# Содержание

# Введение

# Глава 1. Организация личной работы руководителей организаций

1.1 Элементы системы организации труда

# 1.2 Планирование личной работы руководителя

# 1.3 Организация рабочего места управленческого персонала

Глава 2. Особенности организации труда руководителей государственных органов

2.1 Руководители органов государственного и муниципального управления

2.2 Планирование работы руководителей и специалистов органов государственного и муниципального управления

# Заключение

# Список использование литература

**Введение**

Организация управленческого труда муниципальных служащих - один из важнейших факторов эффективной работы местной администрации. Его значение зачастую недооценивается руководителями и специалистами администраций. Однако именно рациональная организация управленческого труда существенно влияет на обоснованное распределение обязанностей внутри управленческого аппарата, методы и сроки внедрения различных технических и организационных нововведений, технологию выполнения управленческих работ, обеспечивая устойчивое положение муниципальных образований.

Одним из направлений научной организации труда муниципальных служащих является создание рациональной системы разделения труда и кооперации.

Разделение управленческого труда означает разграничение и обособление различных видов деятельности, а кооперация - совместное участие работников в одном или нескольких взаимосвязанных процессах. Вместе они призваны обеспечить качественное и эффективное выполнение возложенных на работников функций.

Разделение и кооперация труда взаимосвязаны и взаимообусловлены. Это выражается в том, что расчленение процесса труда на отдельные составляющие с закреплением их за определенными работниками или группами работников в значительной степени предопределяет и форму взаимодействия.

Система планирования, организация и стиль работы муниципальной администрации в значительной степени зависят от личности руководителя. В отличие от представительного органа, где все решения принимаются коллегиально, а руководитель исполняет лишь функции ведущего (спикера), администрация как исполнительный орган организуется на принципе единоначалия. В зависимости от прежней профессии, квалификации и личных качеств главы администрации может изменяться и сама ее структура, например количество заместителей и распределение обязанностей между ними.

В теории менеджмента известно несколько стилей работы руководителя, оказывающих влияние на деятельность организации и поведение подчиненных. На крайних позициях находятся лидер авторитарного типа, замыкающий на себя решение всех больших и малых проблем, и либеральный лидер-стратег, оставляющий за собой лишь общее руководство и возлагающий решение всех текущих задач на членов подобранной им команды. В реальной жизни всегда наблюдается сочетание того и другого.

Самим характером муниципальной деятельности востребован руководитель с демократическим стилем управления, умеющий организовывать коллегиальную работу, выслушивать различные точки зрения, постоянно сверять принятые решения с ходом их реализации, не бояться вносить в них необходимые коррективы.

# Глава 1. Организация личной работы руководителей организаций

**1.1 Элементы системы организации труда**

К числу элементов организации труда руководителей, раскрывающих ее содержание, следует отнести:

- организацию труда в коллективе (разделение труда, регламентация труда по содержанию, регламентация труда по времени), выбор систем и методов работы;

- специфические проблемы организации личного труда (планирование и распределение рабочего времени, управление потоком посетителей, индивидуальный рабочий стиль, рациональное ведение корреспонденции и т.д.);

- организацию использования средств вычислительной и оргтехники;

- мероприятия по охране труда, обеспечивающие безопасные условия как для самого исполнителя, так и для окружающих его людей;

- мероприятия по укреплению дисциплины труда и устранению потерь рабочего времени.

- создание материальной и моральной заинтересованности в улучшении как индивидуальных, так и коллективных результатов труда;

- повышение квалификации и культурно-технического уровня работающих;

- регламентирование труда и отдыха;

- производственную эстетику, устройство, оснащение рабочих мест и правильное их обслуживание.

Перечисленные выше общие для любого объединения работников элементы системы организации труда на различных предприятиях и в разных социально-экономических условиях реализуются по-разному. Однако их успешная реализация во многом базируется на умении руководителей и специалистов правильно организовать свой труд.

# Важным критерием эффективной организации труда руководителя (специалиста) является устранение дефицита рабочего времени. Дефицит времени - это одна из тех проблем, которая больше всего тревожит руководителей и специалистов разных рангов, так как временной фактор для них, как правило, играет решающую роль. Время представляет собой ресурс, которым каждый руководитель (специалист) обладает в абсолютно равных количествах. Для каждого руководителя или специалиста в этой связи проблема состоит не в том, сколько он имеет а в том, как он использует то время, которым располагает. В этой связи, решающее значение для устранения недостатков в практике повседневной деятельности имеет рациональное использование руководителем (специалистом) своего рабочего времени.

Время - это уникальный ресурс, не подлежащий накоплению, как деньги; самый негибкий элемент нашего существования. Фактор времени - это ресурс, который тем дороже обходится руководителю, чем не эффективнее он его использует. Порой руководителю или специалисту, чтобы работать значительно эффективнее не требуется больше профессиональных знаний и способностей, чем у него есть в данный момент. А надо только усовершенствовать свои практические навыки в работе, устранить имеющиеся недостатки, позаботиться о более эффективном использовании рабочего времени.

Необходимость учета затрат рабочего времени сегодня признается практически всеми руководителями и специалистами. На практике, однако, мало кто из них реально решает для себя этот вопрос, что приводит к ряду отрицательных последствий: спешке и бесплановости в работе, переутомлению, слабой мотивированности в труде. Основная причина того, что учет затрат рабочего времени не находит широкого применения в практике работы руководителей (специалистов), состоит в отсутствии навыков к этому.

Проектирование рациональной организации труда руководителя (специалиста) требует учета всех выполняемых работ, систематического наблюдения за своим рабочим временем и изучения структуры его затрат. Это дает возможность анализировать использование рабочего времени, составлять обоснованные планы личной работы. Без учета и анализа использования рабочего времени составленные руководителем планы личной работы оказываются оторванными от реальных условий.[[1]](#footnote-1)

Для изучения содержания труда и структуры затрат рабочего времени руководителей могут быть использованы следующие методы: анкетный и устный опросы, наблюдения.

Анкетный и устный опросы проводятся с целью изучения существующего состояния организации труда и использования рабочего времени, а также для изучения мнения сотрудников о необходимости проведения специальных мероприятий, способствующих повышению эффективности и улучшению условий труда.

Рационализация трудовых процессов, установление технически обоснованных норм времени основывается на всестороннем изучении производственных и управленческих процессов, исследовании взаимодействия элементов их составляющих, выявлении потерь и нерациональных затрат рабочего времени.

