ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«ПОВОЛЖСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

имени П.А. СТОЛЫПИНА»

Филиал в г. Ульяновске

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине: «Теория организации»

на тему:

**«Руководитель организации. Функции и роль организации труда»**

Выполнила: Титова Н.В.

Ульяновск 2009

Содержание

Введение

1. Значение и функции организации труда

1.1 Понятие организации труда

1.2 Функции организации труда

1.3 Элементы организации труда и ее формы

2. Руководитель – организатор жизнедеятельности предприятия

2.1 Трудовая деятельность руководителя, ее особенность, содержание

2.2 Функции и обязанности руководителя

2.3 Рациональная организация управленческого труда

Заключение

Библиографический список

Введение

Для эффективного функционирования современного производства, основанного на применении сложной техники и технологий, характеризуемого большим количеством внутрипроизводственных связей и информационных потоков в сфере управления, необходимы четкая организация труда, применение прогрессивных норм и нормативов, являющихся основой не только организации труда на рабочих местах, но и планирования, организации производственных процессов и управления производством. Соответствие форм организации труда и качества его нормирования уровню развития техники и технологий служит главным условием достижения высокой эффективности производства.

Являясь важной составной частью организации производственного процесса, организация труда руководителя как самостоятельная область экономической работы на предприятии имеет особое содержание, сферу исследования и методы изучения производственной деятельности человека.

Возникшая на стыке многих научных дисциплин, наука об организации труда основывается на использовании математики, физиологии и психологии, социальных аспектов трудовой деятельности. Это позволяет, с одной стороны, комплексно подходить к выбору оптимальных вариантов взаимодействия человека с техническими средствами производства, а с другой, глубоко дифференцируя сложные явления на простые, всесторонне их исследовать и путем моделирования находить наиболее эффективные решения. Таким образом, все решения и области организации труда принимаются на основе всестороннего анализа, точного учета, научно обоснованных методик.

В условиях рыночной экономики возникает объективная необходимость в повышении роли организации труда как отдельных групп работников, так и руководителя. С появлением предприятий различных форм собственности, расширением их прав результативность их деятельности и заработная плата работников прямо зависят от эффективного использования факторов производства. А этого можно добиться, лишь используя возможности совершенствования организации и нормирования труда. Это наиболее целесообразный путь, не требующий существенных затрат. Как показывает практика, сокращение затрат труда, как правило, обеспечивает одновременное снижение затрат на единицу продукции. В результате достигается снижение себестоимости продукции даже на предприятиях с низкой долей заработной платы в ее составе.

Для этого необходимо, чтобы организация труда как отдельных групп работников, так и руководителя в полной мере выполняла свои функции. Поэтому при установлении норм труда в первую очередь должны учитываться такие организационно-технические условия, которые обеспечивают эффективное использование техники, технологии и рабочего времени.

Целью данной курсовой работы, является рассмотрение функций и роли организации труда, а также особой роли руководителя организации. Данная цель достигается посредством выполнения следующих задач:

1. рассмотрение понятия организации труда

2. рассмотрение функций организации труда, ее элементов и форм.

3. рассмотрение особой роли руководителя организации, вытекающей из особенностей его функций и обязанностей.

4. рассмотрение рациональной организации труда руководителя. При этом следует помнить, что труд руководителя настолько специфичен, что правильно организовать его довольно проблематично. Умение эффективно руководить, что это, наука или искусство Однозначного ответа на этот вопрос, наверное, не даст никто. И поэтому в данной курсовой работе будут по возможности рассмотрены все нюансы и пути повышения эффективности работы руководителя.

1. Значение и функции организации труда на предприятии

1.1 Понятие организации труда

В условиях рыночной экономики возрастает значение различных факторов, которые воздействуют на эффективность производства, так как в силу возрождающейся конкуренции результативность деятельности становится решающей предпосылкой существования и развития предприятий.

Среди факторов эффективности существенное место занимает организация труда, под которой понимается, с одной стороны, система производственных взаимосвязей работников со средствами производства и друг другом, образующая определенный порядок трудового процесса, который складывается из разделения труда и его кооперации между работниками, организации рабочих мест и организации их обслуживания, рациональных приемов и методов труда, обоснованных норм труда, его оплаты и материального стимулирования, планирования и учета труда и который обеспечивается подбором, подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации кадров, созданием безопасных и здоровых условий труда, а также воспитанием дисциплины труда.

Организация труда на предприятии - это с другой стороны, действия по установлению, упорядочению или изменению порядка осуществления трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодействий работников со средствами производства и друг с другом.

Организация труда или организационные отношения - это форма, в которой реализуются экономические результаты трудовой деятельности. Поэтому организация труда рассматривается как составная часть экономики труда[[1]](#footnote-1).

После раскрытия сущности организации труда на предприятии необходимо установить ее содержание, то есть показать, из каких составных частей или элементов складывается тот самый порядок трудового процесса, о котором шла речь выше.

Организация труда на предприятии содержит следующие элементы:

1. подбор, подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников;
2. разделение труда, то есть расстановка работников по рабочим местам и закрепление за ними определенных обязанностей;
3. кооперация труда, то есть установление системы производственной взаимосвязи между работниками;
4. организация рабочих мест;
5. организация обслуживания рабочих мест;
6. разработка рациональных приемов и методов труда;
7. установление обоснованных норм труда;
8. создание безопасных и здоровых условий труда;
9. организация оплаты и материального стимулирования труда;
10. планирование и учет труда;
11. воспитание дисциплины труда[[2]](#footnote-2).

Изменения техники и технологии производства требуют соответствующего изменения или совершенствования организации труда. Кроме того, наука об организации труда обогащается новыми данными, возникает передовой опыт новых организационных решений.

