управленческого труда;
- нормирование работ;
- создание оптимальных условий труда и отдыха.

Реализация перечисленных мер научной организации труда позволяет решить такие основные задачи:

- уменьшить затраты живого труда в сфере управления, сократить трудоемкость управленческих операций и процедур;
- освободить руководителей и специалистов от выполнения вспомогательных и технических операций;
- интенсифицировать трудовые процессы в аппарате управления;
- усовершенствовать контроль исполнения, улучшить условия труда;
- увеличить эффективность и качество управленческого труда благодаря повышению квалификации руководителей, специалистов, технических работников.

6.1.2. ОРГАНИЗАЦИЯ, РАЗДЕЛЕНИЕ И КООПЕРАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Первые лица в любом производстве должны уделять первостепенное внимание вопросам стратегии, позволяя нижестоящим менеджерам самостоятельно решать свои задачи.

П. Друкер

Увеличение масштабов производства привело к обособлению отдельных видов управленческого труда в самостоятельную деятельность отдельных групп и работников управленческого аппарата.

Управленческое влияние на объект управления осуществляет не только менеджер как руководитель и лидер, но и группа людей, которые вместе с менеджером выполняют управленческие функции, – *управленческий персонал*. Для эффективного влияния на объект управления этой специфической части трудового коллектива необходима надлежащая организация труда, ее обособленное разделение и кооперация. Специализация в управлении способствует повышению качества работы.

Под **организацией управленческого труда** понимают порядок и правила служебного поведения в аппара-

те управления, направленные на выполнение текущих и перспективных заданий руководителями, специалистами и другими работниками в соответствии с их должностными инструкциями.

Организация управленческого труда как система является результатом упорядоченной деятельности и неотъемлемой составной частью управления. Работа в аппарате управления основана на четком определении места каждого подразделения (отдела, службы) и отдельного работника в системе управления, порядка и норм взаимодействия между ними. Регламентированы также формы влияния на деятельность подчиненных подразделений и способы контактов с внешней средой организации.

Первоочередной проблемой создания организационной системы для любого вида деятельности является **разделение труда**, объективно необходимое в любом трудовом процессе, который осуществляется коллективно. При этом используют пять направлений разделения труда: функциональное, технологическое, квалификационное, должностное, иерархическое.

Функциональное разделение труда служащих состоит в закреплении конкретных функций управления за подразделениями или отдельными работниками (определение целей, планирование, разработка решений, организация исполнения, мотивация или контроль) и инженерно-технического обеспечения производства.

☺ | **Шансы на выполнение работы обратно пропорциональны числу лиц, по долгу службы обязанных это делать.**
А.Блох. Закон Мэрфи

Технологическое разделение труда представляет собой специализацию работников в соответствии с тремя большими группами работ:

- руководство структурными подразделениями и принятие решений на основе информации о выполнении работ в соответствии с определенной функцией (функции менеджеров);
- обработка информации, которая поступает как от объекта управления, так и из других источников, и создание комплекта документации, необходимой для осуществления функций управления (функции специалистов);
- прием, оформление документации, ее обработка, сортировка, пересылка, хранение, размножение, учет (функции работников).

Квалификационное разделение труда – сотрудники выполняют работу, соответствующую их квалификации, личным способностям и опыту.

Должностное разделение труда – распределение управленческих работников в соответствии с их компетенцией и занимаемой должностью.

Иерархическое разделение труда – распределение комплексов работ и функций управления по уровням управленческой структуры, закрепление их за определенными подразделениями или работниками.

Определяющим среди перечисленных видов разделения труда является функциональное разделение труда, которое определяет подходы к применению остальных видов.

Осуществляя разделение труда между подчиненными, следует помнить, что слишком глубокая специализация управленческих работников при выполнении отдельных видов работ снижает их ответственность за достижение конечных результатов.

Большое значение в повышении устойчивости и надежности управления имеет *освоение сотрудниками смежных специальностей* (умение выполнять функциональные обязанности своих коллег). Исследованиями установлено, что если управленец способен выполнять функции четырех специалистов (вышестоящего, нижестоящего и двух работников его уровня), то система управления способна к функционированию при отсутствии 30% штатного состава работников.

Под **кооперацией труда** понимают объединение отдельных видов работ для выполнения совместных заданий. Это форма организации труда, при которой значительное число людей действует совместно и скоординированно, участвуя в одном или разных, но связанных между собой процессах труда ради достижения единой цели.

Кооперация обеспечивает более рациональное использование средств производства, рабочего времени и повышение производительности труда. Различают простую кооперацию труда, когда все работники выполняют однородную работу, и сложную кооперацию, основанную на разделении труда.

Кооперация труда в аппарате управления – это форма организации труда, обеспечивающая согласованность совместных действий управленческого персонала в процессе выполнения отдельных функций управления. В аппарате управления применяется как простая (технические работники, служащие, обслуживающий персонал), так и сложная кооперация труда (специалисты и менеджеры), причем доля сложной кооперации растет по мере роста сложности задач, решаемых персоналом аппарата управления. В управлении применяют *параллельную* и *последовательную, постоянную* и *эпизодическую* кооперацию труда работников управленческого аппарата.

Разделение и кооперация управленческого труда являются предпосылкой *рациональной организации рабочих мест*.

Рационализировать методы выполнения управленческих работ позволяет четко разработанная технология управления.