На практике изучение затрат рабочего времени руководителей и специалистов наиболее часто осуществляется с помощью специальных наблюдений, результаты которых служат для: совершенствования организации труда и производства; разработки норм и нормативов времени; выявления потерь и непроизводительных затрат рабочего времени; установления причин невыполнения или перевыполнения норм.

Наблюдения для изучения затрат рабочего времени различаются по видам, методам и способам проведения, а также по способам регистрации и формам записи результатов. В зависимости от цели изучения затрат рабочего времени различают следующие виды наблюдений: фотография рабочего времени, хронометраж и фотохронометраж. В практике нормирования труда сегодня наиболее часто используется метод фотографии рабочего времени.

Независимо от используемого вида наблюдения, его практическая реализация предполагает осуществление следующих этапов: подготовка к наблюдению; проведение наблюдения; обработка данных; анализ результатов и подготовка организационно-технических предложений в соответствии с целью проводимых исследований. Содержание работ на каждом из этапов во многом зависит от выбранного объекта или метода наблюдений.[[2]](#footnote-2)

После завершения наблюдения зарегистрированные данные должны быть систематизированы и проанализированы в соответствии с целью проводимого исследования. Содержание анализа - это область организации личной работы руководителя (специалиста). Технические приемы и средства анализа базируются на аппарате математической статистики, элементах графических методов и основаны на суммировании данныхозатратахвремени по различным статьям номенклатуры работ.

Для обеспечения возможности анализа затрат времени все виды затрат необходимо сгруппировать в отдельные, относительно самостоятельные группы. Классификационные группы затрат рабочего времени руководителя (специалиста) определяются в зависимости от выбранного критерия. В качестве критерия могут выступать следующие факторы: характер выполняемых работ; функции руководства коллективом; место выполнения работы; форма работы; методы выполнения управленческих операций.

Используя данные о структуре затрат, можно провести анализ соответствия фактических затрат рабочего времени планируемым, а также определить потери рабочего времени с точки зрения достижимости намеченных целей. Нетрудно определить пропорцию, в которой время расходуется на получение необходимой информации, распределение заданий и передачу полномочий, проведение совещаний, телефонные разговоры, на прочие вопросы, не подлежащие классификации. Можно определить, сколько времени тратит руководитель на каждый вид работы, связанный с установившейся практикой или с решением повторяющихся задач, и сколько на одноразовые действия, собственно административную работу.

В процессе аналитической работы по изучению затрат рабочего времени важно получить ответы на ряд вопросов, которые приведены ниже.

Сколько времени тратится на выполнение специально выделенных работ? Для этого необходимо просуммировать время, потраченное на выполнение важнейших работ по дням и за весь период наблюдений. Выделенные важнейшие задачи могут быть важными для конечных или промежуточных результатов работы или стоять под особым контролем руководителя.

Где выполнялась работа? Ответ на этот вопрос показывает количественные затраты времени в зависимости от места пребывания руководителя.

С кем испытуемый связан по работе? Ответ на данный вопрос будет характеризовать взаимоотношения руководителя как в процессе основной деятельности, так и вне ее. Одновременно бывает полезно установить, как осуществляются взаимоотношения: по телефону, через личные контакты или через посредника.

Как формируется рабочий день? Рабочий день складывается из непродолжительных по времени отрезков или состоит из заранее запланированных функциональных блоков?

Какие затраты связаны с выполняемой работой? Если имеется возможность, то анализируется соответствие затрат времени затратам финансовых или других ресурсов при выполнении анализируемых работ.

Кто загружает время руководителя? Анализируется зарегистрированное время в соответствии с тем, от кого зависели затраты рабочего времени. Здесь важно определить, в какой мере руководитель сам определяет использование своего рабочего времени и какова доля в использованном времени других лиц.

В какие дни недели и в какое время руководителю (специалисту) не удалось достичь поставленной цели? При проведении такого рода анализа речь не идет о выявлении полной картины, а лишь о некоторых важных вопросах, связанных с распорядком рабочего дня, распределением фонда времени при решении задач с учетом его рациональной структуры.

На заключительном этапе анализа целесообразно определить причины, мешающие рационально использовать рабочее время руководителю (специалисту). При этом следует помнить о том, что важно учитывать не только внешние, но и так называемые внутренние помехи, когда руководитель нарушает ход своего трудового процесса. Это позволит определить вредные привычки и наиболее часто повторяющиеся ошибки того стиля работы, который практикует руководитель (специалист).[[3]](#footnote-3)

Полученные в результате исследования данные и проведенный анализ должны обеспечить разработку практических предложений по рационализации использования рабочего времени руководителем (специалистом) и устранению основных причин потерь рабочего времени. При этом аналитические данные и полученные знания необходимо применять в повседневной практике с целью закрепления положительных сторон стиля работы, который практикует руководитель или специалист и отказа от тех отрицательных его черт, которые удалось установить с помощью проведенного анализа.

# 1.2 Планирование личной работы руководителя

Следует отметить, что организация личной работы руководителей и специалистов представляет собой совокупность прогрессивных организационных и технических мероприятий, обеспечивающих систематическое повышение производительности их труда. При этом в коллективе трудно наладить работу, когда руководитель и его подчиненные не обладают современными приемами и методами работы, не совершенствуют свой индивидуальный рабочий стиль. Безусловно, готовность руководителя или специалиста к эффективной деятельности определяется знаниями, умениями, навыками и качествами личности. Однако немаловажное значение играет изучение причинно-следственного механизма имеющих место недостатков и проблем, а также поиск путей совершенствования своей работы.

Важным шагом при создании эффективной системы управления собственным временем для руководителя (специалиста) является определение целей деятельности как на короткий, так и на длительный период. Управление на основе целей не связано с дополнительными усилиями, так как базируется на процессе планирования с определением предельных сроков выполнения намеченных действий или мероприятий.

Цели, намеченные руководителем (специалистом), не только определяют те действия, которые следует осуществить, но и стимулируют их исполнение. Постановка целей означает для руководителя (специалиста) сознательное осуществление своих действий. Целеполагание действует как движущая сила, энергия которой исчезает лишь тогда, когда цель достигнута. Цели, определяемые руководителем (специалистом), должны быть:

- реалистичными и конкретными;

- ориентированными не на осуществление деятельности, а на достижение конкретного результата;

- измеримыми и ограниченными по времени конкретными сроками.