Если производство четко реагирует на все новое, что появляется в области организации труда, и систематически внедряет его в свою практику, то мы вправе говорить о научной организации труда (НОТ). Научный подход к организации труда позволяет наилучшим образом соединить в процессе производства технику и людей, обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и финансовых ресурсов, снижение трудоемкости и рост производительности труда. Он направлен на сохранение здоровья работников, обогащение содержания их труда.

Важным признаком НОТ является ее направленность на решение взаимосвязанных групп задач:

1. экономических (экономия ресурсов, повышение качества продукции, рост результативности производства);
2. психофизиологических (оздоровление производственной среды, гармонизация психофизиологических нагрузок на человека, снижение тяжести и нервно-психической напряженности труда);
3. социальных (повышение разнообразия труда, его содержательности, престижности, обеспечение полноценной оплаты труда)[[3]](#footnote-3).
	1. Функции организации труда

Развитием представлений о задачах НОТ являются положения о ее функциях, то есть специфических особенностях проявления НОТ на предприятии, ее воздействия на различные стороны производства. Анализ воздействия НОТ на производства позволяет выделить следующие ее функции.

Ресурсосберегающая функция, в том числе трудосберегающая, направлена на экономию рабочего времени, эффективное использование сырья, материалов, энергии, то есть ресурсов. Кроме того, экономия труда включает в себя не только экономию средств производства, но и устранение всякого бесполезного труда. Это достигается рациональным разделением и кооперацией труда, применением рациональных приемов и методов труда, четкой организацией рабочих мест, и хорошо отлаженной системой их обслуживания. Экономии ресурсов служит и направленность НОТ на повышение качества продукции: лучшее качество равносильно большему количеству. Ресурсосбережение - один из главных рычагов интенсификации производства. В современных условиях прирост потребностей в топливе, энергии, металле и других материалах должен быть на 75-80% удовлетворен за счет их экономии. На это необходимо нацелить не только технологию, но и организацию труда.

Оптимизирующая функция проявляется в обеспечении полного соответствия уровня организации труда прогрессивному уровню технического вооружения производства, достижении научной обоснованности норм труда и интенсивности труда, в обеспечении соответствия уровня оплаты труда его конечным результатам.

Функция формирования эффективного работника. Это осуществление на научной основе профессиональной ориентации и профессионального отбора работников, их обучения, систематического повышения квалификации.

Трудощадящая функция проявляется в создании благоприятных, безопасных и здоровых условий труда, в установлении рационального режима труда и отдыха, в использовании режима гибкого рабочего времени, в облегчении тяжелого труда до физиологически нормальной величины.

Функция возвышения труда. Труд возвышает создание на производстве условий для гармоничного развития человека, повышения содержательности и привлекательности труда, искоренение рутинных и примитивных трудовых процессов, обеспечение разнообразия труда и его гуманизации[[4]](#footnote-4). Таким образом, воспитательная и активизирующая функции направлены на выработку дисциплины труда, развития трудовой активности и творческой инициативы. Высокий уровень организации труда способствует формированию этих качеств работника, а чем выше качества исполнителей, тем выше и уровень организации труда.

1.3 Элементы организации труда и ее формы

Одним из наиболее существенных элементов выступает подбор, подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников. Работа с кадрами относится к организации труда, потому что без обеспечения определенного уровня умелости работника, без его профессионализма нельзя рассчитывать на сколько-нибудь эффективную деятельность на производстве.

Подготовке кадров должен предшествовать профессиональный отбор кандидатов на то или иное место путем проверки состояния здоровья, измерение определенных психофизиологических параметров человека, необходимых для избранной им профессии, использование тестового и других методов контроля. Подготовка рабочих для современного производства осуществляется через систему профессионально-технического образования и через обучение на производстве. Профессиональное обучение на производстве охватывает подготовку новых рабочих, переподготовку и обучение новым профессиям, повышение их квалификации. Большое значение приобретает в современных условиях переподготовка работников в соответствии с требованиями рынка труда. Эту работу организует Федеральная служба занятости населения[[5]](#footnote-5).

Важным элементом организации труда является разделение труда, то есть обособление видов трудовой деятельности между работниками, бригадами и другими подразделениями на предприятии. Это - отправной пункт организации труда, который, исходя из целей производства, состоит в закреплении за каждым работником и за каждым подразделением их обязанностей, функций, видов работ, технологических операций. Различают такие формы разделения труда на предприятиях, как функциональное, технологическое, профессиональное, квалификационное и некоторые другие.

Функциональное разделение труда определяется в зависимости от характера выполняемых работниками функций на производстве и участия их в производственном процессе. По этому признаку работники делятся на рабочих, служащих, младший обслуживающий персонал, сторожевую и пожарную охраны, учеников.

Технологическое разделение труда определяется по фазам, видам работ, изделиям, узлам, деталям, технологическим операциям. Оно определяет расстановку работников в соответствии с технологией производства и в значительной степени влияет на уровень содержательности труда. Разновидностями этой формы разделения являются подетальное, предметное и пооперационное разделение труда.

Профессиональное разделение труда дифференцируется по специальностям и профессиям.

И наконец, квалификационное разделение труда определяется по сложности и точности работ в соответствии с профессиональными знаниями и опытом работы.

Органически связана с разделением кооперация труда, то есть установление системы производственной взаимосвязи и взаимодействия работников и подразделений между собой.

Существуют следующие формы кооперации труда: межцеховая, внутрицеховая кооперация, внутриучастковая, внутрибригадная. Важнейшими направлениями совершенствования разделения и кооперации труда являются совмещение профессий, расширение зон обслуживания, многостаночная работа[[6]](#footnote-6).