6.1.3. КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

Специалисты вредны тем, что они скорее других видят недостатки всякой новой идеи и тем самым помешают ее применению.

Г.Форд

Работников аппарата управления в зависимости от возложенных на них функций разделяют на три группы: менеджеры, специалисты и технические работники.

Менеджеры (администратор, директор, руководитель, начальник, мастер, бригадир) – это должностные лица, возглавляющие структурные подразделения, координирующие и стимулирующие деятельность своих подчиненных, наделенные полномочиями для принятия решений по осуществлению деятельности своего подразделения и отвечающие за результаты деятельности возглавляемого ими коллектива. Их основная форма деятельности – деловое общение (коммуникации), на это у менеджеров разного уровня уходит от 50 до 90% рабочего времени. Коммуникации – это обмен информацией, сложный многоступенчатый процесс, необходимый для того, чтобы довести до исполнителей необходимые распоряжения и указания и получить от них отчеты о ходе выполнения поставленных задач, потребностях и проблемах.

Специалисты – работники, в обязанности которых входит оказание помощи менеджерам при анализе информации, подготовке вариантов управленческих решений, планировании, нормировании, учете и контроле (экономисты, бухгалтеры, аналитики, юристы, инженеры, психологи). Это также и самостоятельно руководящие инженерно-техническими, планово-экономическими и другими функциональными службами начальники отделов, главные специалисты, руководители групп, бюро. Особенность работы специалистов состоит в том, что они работают в условиях жестких ограничений (законы, инструкции, нормативы, планы, графики, приказы и распоряжения руководителей, квалификационные требования).

Технические работники (служащие, обслуживающий персонал) – работники, обеспечивающие продуктивность труда менеджеров и специалистов. Они выполняют технические, вспомогательные операции, рутинную работу (сбор, первичный учет, обработка, передача и оформление документов, расчетно-вычислительные и множительные работы). К этой группе относятся работники, обладающие чисто производственными навыками: кассиры, делопроизводители, экспедиторы, а также работники, которые обладают чисто производственными навыками: операторы компьютерного набора, стенографистки, телефонистки. Основным критерием продуктивности их работы – скорость и своевременность информационной обработки, поддержание высокой пропускной способности организации с минимальным количеством сбоев и ошибок.

Наиболее многофункциональные работники этой группы – *секретари*: они готовят письма, памятные записки и другие документы, копируют, рассылают их, осуществляют телефонные контакты, планируют встречи и поездки, организуют рабочий календарь своего менеджера.

Хороший секретарь удваивает эффективность своего шефа.

Плохой секретарь уменьшает ее наполовину.

Т.Конеллан

Особенности и специфику труда сотрудников аппарата управления можно выявить путем анализа затрат времени на выполнение тех или иных работ (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Распределение рабочего времени работников аппарата управления по видам работ в течение дня (%)

| № | Виды работ | Менеджеры | Специалисты | Технические работники |
|---|----------------------------------|-----------|-------------|-----------------------|
| 1 | Деловые контакты | 40-50 | 15-25 | – |
| 2 | Работа с документами | 25-30 | 35-40 | 60-70 |
| 3 | Телефонные переговоры | 10-15 | 15-20 | 20-25 |
| 4 | Командировки/поездки | 5-10 | 10-15 | 5-10 |
| 5 | Анализ проблем, принятие решений | 10-15 | 10-15 | – |
| 6 | Аналитическая работа | | | – |
| 7 | Ведение учета | – | – | 5-10 |

В практике управления различают линейных и функциональных менеджеров.

Линейные менеджеры (директоры, руководители структурных подразделений, бригадиры, мастера) – олицетворение принципа единоначалия. Они отвечают за состояние дел в возглавляемой ими организации.

Функциональные менеджеры (главный экономист, начальник отдела маркетинга, главный технолог, начальник отдела кадров) – работники, ответственные за определенную сферу управления, возглавляющие функциональные подразделения.

По иерархии менеджеров разделяют на руководителей высшего, среднего и низшего уровня (см. рис. 3.1-3.3).

Менеджеры высшего звена (президент, вице-президент, директор, заместители директора) обладают всей полнотой власти и отвечают за деятельность компании, фирмы, предприятия. Они определяют цели деятельности предприятия и способы их достижения. Их работе присущи масштабность, сложность, стратегическая и перспективная направленность, максимальная связь с внешней средой, разнообразие принимаемых решений.

Менеджеры среднего звена (директор филиала, управляющий по региону, продукту, проекту, начальник цеха, заведующий отделом) разрабатывают планы реализации задач, определенных на высшем уровне управления, координируют работу менеджеров низшего звена, реализуют политику высшего руководства, представляют интересы своего подразделения, вносят предложения по улучшению его деятельности.

Менеджеры низшего звена (мастера, руководители бригад, групп) претворяют в жизнь планы, разработанные на высшем уровне, отвечают за выполнение производственных заданий, использование выделенных ресурсов, планируют и контролируют работу исполнителей. Они проводят в жизнь политику высшего руководства, исполняют распоряжения руководителей среднего звена, представляют интересы непосредственных работников перед вышестоящим руководством, вносят предложения по улучшению организации условий труда. Работа их связана с решением тактических и оперативных задач, характеризуется разнообразием, частыми переходами от одной задачи к другой, постоянным общением с непосредственными исполнителями.