Определение целей есть лишь начальный этап. Необходимо преобразовать цель в план действий по ее достижению. Необходимо определить степени важности и решить, какие цели и задачи важнее всего, а какие могут подождать. Успешное решение задачи выделения степеней важности оказывает сильное влияние на рост эффективности работы руководителя (специалиста).

Предпосылкой достижения целей руководителем и специалистом является использование его рабочего времени на реализацию мероприятий, которые ведут к этим целям. Многими руководителями (специалистами) "управляют" случайности. У них нет ясной базы для принятия решений при планировании времени. Последовательность их действий часто управляется внешними факторами. Причинами этого является недостаток хорошо организованной базы для принятия решений, а также выработанная привычка планировать время в недостаточной связи с желанием достичь поставленных целей.

Очевидным является факт, что готовность руководителя (специалиста) к эффективной работе во многом определяется практикой его повседневной деятельности, а решающее значение для формирования стиля руководства имеет рациональное использование рабочего времени.

Введение периодов планирования способствует более точной оценке обстановки в целом, облегчает выделение главного, повышает уровень исполнения и помогает руководителю (специалисту) принять правильное решение, как наиболее целесообразно использовать свое рабочее время.[[4]](#footnote-4)

Чтобы получить как можно лучшие результаты при планировании рабочего времени, руководителю необходимо использовать такое понятие, как "периоды планирования": день, неделя, месяц, год. Каждый период планирования должен рассматриваться отдельно. В этой связи рекомендуется иметь отдельный план для каждого периода.

Главное преимущество, достигаемое путем планирования работы, состоит в том, что планирование рабочего времени приносит выигрыш во времени. В этой связи у руководителя (специалиста) появляется возможность использовать имеющееся у него рабочее время для плодотворной и успешной деятельности и достичь поставленных целей с возможно меньшим расходом времени. Планирование, как важнейшая составная часть организации личного труда, означает подготовку к реализации намеченных целей и структурирование (упорядочение) рабочего времени.

При разработке плана каждого периода руководитель (специалист) должен ответить на следующие вопросы: Какова основная цель данного периода? Каким количеством времени он располагает? В какой очередности должны быть выполнены основные задачи периода? Какие подготовительные мероприятия должны быть выполнены?

Чтобы правильно выполнять свои обязанности и достичь поставленных целей, руководитель (специалист) должен явно представлять себе, насколько ограничен его бюджет рабочего времени. Это объясняется тем, что разрабатываемый план рабочего периода представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

При разработке плана конкретного периода рекомендуется использовать основные принципы и правила планирования рабочего времени:

- правило основного соотношения (правило 60:40). Рекомендуется составлять план только на определенную часть рабочего времени. Практика показывает, что планируемая часть не должна превышать 60% общего планового бюджета времени руководителя (специалиста); она носит название период запланированной активности. Оставшиеся 40% планируемого периода времени, условно, следует разделить на два блока по 20% каждый. Первый блок представляет собой резерв рабочего времени, отводимый на выполнение действий и работ, не включенных в формируемый план, и носит название период непредвиденной активности. Второй блок резервного времени отводится на управленческую деятельность и творческую активность - это период спонтанной активности,

- анализ ранее выполненных работ и структуры затрат рабочего времени прошлых периодов;

- регулярность и системность планирования;

- реалистичность планирования;

- письменная форма формируемого плана;

- перенос несделанного. Невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового периода должны быть перенесены в рабочий план следующего планового периода в том случае, если они не потеряли своей актуальности;

- установление временных норм и планируемых сроков исполнения работ, включенных в план рабочего периода. В плане следует задавать точные временные нормы на планируемые действия;

- установление приоритета (степени важности) для каждой из работ, включенных в план;

- делегирование (перепоручение) работ. В плане должны найти отражение и те работы, которые делегируются для исполнения другим сотрудникам. Применительно к данной категории работ должно быть запланировано время для осуществления руководителем контроля сроков, качества решения и т.д.[[5]](#footnote-5)

Важнейшим из всех периодов планирования для руководителя является день. Планирование дня включает в себя определение конкретного действия в заданный момент времени, а не ограничивается только выявлением цели, желания или намерений, как это может быть применительно к прочим периодам планирования. Планирование на день создает предпосылки для того, чтобы жить в настоящем. План на день должен создать обзор всех дел дня и помочь руководителю наиболее эффективно использовать рабочее время. План на день определяет конечные цели работы в порядке их значимости. Формируется план преимущественно в конце предыдущего дня или в начале планируемого дня.

Для разработки плана рабочего дня можно воспользоваться методом "Альпы", который предполагает реализацию следующих пяти стадий, базирующихся на использовании основных принципов и правил планирования рабочего времени (данный метод может быть использован и для разработки плана рабочей недели):

Составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Данный перечень должен быть составлен с учетом предварительного распределения работ по приоритетности их выполнения.

Определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего бюджета рабочего времени.

Резервирование рабочего времени с учетом соотношения 60:40.

Принятие решений по делегированию работ, намеченных руководителем к исполнению.

Контроль и перенос несделанного. Контроль выполнения заданий и использования рабочего времени является последним пунктом в системе индивидуального планирования. Осуществление контрольных мероприятий позволяет руководителю (специалисту) получить необходимую информацию для проведения анализа структуры фактических затрат рабочего времени и приступить к поиску возможных путей совершенствования своей работы.

Важнейшим звеном месячного (годового) планирования является определение ключевых направлений деятельности. На основе данных направлений руководитель (специалист) должен разработать личный план деятельности и бюджет на предстоящий месяц (год). При этом имеющееся в распоряжении руководителя (специалиста) время индивидуализируется в календарном плане работы настолько точно, на сколько это возможно на месяц (год) вперед.[[6]](#footnote-6)

**1.3 Организация рабочего места управленческого персонала**

В комплексе мер, обеспечивающих высокую эффективность труда управленческого персонала, важная роль отводится рационализации рабочих мест.

Исходя из требований научной организации труда, организация рабочего места включает в себя: оснащение его всем необходимым в соответствии с характером выполняемой работы, рациональное расположение необходимого оснащения, создание удобных и комфортных условий работы, предотвращение вредного воздействия на человека неблагоприятных факторов внешней среды.