Для организации высокопроизводительного труда необходимо также решить вопрос: как, каким образом следует выполнять работу. Достигается это установлением рациональных методов и приемов труда. Конечно, способ выполнения работы в значительной степени определяется технологией, но каждая технологическая операция может быть выполнена по разному: с большим или меньшим количеством движения, более или менее умело, с затратой различного количества времени и физиологической энергии. Установление способа наиболее экономного выполнения каждого действия, приема, операции, каждой работы - это ответственная работа организатора труда. Она предполагает анализ и разработку всех частей трудового процесса, включая построение и координацию движений, выбор удобной рабочей позы, способам владения инструментом и управления машинами и механизмами.

Способ выполнения производственного задания, характеризующийся определенных составом и последовательностью действий, приемов, операций образует метод труда. Методы выполнения трудовых процессов должны проектироваться вместе с проектированием технологического процесса, а результаты проектных разработок заносят в карты приемов и методов труда, карты организаций труда, в инструкционные или технологические карты. Их используют для обучения рабочих рациональным приемам и методам труда, для контроля и анализа работы; они служат отправной точкой для дальнейшего совершенствования трудового процесса. Задача выявления рациональных приемов труда решается путем изучения непосредственно на производстве труда рабочих, значительно перевыполняющих нормы труда, применяющих эффективные способы ведения трудового процесса.

Необходимая часть организации труда - это организация рабочих мест. При этом, под рабочим местом понимается первичное звено производства, зона трудовой деятельности рабочего или группы рабочих, оснащенная необходимыми средствами для выполнения производственного задания. Под организацией рабочего места понимается система его оснащения и планировки, подчиненная целям производства. Эти решения, в свою очередь, зависят от характера и специализации рабочего места, от его вида и роли в производственном процессе.

Уровень труда на рабочем месте зависит также от совершенства системы его обслуживания. Организация обслуживания рабочих мест предполагает обеспечение рабочих мест всем необходимым, включая техническое обслуживание, обеспечение сырьем, материалами, подачу всех видов энергии, контроль за качеством продукции, хозяйственное обслуживание. Эффективность обслуживания рабочих мест - может быть достигнута лишь при соблюдении следующих принципов: предупредительности обслуживания, оперативности обслуживания, принципа комплексности, принципа плановости. Прогресс в системах обслуживания рабочих мест состоит в переходе от дежурного обслуживания, т.е. обслуживания по вызову с места остановки производства, к стандартному обслуживанию, основанному на расчетах норм обслуживания и реализации планово-предупредительного проведения обслуживающих работ[[7]](#footnote-7).

Составным элементом организации труда является установление технически обоснованных норм труда, которое венчает процесс установления определенной организации труда и является отправным пунктом для ее дальнейшего совершенствования.

При нормировании труда важной характеристикой являются условия труда, которые представляют собой совокупность факторов внешней среды, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека в процессе труда. На работника в производственной среде воздействует большое количество внешних факторов, которые по своему происхождению могут быть разделены на две группы. Первая включает в себя факторы, не зависящие от особенностей производства, среди них географо-климатические и социально-экономические. Последние зависят от строя общества и определяют положение трудящихся в обществе в целом. Они находят свое выражение в трудовом законодательстве, в совокупности социальных благ и гарантий. Вторая группа факторов формируется, с одной стороны, под воздействием особенностей техники, технологии, экономики, а с другой - под воздействием особенностей трудового коллектива.

Необходимой составной частью организации труда выступает его планирование и учет. Планирование труда как установление пропорций труда его производительности, численности персонала, фонда заработной платы для выполнения производственной программы - часть общей системы, обеспечивающей функционирование труда. Учет труда служит необходимой предпосылкой для установления результативности труда, его оплаты и материального стимулирования. Вопросы оплаты и материального стимулирования работников представляется также составной частью организации труда[[8]](#footnote-8).

Эффективная организация труда не может быть достигнута без строгого соблюдения установленных правил и порядка на производстве, т.е. без дисциплины труда. На практике различают дисциплину трудовую, производственную, технологическую, плановую, финансовую, договорную и др. Такое многообразие определяется тем, что различные правила, нормы, требования устанавливаются различными органами и ведомствами, которые трактуют соблюдение установленных ими правил как соответствующую дисциплину.

Существуют различные формы организации труда, под которыми понимаются ее разновидности в зависимости от того, как решаются планирования, учета, оплаты труда, ее разделения и кооперации, управления в коллективе и другие. По способам установления плановых заданий и учета выполненной работы можно выделить индивидуальную форму организацию труда и коллективную. Коллективная форма организации труда по способу разделения и кооперации подразделяются на коллективы с полным разделением труда, с частичной взаимозаменяемостью и с полной взаимозаменяемостью. Форма организации труда зависит также от формы его оплаты. Различают следующие формы оплаты труда и распределение заработка: индивидуальную, коллективную по тарифу, коллективную с использованием различных коэффициентов для распределения коллективного заработка (КТУ - коэффициент трудового участия, ККТ - коэффициент качества труда и др.). По способам взаимодействия с вышестоящими организациями могут быть следующие формы организации труда: прямое подчинение, договор подряда, договор аренды, контракт. По способам управления коллективом различают: полное самоуправление, частичное самоуправление, без самоуправления. По размерам трудовых коллективов и их месте в иерархии управления на предприятии коллективные формы организации труда могут быть: звеньевыми, бригадными, участковыми, цеховыми и т.д. Все указанные формы организации труда и их разновидности могут соединяться в различных комбинациях, например, бригадная форма организации труда с полной взаимозаменяемостью, бригадный подряд, аренда предприятия и др[[9]](#footnote-9).

Следует отметить, что организация труда на предприятии подкрепляется трудовой активностью и творческой инициативой трудящихся. Развитие и углубление демократии в обществе и на производстве в ходе реализации реформ политической системы и экономике в стране, возрастание экономической самостоятельности предприятий создают благоприятную обстановку для повышения трудовой активности творческой инициативы трудящихся и через эти важнейшие качества работников влияют на рост уровня организации труда и эффективности производства.