Рациональная организация рабочего места предполагает правильную его планировку и оснащение. Планировка рабочего места - рациональное пространственное расположение самого рабочего места, а также всех необходимых элементов оснащения в зоне трудовых действий работника. Следовательно, рациональная планировка рабочего места предполагает такое размещение всех технических средств и рабочих материалов, которое позволяет работать без лишних движений, приводящих к утомлению и дополнительным затратам времени.

Планировка рабочего места должна исходить из требований организации рационального трудового процесса и эргономики.

Нормативные данные определяют размеры зон оптимальной досягаемости, в которых работа наиболее утомительна. Принимая во внимание эти размеры, можно приступать к решению вопроса о размещении отдельных средств труда и рабочих материалов, учитывая их назначение и частоту использования.

Различают нормальную и максимальную рабочие зоны. В нормальной зоне деятельности (работа осуществляется кистью и пальцами рук, согнутых в локте) должны располагаться наиболее часто используемые средства, предметы труда и выполняться основные виды работ. В максимальной зоне (работа здесь осуществляется вытянутыми руками), размещаются средства и предметы труда, используемые значительно реже.

Оснащение рабочих мест предполагает обеспечение их необходимыми средствами связи, требуемыми видами вычислительной и оргтехники, служебной мебелью и т.п. При этом следует помнить о том, что на рабочем месте не должно находиться ничего лишнего, что затрудняет работу и обслуживание рабочего места.

Учитывая большое разнообразие используемых средств вычислительной и организационной техники, обязательным элементом обслуживания рабочих мест работников, занятых управленческим трудом, является своевременное представление услуг соответствующих ремонтных служб. В настоящее время наиболее прогрессивной формой является плановое регламентированное обслуживание, позволяющее не только своевременно устранять возникающие неполадки в работе технических средств, но и предотвращать их путем проведения соответствующей профилактической работы на базе использования специально разрабатываемых графиков обслуживания.[[7]](#footnote-7)

Основное требование, предъявляемое к рациональной планировке рабочего места, - обеспечение экономии времени на поиск средств и предметов труда. Проектируя планировку рабочего места, необходимо руководствоваться следующими требованиями:

- на поверхности рабочего стола не должно быть ничего лишнего;

- средства труда и используемый инвентарь должны иметь строго определенное место, при этом наиболее часто используемые из них должны располагаться в пределах нормальной зоны досягаемости;

- рабочие документы должны располагаться так, чтобы обеспечивалась их наилучшая обозримость. Хорошая обозримость в сочетании с постоянством мест хранения должны свести на нет потери времени на поиск необходимых документов. Нормальной является такая организация труда, при которой слово "искать" вообще исключено из лексикона руководителя;

- движения работника должны быть экономными с позиции затрат времени и сил.

Рациональная организация рабочих мест предполагает их оснащение необходимой мебелью и, при необходимости, современными средствами регистрации, обработки и передачи информации. Учитывая это, рабочие места в служебных помещениях следует размещать с учетом взаимосвязей работников в процессе трудовой деятельности, принимая во внимание последовательность выполняемых ими работ.

Площадь рабочего места должна определяться и соответствовать действующим санитарным нормам, а мебель - удовлетворять функциональным, гигиеническим, психофизиологическим и эстетическим требованиям. По установленным в нашей стране санитарным нормам минимальная площадь одного рабочего места составляет 4 м2. Для руководителей организаций эта площадь равна 24-55 м2.

Номенклатура и количество соответствующих технических средств на рабочем месте должна определяться исходя из характера выполняемых работником должностных обязанностей и объема связанных с ними работ.

Наряду с традиционными рабочими местами работников персонала управления, в настоящее время большое распространение получили автоматизированные рабочие места (АРМ). Организация и оснащение этих рабочих мест имеет свою специфику и особенности.

Автоматизированное рабочее место представляет собой проблемно-ориентированный программно-технический комплекс, включающий технические и программные средства, информационное и методическое обеспечение, предназначенный для решения задач пользователя в некоторой предметной области и оперативного удовлетворения его информационных и вычислительных запросов непосредственно на рабочем месте в режиме диалога с ЭВМ. Принципиальной особенностью применения АРМ является привлечение потребителей информации или конечных пользователей непосредственно, без помощи программистов и операторов ЭВМ, к активному использованию вычислительной техники.

АРМ, как инструмент рационализации и интенсификации деятельности управленческих работников, обеспечивает выполнение в автоматизированном режиме таких функций, как информационно-справочное обслуживание, учет, анализ, контроль, а также реализацию отдельных задач прогнозного характера.

АРМ служит для автоматизации комплекса работ по подготовке, преобразованию, редактированию, передачи цифровой и текстовой информации, выполнения необходимых вычислений, организации взаимодействия пользователя с ЭВМ.

Проектирование и внедрение АРМ предполагает, что основные операции по накоплению, переработке и хранению информации возлагаются на средства вычислительной техники; пользователь выполняет ручные операции, требующие творческого подхода, и, используя выходную информацию, принимает необходимые решения. Контролируя работу вычислительных средств, пользователь вносит необходимые изменения в значения параметров моделируемых процессов и исходные данные в процессе реализации регламентируемых должностной инструкцией видов деятельности.

При всех вариантах проектирования АРМ пользователь должен иметь возможность использовать лично устройства, позволяющие ему выполнить требуемый объем работ. К таким устройствам относятся алфавитно-цифровые или графические дисплеи, устройства ввода-вывода информации, накопители на магнитных носителях. Опосредствованное использование могут находить устройства связи ЭВМ между собой и с ЭВМ верхнего уровня, средства передачи и приема информации на расстоянии.[[8]](#footnote-8)

Экономический эффект от внедрения АРМ складывается из двух составляющих. Во-первых, это повышение качества управленческих решений, принимаемых с помощью информации, предоставляемой АРМ. Во-вторых, это эффект получаемый за счет снижения трудоемкости выполнения отдельных операций.

С помощью АРМ целесообразно решать задачи, ограниченные по своим информационным связям на входе и выходе с другими задачами, т.е. локальные в информационном отношении задачи.

АРМ присущ диалоговый метод решения задач, который позволяет использовать практический опыт сотрудников при решении задач с недостаточно четко формализованным алгоритмом.

Проектирование и внедрение АРМ основывается на принципах проектирования систем обработки данных, основными из которых являются:

- принцип максимальной ориентации на конечного пользователя. Реализация данного принципа достигается созданием средств адаптации АРМ к уровню подготовки пользователя и возможностью его обучения (самообучения) непосредственно на данном АРМ;

- принцип проблемной ориентации. Обеспечивает ориентацию АРМ на решение определенного класса задач, объединенных общей технологией обработки данных, единством режимов работы и эксплуатации;

- принцип соответствия информационным потребностям пользователя. К определению состава и функций АРМ следует приступать только после установления информационных потребностей пользователя, которые обеспечивают выполнение возложенных на него функций.

Обязательным условием разработки эффективного АРМ является совместное участие будущего пользователя и разработчика в этом процессе. Это обеспечивает лучшее осознание всех проблемных ситуаций, стимулирует творческую деятельность пользователя АРМ, способствует повышению качества разработки АРМ.

Высокая эффективность АРМ должна обеспечить превращение их в надежные и доступные средства накопления опыта управленческих работников, анализа, оценки и выработки экономически целесообразных решений.

**Глава 2. Особенности организации труда руководителей государственных органов**

**2.1 Руководители органов государственного и муниципального управления**

Управленческий труд или труд в сфере управления является частью совокупного общественного труда. Наряду с этим это труд работников аппарата управления по реализации функций управления, направленных на достижение целей органа управления.

Работники органов государственного и муниципального управления, выполняющие определенные функции управления либо способствующие их выполнению, разделяются на основе общей классификации.

По общей классификации, осуществляемой на основе Единой номенклатуры должностей служащих, работники органов управления, как и другие работники умственного труда, разделяются на основе их функциональной роли и по видам выполняемых работ на три категории: руководители, специалисты, технические исполнители.

Руководство в литературе по социальному управлению определяется как персонифицированное управления. Поскольку управление в социальных системах есть процесс воздействия субъекта управления на объект посредством реализации основных функций управления (планирование, организация, контроль и учет, регулирование и координирование), то руководитель осуществляет воздействие на управляемый объект посредством реализации всей совокупности основных функций управления. Другими словами, руководитель планирует работу подчиненных ему работников, организует, контролирует и учитывает, а также регулирует и координирует их труд.

Специалист выполняет одну или две функции управления.

Технический исполнитель осуществляет одну или несколько вспомогательных функций управления.

В литературе по социальному управлению выделяют три вида умственного труда: эвристический, административный, операторный.

В качестве эвристического труда, в наиболее полной мере отражающего природу творческой умственной деятельности, рассматривается труд руководителей и специалистов. Этот труд с точки зрения функционального назначения характеризуется как труд по исследованию и решению различных проблем.

Эвристический труд в зависимости от содержания включает два вида операций: аналитические и конструктивные.

Аналитические операции заключаются в сборе необходимой для принятия решений информации и ее анализ.

Конструктивные операции обеспечивают подготовку и принятие управленческих решений.

Административный труд, т.е. труд руководителей, направлен на непосредственное управление действиями и поведением людей при осуществлении ими производственной деятельности.

Эвристический характер управленческого труда, и особенно административный труд, определяют сложность управленческого труда.

Высокая частота переключения внимания руководителей при исполнении ими своих служебных обязанностей определяет высокую напряженность административного труда.

Процесс административного труда включает целый ряд операций: коммуникационных (прием сотрудников и посетителей), информационных (прием и передача устных сообщений, работа с документами), распорядительных (отдача письменных и устных распоряжений и указаний, установление заданий исполнителям составление и утверждение инструкции, устный инструктаж по выполнению заданий и поручений), координационных (согласование действий подразделений и работников путем проведения совещаний, разработки планов мероприятий), контрольно-оценочных (контроль исполнения управленческих решений, планов, заданий, поручений, оценка результатов работы исполнителей и подразделений, поощрение и наложение санкций).[[9]](#footnote-9)

Операторный труд выполняется техническими исполнителями, и включает различные виды операций: документационные (оформление документов, их копирование, размножение, транспортировка, хранение, прием и выдача), коммуникационно-технические (ввод и вывод информации в ЭВМ, телефаксы), вычислительные (ввод, обработки и вывод информации из ЭВМ).

Руководитель в государственном и муниципальном управлении — это должностное лицо, наделенное полномочиями по принятию управленческих решений, обязательных для исполнения подчиненными ему работниками.

Руководители разделяются по источнику получения полномочий на руководителей органов государственного или муниципального управления и руководителей структурных подразделений органов государственного или муниципального управления. Полномочия руководителей органов государственного и муниципального управления определяются законодательством. Руководители структурных подразделений органов управления наделяются полномочиями, которые им делегирую руководители органов управления. При этом ответственность с руководителей органов управления за делегированные ими полномочия не снимается.

1. Принципам руководства на руководителей, осуществляющих руководство на основе принципа единоначалия, и руководителей, действующих на основе принципа коллегиальности. К первым относятся главы администрации территориальных образований, руководители министерств, управлений, отделов, а также структурных подразделений органов государственного и муниципального управления. Ко вторым относятся председатели правительств и комитетов. Руководители, осуществляющие руководство на единоначальной основе, наделяются правом единоличного принятия управленческих решений. Такие руководители могут образовывать коллегии в качестве совещательных органов.
2. Форме управленческих отношений на руководителей линейных (административных) и функциональных. Линейные (административные) руководители образуют (создают) орган или систему органов государственного или муниципального управления территориального образования, назначают на должность работников и освобождают от нее, выносят поощрения работникам за достигнутые успехи в работе и взыскания за допущенные ими недостатки в ней и т.п. К линейным (административным) руководителям относятся: главы администраций территориальных образований, министры, начальники отделов и управлений отраслевой и межотраслевой компетенции, председатели комитетов по вопросам руководства аппаратом комитета. Основными обязанностями линейных (административных) руководителей являются: подбор и расстановка кадров; определение обязанностей, прав и ответственности подчиненных работников; планирование, организация, контроль, учет, оценка, регулирование и координирование труда этих работников; поддержание на высоком уровне трудовой и производственной дисциплины. Образно говоря, линейный (административный) руководитель определяет, «что делать» подчиненным ему работникам и «как делать» порученную им работу. Такой характер руководства осуществляется, как ранее отмечалось, при линейном типе схемы организационной структуры управления, применяемом на нижних ступенях управления — в органе (отделе) отраслевой или межотраслевой компетенции, не имеющем структурных подразделений и состоящем из небольшого количества работников. На более высоком уровне управления, например, на уровне руководства администрацией территориального образования, глава администрации является линейным (административным) руководителем. По своему административно-финансовому комплексу управления он выполняет все четыре основные функции социального управления: планирует, организует, контролирует и учитывает, регулирует и координирует работу непосредственно подчиненных ему структурных подразделений и органов управления территориального образования. По другим комплексам он выполняет только две основные функции социального управления: планирование и организация. Функция планирования выполняется главой администрации при утверждении планов работы органов управления территориального образования и положения о каждом органе, в котором указаны функции органа, являющиеся постоянным планом работы органа. Глава администрации выполняет и функцию организации работы администрации, так как он образует администрацию и утверждает порядок организации ее работы в виде Регламента работы администрации. Функции контроля и учета, а также регулирования и координирования он делегирует своим заместителям и управляющему делами администрации, которые являются функциональными руководителями администрации. Функциональными руководителями являются также руководители структурных подразделений администрации, которым глава администрации делегировал полномочия по выполнению вспомогательных функций, обеспечивающих деятельность администрации. К функциональным руководителям относятся, как уже ранее указывалось, председатель правительства и его заместители1, а также заместители руководителей органов государственного и муниципального управления и руководители структурных подразделений этих органов, председатели комитетов (по вопросам межотраслевого регулирования и координирования).[[10]](#footnote-10)