2. Руководитель – организатор жизнедеятельности предприятия

2.1 Трудовая деятельность руководителя, ее особенность, содержание

Руководитель, как особый вид работников, является важной составной частью коллектива. Коллектив только тогда достигнет цели, если все будут работать в духе сотрудничества и взаимопонимания. Но когда руководитель не может правильно организовать работу, то все усилия остальных членов коллектива будут напрасны.

Цель работы руководителя - выработать направление развития и правильно организовать работу.

Руководитель как было отмечено выше - особый работник в организации и поэтому ему присуще некоторые особенности, которые отличают его от других членов коллектива. Можно выделить следующие особенности:

1. Руководители непосредственно не связаны с созданием материальных ценностей, хотя активно участвуют в организации производства;

2. Работа руководителя в основном умственная;

3. Нелимитированность работы руководителя;

4. Повышенные нервно-психические усилия руководителя связанные с управлением людьми и принятием ответственных решений;

5. Труд руководителей не подается количественному учету;

6. Необходимость принятия большого количества решений за короткий период[[10]](#footnote-10).

Если рабочий в течение своей рабочей смены выполняет, в основном, несколько операций, то руководитель в течение своего рабочего дня выполняет множество всевозможных операций;

Работа руководителя в основном не имеет четкого завершения.

Все перечисленные выше особенности необходимо учитывать при организации труда руководителя и рассматривать их все вместе и взаимосвязано друг с другом.

2.2 Функции и обязанности руководителя

В соответствии с современными представлениями суть работы руководителя сводится к выполнению ряда функций, то есть видов деятельности, среди которых нужно выделить прежде всего стратегическую функцию, заключающуюся в постановке на основе анализа ситуации и прогнозирования целей организации, координации процесса разработки стратегии и составления планов. В обычных условиях она считается главной

В рамках нового этапа НТР все большее значение приобретает экспортно-инновационная функция, тесно связанная с предыдущей. В процессе ее реализации руководитель направляет разработку и внедрение новых видов продукции и услуг, создает условия для соответствующей перестройки организации и системы управления его, постоянно знакомится с новинками и проводит необходимые консультации подчиненным.

Еще одной основной функцией руководителя является административная, в состав которой входит целый ряд подфункций. Во-первых, контрольная, заключающаяся в оценке промежуточных и конечных результатов деятельности организации, проведении ее необходимой корректировки. Во-вторых, организационная, связанная с созданием необходимых условий деятельности: распределением среди исполнителей полномочий, задач, ресурсов, инструктированием и пр. В-третьих, направляющая, с помощью которой происходит координация непосредственной работы людей. В-четвертых, кадровая, заключающаяся в организации подбора, ориентации, обучения, развития персонала. В-пятых, стимулирующая, которая предполагает действия, направленные на убеждение и воодушевление исполнителей, их поощрение за успешно выполненную работу, наказание за провинности.

В век информации все большую роль играет коммуникационная функция, сводящаяся к проведению совещаний, приему посетителей, ответам на письма и телефонные звонки, распространению информации, проведению переговоров, деловому представительству.

Постоянно растущее значение человеческого фактора в жизни организации выводит на одно из первых по значению мест социальную функцию, выполняя которую руководитель создает в организации благоприятный морально-психологический климат, атмосферу комфорта, поддерживает существующие традиции и стандарты поведения и формирует новые, помогает подчиненным в трудную минуту[[11]](#footnote-11).

Приведенный выше список не исчерпывает функции руководителя, но демонстрирует их широту. Все эти функции базируются на общих деловых навыках: умение убеждать, общаться, учитывать черты характера других, обучать, демонстрировать свою компетентность и т. д. Вместе с этим есть и специфические навыки, которыми обязательно должен владеть руководитель. К ним относятся навыки:

1.планирования;

2.распределения работ;

3.управления;

4.поддержки и мотивации;

5.информирования;

6.оценивания результатов.

Рассмотрим эти навыки более подробно.

Планирование. Эта функция состоит в определении целевых установок и задач группы, а также в определении эффективной стратегии достижения целей. Результатом этого этапа должен быть детальный план действий, необходимых для достижения цели.

Цели, стратегия и планы создают чувство перспективы для группы и являются базисом для оценки степени продвижения к цели. Это одна из важнейших функций руководителя. Он должен уметь отстраниться от оперативных задач («текучки») и смотреть в будущее. Руководитель должен в каждый момент знать, где группа находится, что она должна делать в текущий момент, в ближайшем и отдаленном будущем.

Распределение заданий между членами группы. Когда план разработан, его нужно детально обсудить с группой. Главная задача этого этапа сделать каждого члена группы «соучастником», соавтором плана. Наибольший эффект будет в том случае, если сотрудники будут воспринимать план как «свой», а не руководителя. Внимательно выслушайте и оцените все идеи, учтите в плане все разумные предложения, используйте ваше искусство убеждать несогласных. Затем согласуйте с каждым сотрудником его индивидуальное задание и утвердите план в окончательном виде с фиксацией временных и функциональных ориентиров.

Управление. После начала работы над индивидуальными заданиями руководитель должен контролировать этот процесс и управлять им, в том числе и дисциплинировать тех, кто нуждается в этом. Кроме того, он является координатором при выполнении взаимосвязанных, комплексных работ, выполняет роль посредника при конфликтах между членами группы, решает спорные вопросы. Очень важны в этот период функции мотивации и поощрения сотрудников, создания атмосферы уверенности в успехе, культивирования хороших деловых отношений и благоприятного психологического климата.

Поддержка и мотивация. Руководитель должен поддерживать членов своей группы. Люди работают лучше, когда чувствуют, что их индивидуальный вклад в общее дело замечен и оценен руководителем и группой в целом. Если кто-либо из сотрудников имеет персональные проблемы, руководитель должен знать их и помочь справиться с ними. Для этого необходимо знать персональные особенности каждого сотрудника, его устремления, мотивацию, способности, чувства, интересы. Руководитель может достичь этого, проводя регулярные индивидуальные собеседования с сотрудниками, с другой стороны, такие беседы, как правило, повышают лояльность группы в целом к своему руководителю.

Информирование. При изменении обстоятельств, появлении новой информации, касающейся деятельности группы, руководитель должен сообщить это всем ее членам. Утаивание любой информации приводит к распространению сплетен, что неизбежно повлияет на сплоченность группы. Вообще важна информационная открытость в группе. Руководитель должен не только сообщать внешнюю информацию, но и получать ее от членов группы. Руководитель должен приветствовать предложения и критические замечания членов группы, при этом демонстрировать, что эта информация важна и полезна для него[[12]](#footnote-12).

Оценивание результатов. Руководитель должен непрерывно оценивать результаты работы как каждого сотрудника, так и группы в целом, с точки зрения выполнения принятого плана. Если похоже, что план не будет выполнен, необходимо представить группе предложения по его изменению или даже полностью изменить стратегию достижения целей.

После того, как группа достигла поставленных целей, необходимо оценить, какие элементы плана были успешными, а какие нет. Такие оценки будут полезны в будущем при выполнении новых задач.

В различных ситуациях и на разных уровнях управления те или иные функции руководителя имеют неодинаковое значение. Так, в период создания или перестройки организации прежде всего нужны руководители-предприниматели, создающие концепцию развития, принимающие ответственные решения и смело берущие на себя риск последствий, и руководители-лидеры, увлекающие людей новыми перспективами, раскрывающие их способности и направляющие на решение поставленных задач.

В период стабильного развития на первое место выдвигаются руководители-плановики, создающие, исходя из текущих реалий, планы и программы развития с «дозированным» риском, а также руководители-администраторы, осуществляющие в соответствии с плановыми заданиями, организаторскую, координирующую, контролирующую деятельность с помощью приказов, поощрения и наказаний[[13]](#footnote-13).

В зависимости от уровня в управленческой иерархии можно выделить три типа руководителей: высшего, среднего и низшего звена.

Основные задачи высших руководителей организации состоят в формулировке ее миссии, ценностей, политики, основных стандартов деятельности, формировании структуры и системы управления, представительстве на переговорах с государственными органами и главными контрагентами.

Функции высших руководителей чрезвычайно сложны, разноплановы, требуют глубоких и всесторонних знаний, аналитических способностей, задатков политика, дипломата, публициста, оратора. Поскольку сегодня каждый человек в отдельности таким критериям отвечать уже не в состоянии, высшее руководство реализует их в составе команды, о которой уже говорилось, где первое лицо является уже не «боссом», а первым среди равных. Последнее обстоятельство ослабляет борьбу за власть и тем самым облегчает смену поколений менеджеров.

Команда высшего руководства обычно подбирается первым руководителем или по-другому главным администратором, занимающим свою должность на основании контракта с собственником (государством, акционерами, пайщиками) и являющимся его доверенным лицом, и несущим перед ним полную ответственность за состояние и результаты работы организации.

С юридической точки зрения в обязанности первого руководителя входит организация работы в рамках, определяемых законодательством, уставом и другими документами; распоряжение в обусловленных рамках имуществом и средствами без специальной доверенности; заключение и расторжение хозяйственных договоров, открытие счетов в банках; решение кадровых вопросов; стимулирование подчиненных-руководителей.

Руководители среднего звена (основных подразделений и предприятий, входящих в данную организацию) назначаются и освобождаются от должности первым руководителем или его заместителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность имущества вверенных им подразделений. Через подчиненных руководителей они управляют их деятельностью: устанавливают задания исполнителям, осуществляют текущий контроль, проводят мероприятия по совершенствованию организации и технологии производства, условий труда, соблюдению производственной, технологической, трудовой дисциплины, санитарных норм. В рамках компетенции им предоставлено право решать кадровые вопросы (частично — самостоятельно, частично — выходя с предложениями к руководству организации), поощрять или наказывать своих подчиненных.

В то же время руководители среднего звена представляют собой наиболее бюрократизированную прослойку менеджеров, число представителей которой стремительно растет, увеличивая «этажность» управленческих структур. Считается, что данная прослойка создает «эффект одеяла» между высшим и низовым уровнями управления, тормозит внедрение новых форм и методов работы. Отношение к представителям среднего звена управления в целом на Западе негативное и при любой возможности с ними ведется решительная борьба, иногда даже имеющая некоторые успехи. Например, за счет ликвидации целиком некоторых промежуточных управленческих структур, число этого слоя менеджеров удается сократить на 30—40%.[[14]](#footnote-14)

Именно на них ложится вся тяжесть повседневного управления персоналом. В их обязанности входит организация и координация труда подчиненных; обеспечение условий для выполнения ими качественно и в срок производственных заданий; контроль за соблюдением графика работ, рациональным использованием оборудования, материальных и иных ресурсов, производственной дисциплины, техники безопасности; содействие рационализаторству, изобретательству, внедрению передовых методов работы.

Руководители низового звена имеют право в установленном порядке премировать подчиненных, налагать на них дисциплинарную ответственность, делать соответствующие представления руководству подразделений и организации[[15]](#footnote-15).

Как считают западные специалисты, помимо официальных обязанностей, закрепленных в соответствующих документах, руководители несут по отношению к своим подчиненным обязанности неофициальные. Они состоят в справедливом и уважительном отношении к работникам, проявлении интереса к их здоровью, личным проблемам, успехам, взаимоотношениям в коллективе, оказании им при необходимости всесторонней помощи.