4. Стилю руководства на руководителей автократов, демократов и либералов. Руководитель с автократическим (директивным) стилем сосредоточивает полномочия у себя, полностью беря на себя всю ответственность, стремится сам решать не только главные, важные проблемы деятельности органа управления, но и второстепенные, мелкие вопросы. Руководитель-автократ стремится к подчинению работников по своей воле, не терпит возражений и не считается с мнением других людей, постоянно вмешивается в работу подчиненных, жестко контролирует их действия, не допуская отклонений от своих указаний. Активность и инициативность со стороны подчиненных таким руководителем не поощряется. Он навязывает подчиненным свое мнение даже в тех случаях, когда сам недостаточно знаком с существом дела. В общении с подчиненными руководитель с автократическим стилем, как правило, приказывает, никогда не просит, часто делает замечания и выговоры подчиненным, требует формального соблюдения дисциплины и беспрекословного подчинения. Следует иметь в виду, что в отдельных случаях может быть оправдан автократический стиль руководства, например в коллективах, состоящих из малоквалифицированных и малоинициативных работников, привыкших к пассивному выполнению указаний. В этом руководителю приходится брать всю ответственность на себя и своей волей активизировать деятельность подчиненных. При этом необходимо учитывать, что систематическое применение автократического стиля порождает в конечном итоге у подчиненных определенные личностные черты, такие как пассивность, приспособленчество и соглашательство, характеризующиеся негибкостью ума и бедностью идей, склонностью к чувству личной неполноценности, неуверенности в себе. Все это происходит от того, что сосредоточив всю власть в своих руках, руководитель-автократ единолично принимает решения, жестко определяя всю деятельность подчиненных, не давая им возможности проявить инициативу.

Руководитель-демократ разделяет ответственность с подчиненными, обсуждая с ними служебные дела на основе равноправного обмена мнениями. В решении порученных подчиненным вопросов такой руководитель предоставляет им самостоятельность, соразмерную их квалификации и выполняемым обязанностям. Тому способствует коллегиальное обсуждение возникших проблем, стремление руководителя разъяснить исполнителям необходимость и потребность в принятии решения, пробудить и поддержать их инициативу, оставляя за собой право окончательного решения, хотя может и не воспользоваться им.

Поощряя инициативу подчиненных и подчеркивая свое уважение к ним, он дает поручения не в форме приказа, а в виде просьбы, предложения, совета, разъясняя и убеждая исполнителя в необходимости выполнения поручаемой работы. Контроль за деятельностью подчиненных руководитель-демократ осуществляет не единолично, а с привлечением членов коллектива, не уходя от ответственности ни за собственные ошибки, ни за ошибочные решения исполнителей. Желание учитывать мнение подчиненных возникает, как правило, не ввиду отсутствия собственного мнения или стремления разделить ответственность с подчиненными, а от уверенности в том, что при соответствующем уровне организации обсуждения проблемы может быть найдено оптимальное ее решение. Постоянно информируя подчиненных о состоянии дел и перспективах развития коллектива, руководитель-демократ облегчает задачу мобилизации подчиненных на выполнение поставленным перед ними задач, ориентируясь на возможности подчиненных, на их естественное стремление к самовыражению посредством реализации интеллектуального и профессионального потенциала подчиненных. Демократический стиль руководства способствует созданию атмосферы сотрудничества и доверия в коллективе, в котором работники чувствуют свою значимость и ответственность в решении задач.

Руководитель-либерал старается не вмешиваться в дела подчиненных. Как правило, он не проявляет инициативы, ожидая указаний от вышестоящих руководителей. Такой руководитель уклоняется от ответственности за решения и последствия, которые могут оказаться неблагоприятными.

Руководитель с либеральным стилем не способен отстаивать свою позицию. В результате подчиненные вынуждены сами ставить и решать служебные задачи. Не обладая необходимыми организаторскими способностями, руководитель-либерал стремится завоевать у подчиненных авторитет, предоставляя им различного рода льготы, незаработанные отгулы, выплачивая незаслуженную премию и т.д. Чаще всего либеральный стиль свойственен людям нерешительным, добродушным, боящимся конфликтных ситуаций, а также творческим личностям, погруженным в решение интересующих их проблем.

Получив по воле сложившихся обстоятельств руководящую должность, они, как правило, не стремятся к служебной карьере и готовы уступить свое место более достойному.[[11]](#footnote-11)

**2.2 Планирование работы руководителей и специалистов органов государственного и муниципального управления**

Составным элементом системы планирования, например, работы городской администрации является индивидуальное планирование работы руководителей и специалистов городской администрации. Индивидуальные планы составляются на квартал, месяц, неделю, очередной день.

Индивидуальные планы являются одним из методов научной организации труда работников городской администрации, содействующие эффективному использованию рабочего времени, определению главных и второстепенных направлений деятельности, обеспечивают упорядоченность и ритмичность работы.