Все это очень важно, поскольку на практике не только подчиненные зависят от руководителя, но сам он во многом зависит от них, от их знаний, умения работать, готовности исполнять его распоряжения и неофициальные просьбы.

Помимо подчиненных, руководитель зависит также от своих коллег, начальников, деловых партнеров, без содействия которых он не в состоянии надлежащим образом выполнить возложенные на него обязанности.

2.3 Рациональная организация управленческого труда

Основные направления, которые будут рассмотрены в этой главе, являются важными составляющими в организации работы менеджера. Необходимо отметить также, что все советы носят рекомендательный характер и важно учитывать реальные условия, в которых работает менеджер. В процессе организации работы менеджера не нужно доходить до абсурда - труд менеджера очень специфичен и неповторим. При организации работы необходимо учитывать все нюансы во всем объеме и тесной взаимосвязи.

Следует помнить о том, что труд руководителя не только объективно обусловлен, но и носит инициативный, творческий характер. В этой связи можно говорить о том, что принципы и правила НОТ требуют творческого осмысления для определения степени их применимости с учетом складывающейся производственной ситуации. В данном случае принципы и правила служат лишь исходным пунктом для работы руководителя над совершенствованием индивидуального рабочего стиля, навыков и методов организации своего труда.

В настоящий период 40—60% рабочего времени руководителей затрачивается на выполнение таких видов деятельности, которые могли бы выполняться специалистами более низкой квалификации. Много времени теряется на поиск необходимой информации, данных и документов. Это свидетельствует о необходимости автоматизации рутинных операций, более широкого применения в практике управленческой деятельности средств вычислительной и организационной техники. Комплексная автоматизация управленческого труда должна проводиться на базе внедрения современных информационных технологий, что обеспечит увеличение степени автоматизации всех информационных процессов и организации[[16]](#footnote-16).

Если рассматривать рабочее место менеджера, то можно сказать, что это его рабочий кабинет, в котором он проводит большую часть работы. От того, какой это будет кабинет, зависит и то, как будет работать менеджер. Совершенно очевидно, что чем лучше приспособлено рабочее место для выполнения функций менеджера, тем производительнее и эффективнее будет работа менеджера.

Внутренний объем и форма кабинета. В зависимости от ранга менеджера приемлемая площадь будет от 20 до 50 м2 и высота кабинета минимум 3,5 м. Форма кабинета также имеет большое значение, так как рабочий кабинет менеджера не просто место где он непосредственно работает, но и, как правило, место проведения планерок, собраний, совещаний. Учитывая это, наиболее рациональной является прямоугольная форма кабинета с соотношением сторон 1:2. Необходимо помнить про рациональную планировку и компоновку мебели;

Цветовое оформление кабинета заключается в следующем: цветовые тона должны быть не резкими, мягкими. Цвета лучше выбирать из светлых тонов (нежно-зеленый, желтый, бежевый), светлые тона не только способствуют снижению утомляемости, но и увеличивают объем кабинета. Важно также, чтобы все поверхности были матовыми, т.к. блестящие поверхности вредны для здоровья[[17]](#footnote-17).

Для менеджера также очень важно правильно организовать работу с исходящими и входящими документами.

Исходящие документ является своеобразной визитной карточкой организации. Вследствие этого все документы и вся корреспонденция должна быть составлена и написана грамотно. В основном печать исходящих документов находиться в ведении секретаря. Задача менеджера составить документ (менеджер должен составлять только те документы, которые не могут быть составлены кем-либо другим). В процессе составления документа, делового письма и другого большую помощь может оказать компьютер. Для этого достаточно вложить в память компьютера образцы деловых писем, документов и только вносить небольшие исправления.

Сложнее дело обстоит с входящими документами. В зависимости от размера предприятия растет количество корреспонденции, и самому менеджеру просто немыслимо просматривать всю корреспонденцию. На помощь должен прийти секретарь или специальное подразделение, в обязанности которых входит: регистрация поступающей корреспонденции, сортировка в зависимости от предназначения, отбор документов, которые адресованы менеджеру или находятся в его прямой компетенции, сортировка корреспонденции по степени важности. Наиболее рациональным и приемлемым является сортировка, позволяющая менеджеру сразу оценить степень важности. Для этого можно, например, раскладывать корреспонденцию в специальные цветные папки. На столе у менеджера должен стоять специальный лоток для бумаг с несколькими отделениями, в которые он сможет класть корреспонденцию в зависимости от важности, исполнителей и другого.

Следует помнить о таком важном средстве эффективности управленческого работы, оперативного делового общения, как телефон. При неправильном пользовании им именно телефон становится источником потерь рабочего времени. Искусство в пользовании телефоном состоит в максимальной экономии времени на телефонные беседы при максимальной реализации предоставленных телефоном возможностей. Длительность деловых телефонных переговоров должна быть предельно минимальной при максимальной информативности.

Для того чтобы телефонный разговор продолжался минимальное количество времени, нужно его тщательно спланировать, предварительно составить короткую наметку и подобрать необходимые материалы, продумать разговор и записать основные вопросы, которые вы собираетесь выяснить, а также вопросы, которые могут возникнуть в ходе беседы.

Необходимо отметить, что все телефонные звонки должны проходить через секретаря, который перенаправляет звонки в то или иное подразделение и переключает на менеджера, если звонки предназначены для него. Это позволит сэкономить время менеджера[[18]](#footnote-18).

Краткость изложения и максимальная информативность являются также основными требованиями при проведении совещаний и конференций.

Спланированные и организованные определенным образом совещания помогают уменьшить потери времени и повысить качество вырабатываемых решений. При подготовке к совещанию необходимо:

1. Четко и однозначно определить тему совещания и ее цель;
2. Определить: можно ли за одно совещание решить несколько вопросов;
3. Тщательно разработать повестку дня, выбрать наиболее целесообразную последовательность вопросов;
4. Заранее познакомить участников с теми фактами, которые могут обсуждаться в ходе дискуссии;
5. Как можно раньше послать приглашение участникам;
6. Выбрать помещение для заседаний (кабинет менеджера или специальная комната) с хорошей вентиляцией и нормальной температурой;
7. Участникам совещания выработать возможные решения по предлагаемым вопросам.

Четкие планирование, подготовка и проведение беседы займут меньше времени, чем случайная беседа.

Для эффективности деловой беседы необходимо приглашать только тех, кто непосредственно нужен при обсуждении вопросов. При проведении совещаний необходимо учитывать, что слишком большое количество участников скажется отрицательно на ходе совещания[[19]](#footnote-19).

Менеджер должен тщательным образом планировать свой рабочий день. Для этого лучше всего подходят графики работы. В таких графиках сразу отводиться определенное время в течение дня на выполнение каких-либо повторяющихся действий. Оставляется резерв времени на непредвиденные ситуации. Соблюдение графика не является строго обязательным, но помогает рационально спланировать рабочее время. Менеджер должен постоянно контролировать, как выполнены запланированные задачи, а также делать анализ использования рабочего времени и узнать, не теряется ли оно по одним и тем же причинам. В результате менеджер лучше узнает самого себя, в дальнейшем сумеет сосредоточиться на решении важнейших задач и сможет не просто работать, а достигать высоких результатов.

Для проведения приема лучше выделить определенное время в течение рабочего дня. Оптимальным представляется время между 1400 и 1600. Если это возможно, то необходимо пользоваться предварительной записью у секретаря. Посетитель, по возможности, должен заранее изложить тему предстоящей беседы. Это позволит, во-первых, сократить время на изложение темы разговора, во-вторых, позволит менеджеру подготовиться к предстоящей беседе и, в-третьих, если это возможно, направить посетителя к другим исполнителям. Посетителю необходимо заранее сообщить временные рамки разговора.

Для посещения рабочих мест лучше выбирать время ближе к концу рабочего дня, когда производительность низкая и отвлечение работников не нанесет большого вреда.

Важно отметить также, что необходимо встречаться с работниками не только в рабочее время, но и в не рабочее. На таких встречах можно обсудить общее положение дел на предприятии (организации), послушать выступления работников[[20]](#footnote-20).

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что качество и эффективность управленческого труда руководителя зависит от состояния рабочих мест и условий, в которых работает менеджер.

Рациональная организация рабочего места менеджера создает благоприятные условия труда и повышает эффективность работы руководителя.

Заключение

В условиях перехода к системе рыночного хозяйствования в соответствии с изменениями в экономическом и социальном развитии страны существенно меняется и политика в области оплаты труда, социальной поддержки и защиты работников. Многие функции государства по реализации этой политики переданы непосредственно предприятиям, которые самостоятельно устанавливают формы, системы и размеры оплаты труда, материального стимулирования его результатов.

В современных условиях высокоразвитого производства, оснащенного сложной техникой, необходим научный подход к организации труда.

Организация труда на предприятии - это действия по установлению, упорядочению или изменению порядка осуществления трудового процесса и связанных с ним производственных взаимодействий работников со средствами производства и друг с другом.

Организация труда выполняет следующие функции: ресурсосберегающую, в том числе трудосберегающую, оптимизирующую, трудощадящую, функцию формирования эффективного работника, функцию возвышения труда.

Учитывая специфику работы руководителя как организатора жизнедеятельности предприятия, нужно иметь в виду, что выполнение им должным образом своих функций (социальной, коммуникационной, стимулирующей, кадровой, направляющей, организационной) оказывает огромное влияние в положительную сторону на организацию труда всего коллектива в целом. То есть организация труда на предприятии во многом зависит от самого руководителя.

Для более эффективной работы руководителя, а, следовательно, для наиболее эффективного функционирования предприятия, необходимо построение рациональной организации управленческого труда.

Организация процессов труда руководителя включает проектирование и внедрение рациональных систем и методов выполнения, возложенных на него функций с учетом применения необходимых технических средств, а также предполагает определенную степень регламентации труда по содержанию и во времени. Это обеспечивает необходимый порядок и организованность при исполнении руководителем должностных обязанностей, при принятии и реализации управленческих решений. Регламентация труда означает установление строгое соблюдение определенных правил, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях, присущих научной организации труда.