Для руководителей городской администрации, ее органов и структурных подразделений оптимальными разделами индивидуальных планов являются:

а)что необходимо сделать в установленные сроки;

б)где необходимо быть (дата, час);

в)кого вызвать (дата, час);

г)кому позвонить;

д)что проверить;

е)кого принять (дата, срок).

Для индивидуального планирования целесообразно использование деловых календарей и ежедневников.

С целью создания единой временной системы работы городской администрации, согласованной по времени с работой руководителей городских предприятий, учреждений и организаций работа главы администрации, заместителей главы и управляющего делами администрации организуется на основе регламентов (графиков) рабочей недели.

Основными элементами недельного временного регламента (графика) главы администрации по дням и часам рабочей недели являются:

а)ознакомление с почтой;

б)работа с заместителями;

в)прием глав районных в городе администраций;

г)прием руководителей городских предприятий и организаций;

д)прием руководителей органов и структурных подразделений городской администрации;

е)работа с непосредственно подчиненными органами и структурными подразделениями администрации;

ж)работа с помощниками;

з)посещение объектов и организаций;

и)служебные совещания;

к) участие в работе сессий представительного органа города;

л) подготовка к заседаниям коллегии городской Администрации, экономического совета, совета предпринимателей;

м) проведение заседаний коллегии городской администрации, экономического совета, совета предпринимателей;

о) встречи с представителями общественных организаций, прессы.

Основными элементами недельного временного регламента (графика) заместителей главы администрации по дням и часам рабочей недели являются:

а)ознакомление с почтой;

б)работа с главой администрации;

в)прием заместителей районных в городе администраций;

г)прием руководителей починенных органов городской администрации;

д)прием руководителей городских предприятий и организаций;

е)служебные совещания у главы администрации;

ж)служебные совещания с руководителями подчиненных органов и структурных подразделений администрации;

з)заседания комиссий при городской администрации;

и)работа с помощниками;

к) посещение объектов и организаций;

л) подготовка к заседаниям коллегии городской администрации, экономическому совету, совету предпринимателей;

м) участие в заседаниях коллегии городской администрации, экономическом совете, совете предпринимателей;

н) участие в заседаниях сессий представительного органа города;

о) встречи с представителями общественных организаций, прессы.

Основными элементами недельного временного регламента (графика) руководителей городских органов по дням и часам рабочей недели являются:

а)ознакомление с почтой;

б)работа с заместителем главы администрации;

в)работа с своими заместителями, с руководителями подразделений органа;

г)посещение объектов и организаций;

д)служебные совещания;

е)прием руководителей городских предприятий и организаций;

ж)прием сотрудников органа;

з)работа в районных (в городе) администрациях;

и)подготовка к заседаниям коллегии городской администрации, экономического совета, совета предпринимателей;

к) участие в заседаниях коллегии городской администрации, экономического совета, совета предпринимателей.

Индивидуальные планы специалистов городских органов и подразделений городской администрации разрабатываются в соответствии с должностными обязанностями, установленными должностными инструкциями, календарными планами органа (структурного подразделения) и указаниями его руководителя. Указанные планы разрабатываются на месяц за пять дней до планируемого периода и утверждаются руководителем органа (структурного подразделения) городской администрации.

Важной формой управленческого труда (управленческой деятельности) является служебное совещание. Анализ затрат рабочего времени работников аппарата управления органов государственного управления показал, что на подготовку и проведение совещаний некоторыми категориями управленческих работников затрачивается до 12% рабочего времени.[[12]](#footnote-12)

Время на совещании используется часто недостаточно эффективно вследствие недостатков в планировании, подготовке и проведении совещаний, а также в организации контроля за исполнением принимаемых решений.

Для повышения эффективности проведения совещаний должен выполняться ряд необходимых условий. Время проведения совещания должно планироваться в строгом соответствии с утвержденным распорядком работы аппарата управления. По каждому виду или тематике совещаний должен быть определен контингент участников. На совещание должны выноситься только те вопросы, решение которых в оперативном порядке сопряжено с определенными трудностями или большими потерями времени. По каждому вопросу, выносимому на совещание, предварительно должен быть продуман регламент его обсуждения и решения. Участники совещания должны быть заранее ознакомлены с содержанием повестки дня, а по важным вопросам — и с проектом решения.

В органах государственного и муниципального управления выделяются две основные группы совещаний: территориальные совещания и совещания у руководителей администрации.

Территориальные совещания могут проводиться по вопросам сельского хозяйства, развитию переработки сельскохозяйственной продукции, строительства, фермерского хозяйства, предпринимательства и т.д.

Совещания у руководителей администрации разделяются по видам, в зависимости от целей и задач, которые должны на них решаться. По этому принципу совещания у руководителей администрации разделяются на проблемные, инструктивные, постановочные, итоговые.

Основной целью проблемного совещания является поиск управленческого решения в результате свободного и всестороннего обсуждения.

Основными задачами проблемного совещания, обеспечивающими достижение его цели, являются:

* информация о возникшей проблеме;
* выработка оптимального решения;
* разработка мероприятий по реализации решения;
* определение непосредственных исполнителей решения;

—определение трудовых и материальных ресурсов, необходимых для выполнения решения, и источников их формирования;

—установление обоснованных сроков, системы контроля и отчетности за выполнением заданий.

Наряду с этими основными задачами, проблемное совещание, как и другие нижеприведенные типы совещаний, выполняет важную воспитательную функцию, где участники совещания должны учиться мыслить по-государственному, исходя из интересов всего нашего общества, комплексно подходить к решаемой проблеме.

Социально-психологическая атмосфера, созданная на совещании, должна способствовать возникновению у участников чувства личной сопричастности к рассматриваемой на совещании проблеме и ответственности за ее решение.

Целью инструктивного совещания является передача руководителем подчиненным ему работникам распоряжений, указаний и необходимых для их выполнения сведений. Основной задачей инструктивного совещания является доведение до сведения участников: общей задачи выполнения распоряжения или указания; конкретизации общей задачи для каждого присутствующего на совещании с четким указанием его роли и срока, к которому необходимо выполнить поставленную задачу; системы контроля за решением поставленной задачи.

Главной целью оперативного совещания является регулирование хода выполнения распорядительных документов (постановлений, решений, распоряжений) или конкретной деятельности на одном из порученных руководителю участков работы.