Библиографический список

1. Байгот С.А. Основы менеджмента/ С.А Байгот, Е.Е. Ефимчик. – – М.: ООО Информпресс, 2000. – 464 с.
2. Балдин И.В. Менеджмент: пособие / И.В. Балдин, Г.Е. Ясников. – М.: БГЭУ, 2007. – 306 с.
3. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. А. Ройш. – М.: Книжный Дом; Экоперспектива, 2005. – 352 с.
4. Брасс А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции: пособие для подготовки к экзаменам / А.А. Брасс. – М.: Соврем. шк., 2006. – 348 с.
5. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента: учебник для ВУЗов./ Д.Д. Вачугов. – М.: Высшая школа, 2001. – 289 c.
6. Войстрик Н. // Кадровик. Управление персоналом - 2002г. - №1. - стр.14.
7. Воробьев Л.А. Менеджмент организации./ Л.А. Воробьев. − М.: Дизайн ПРО, 2003. – 389 с.
8. Гончаров В.И. Менеджмент: Учебное пособие./ В.И. Гончаров. – М.: Мисанта, 2003. – 624 с.
9. Гончаров В.И. Менеджмент предприятия. В 2 ч. Ч. 1 / В. И. Гончаров. – М.: Изд-во МИУ, 2004. – 244 с.
10. Зубрицкий А.Ф. Практический менеджмент. Учебное пособие. В 2-х ч. Ч.1./ А.Ф. Зубрицкий. – М.: «ВУЗ-ЮНИТИ», 2004. – 56 с.
11. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие / Н.И. Кабушкин– М.: Новое знание, 2005. – 336 с.
12. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов по специальности «Менеджмент»/ В. И. Кнорринг. - М.: Издательство НОРМА, 2002. – 568 с.
13. Менеджмент на промышленном предприятии /Л.И. Кошкин, А.Е. Хачатуров, И.С. Булатов. – М.: Эколайн, 2000. – 358 с.
14. Менеджмент: Учебн. пособие для ВУЗов / Под ред. Ю. В. Кузнецова, В. И. Подлесных. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2001. – 278 с.
15. Мескон М.Х.Основы менеджмента./ М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури - М.: Дело, 1995. - 704 с.
16. Оганесян И.А. Управление персоналом организации./ И.А. Оганесян. – М.: «Алфея», 2000. – 464 с.
17. Организация управленческого труда./ А. М. Кошечкин. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 369 с.
18. Основы менеджмента / В.Р.Веснин. – 2-е изд., доп. и испр. – М.: ООО «Т.Д. Элит-2000», 2002. – 560 с.
19. Основы менеджмента: современные технологии. Учебно-методическое пособие./ Под ред. проф. М.А. Чернышева. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003. – 369 с.
20. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: Учеб. пособие./ В.П. Пашуто. – М.: Новое знание, 2001. – 304 с.
21. Румянцева З.П. Менеджмент организации./ З.П. Румянцева, Н. А. Соломатин. - М.: Инфра-М, 1995. – 336 с.
22. Семенов А.К. Основы менеджмента. Учебник/ А.К. Семенов, В. И. Набоков. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2003. – 463 с.
23. Смирнов Е.Л. Справочное пособие по НОТ./ Е.Л. Смирнов. - М.: Экономика, 1981. - 408 с.
24. Феденя А.К. Основы менеджмента: Учебное пособие/ А.К. Феденя. – М.: Бестпринт, 2005. – 359 с.
25. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие./ С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес – школа», 2002. – 278 с.
1. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. А. Ройш. – М.: Книжный Дом; Экоперспектива, 2005. с. 136. [↑](#footnote-ref-1)
2. Оганесян И.А. Управление персоналом организации./ И.А. Оганесян. – М.: «Алфея», 2000. с. 116. [↑](#footnote-ref-2)
3. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно-практическое пособие./ С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес – школа», 2002. С 113. [↑](#footnote-ref-3)
4. Воробьев Л.А. Менеджмент организации./ Л.А. Воробьев. − М.: Дизайн ПРО, 2003. с. 170 [↑](#footnote-ref-4)
5. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие / Н.И. Кабушкин– М.: Новое знание, 2005. с. 248. [↑](#footnote-ref-5)
6. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента: учебник для ВУЗов./ Д.Д. Вачугов. – М.: Высшая школа, 2001. с 136. [↑](#footnote-ref-6)
7. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: Учеб. пособие./ В.П. Пашуто. – М.: Новое знание, 2001. с. 384. [↑](#footnote-ref-7)
8. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: Учеб. пособие./ В.П. Пашуто. – М.: Новое знание, 2001. с 256. [↑](#footnote-ref-8)
9. Балдин И.В. Менеджмент: пособие / И.В. Балдин, Г.Е. Ясников. – М.: БГЭУ, 2007. С 189. [↑](#footnote-ref-9)
10. Основы менеджмента: современные технологии. Учебно-методическое пособие./ Под ред. проф. М.А. Чернышева. – М.: ИКЦ «МарТ», 2003. С 348. [↑](#footnote-ref-10)
11. Байгот С. А. Основы менеджмента/ С. А Байгот, Е. Е. Ефимчик. – – М.: ООО Информпресс, 2000. С 245. [↑](#footnote-ref-11)
12. Мескон М.Х.Основы менеджмента./ М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури - М.: Дело, 1995. С 145. [↑](#footnote-ref-12)
13. Семенов А.К. Основы менеджмента. Учебник/ А.К. Семенов, В. И. Набоков. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2003. С 443. [↑](#footnote-ref-13)
14. Организация управленческого труда./ А. М. Кошечкин. – М.: ИНФРА-М, 2002. С 320. [↑](#footnote-ref-14)
15. Организация управленческого труда./ А. М. Кошечкин. – М.: ИНФРА-М, 2002. С. 324. [↑](#footnote-ref-15)
16. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления: Учебник для вузов по специальности «Менеджмент»/ В. И. Кнорринг. - М.: Издательство НОРМА , 2002. С 387. [↑](#footnote-ref-16)
17. Менеджмент на промышленном предприятии /Л.И. Кошкин, А.Е. Хачатуров, И.С. Булатов. – М.: Эколайн, 2000. С. 280. [↑](#footnote-ref-17)
18. Менеджмент на промышленном предприятии /Л.И. Кошкин, А.Е. Хачатуров, И.С. Булатов. – М.: Эколайн, 2000. С. 280. [↑](#footnote-ref-18)
19. Менеджмент на промышленном предприятии /Л.И. Кошкин, А.Е. Хачатуров, И.С. Булатов. – М.: Эколайн, 2000. с. 283. [↑](#footnote-ref-19)
20. Менеджмент на промышленном предприятии /Л.И. Кошкин, А.Е. Хачатуров, И.С. Булатов. – М.: Эколайн, 2000. с 287 [↑](#footnote-ref-20)