Достижение указанной цели оперативного совещания обеспечивается выполнением следующих основных задач: информирование участниками совещания руководителя о состоянии дел на их участке работы, определение «узких мест» и других причин, тормозящих работу, принятие решений по устранению помех, мешающих выполнению работы. / Основной целью постановочного совещания является постановка задач руководителем перед участниками совещания в общем виде.

Достижение указанной цели обеспечивается выполнением следующих задач: информирование исполнителей-участников совещания, обмен мнениями, принятие оптимального решения, определение четкого задания каждому исполнителю с указанием сроков исполнения, установление системы контроля за выполнением задания.

Целью проведения итогового совещания, как видно из его названия, является подведение итогов работы отдела или управления в целом за определенный период времени.

Достижение указанной цели обеспечивается выполнением следующих задач: информированием участников совещания о результатах деятельности отдела или управления, обмен мнениями участников совещания, оценка работы подразделения и его работников и постановка новых задач на будущее.

На практике значительный процент совещаний у руководителя нельзя отнести к одному какому-либо виду. Часто проводятся совещания, в которых имеются признаки двух или более видов. Это проблемно-инструктивные, оперативно-постановочные и др. совещания.

Тематика совещаний определяется необходимостью решения вопросов, выдвигаемых практикой работы. Как правило, совещания должны планироваться заранее в перспективных и текущих планах работы администрации.

Для каждого совещания должны определяться: наименование (тема) совещания, цель (цели) и задачи совещания, состав и количество участников совещания, время и место проведения совещания, форма итоговых документов (решение или рекомендации) совещания.

Проведение внеплановых совещаний должно утверждаться распоряжением главы администрации.

Повторяющиеся (периодические) совещания у заместителей главы администрации должны планироваться в недельных планах работы заместителей главы администрации.[[13]](#footnote-13)

Подготовку территориальных отраслевых совещаний осуществляет оргкомитет или комиссия, созданная, как правило, из представителей отраслевого подразделения администрации (отдела, управления) и возглавляемая его руководителем.

Подготовка межотраслевых совещаний осуществляется оргкомитетом (комиссией), созданным из представителей заинтересованных отраслей. Возглавляет такой оргкомитет заместитель главы администрации.

Оргкомитет (комиссия) уточняет тему, цель и задачи совещания, контингент его участников по составу и количеству, место и время проведения.

Одновременно с этим определяется докладчик, содокладчик и желательный состав выступающих на совещании. Ответственность за их подготовку возлагается персонально на определенных членов оргкомитета.

На членов оргкомитета возлагается также ответственность за:

* подготовку проекта решения или рекомендаций совещания, помещения для его проведения, мест в гостинице для иногородних участников совещания;
* организацию размножения проекта решения рекомендаций) и приглашения на совещание;
* культурного обслуживания и питания участников совещания, отметок командировочных удостоверений и продажи билетов на обратный путь иногородним участникам совещания, торгового обслуживания участников совещания, дежурства на совещании для поддержания порядка и дисциплины;
* рассылку приглашений.

Члены оргкомитета, ответственные за готовность докладчика и выступающих на совещании, должны за несколько дней до совещания убедиться, что докладчик и выступающие подготовлены к совещанию.

Подготовку совещания у руководителя осуществляет работник секретариата руководителя по его поручению. Этот работник обязан не меньше чем за сутки до совещания известить приглашаемых на совещание работников о теме, месте и времени проведения совещания.

Если, по мнению организатора совещания, тому или иному приглашаемому работнику необходимо выступить на совещании, то этот работник должен быть поставлен в известность заранее с тем, чтобы у него было достаточно времени для подготовки к выступлению. За сутки до совещания работник секретариата должен напомнить ему о предстоящем совещании.

По каждому вопросу, который выносится на рассмотрение совещания, заранее должен быть продуман порядок его обсуждения и решения.

Не следует ставить перед совещанием больше задач, чем их можно решить в отведенное на это время. При этом должна выбираться целесообразная последовательность рассмотрения вопросов. Следует учитывать, что начинать совещание лучше всего с того вопроса, решить который будет легче всего. Достигнутый успех окажет ободряющее влияние на участников совещания.

Важным условием организации совещания, влияющим на его эффективность, является выбор его участников.

Круг приглашенных на совещание работников определяется темой совещания, его целью и задачами.

Очень часто на любые совещания стараются пригласить руководителей. Заместители руководителей приглашаются только в тех случаях, когда руководители отсутствуют.

Такая практика вредна по следующим причинам. Во-первых, руководитель, присутствуя на совещании по вопросам, которые ведет его заместитель, не всегда может знать состояние дел с той широтой и глубиной, которые необходимы для эффективного участия в совещании.

Кроме того, при передаче руководителем решения совещания для исполнения своему заместителю часть информации может быть утрачена. Особенно это характерно не для самого решения, которое, как правило, фиксируется в протоколе совещания, а для тех деталей и нюансов обстановки на совещании, которые бывают весьма важны для делового решения вопроса.

Во-вторых, посещая все совещания, руководитель не в состоянии выполнять в полной мере свои обязанности, хотя и вынужден работать с большим перегрузом по времени.

Стремление приглашать на совещание только руководителей сигнализирует еще и о таком отрицательном явлении, как неупорядоченность обязанностей и ответственности руководителя, его заместителей и возникающая при этом их безответственность по некоторым вопросам их работы. Поэтому иногда организаторы совещаний вынуждены приглашать руководителей, чтобы добиться решения вопроса, так как с заместителями решить его не удается.

Таким образом, при проведении совещаний должны приглашаться те руководители и заместители, к кругу обязанностей которых относится тема совещания.

Приглашение должно составляться таким образом, чтобы из него ясно видна была не только тема, но и цель совещания. Оно должно рассылаться как можно раньше. Это создает каждому участнику необходимые условия для подготовки к совещанию.

Совещание целесообразно проводить в любой день недели, за исключением понедельника и пятницы, во второй половине дня.

В понедельник не рекомендуется проводить совещание в связи с тем, что это первый день недели. Присутствие руководителей на своих местах создает условия для успешной организации работы, задания нормального ее ритма на всю неделю. В последний день недели, в пятницу также необходимо присутствие руководителей на своих местах, чтобы принять необходимые меры к успешному завершению трудовой недели и подготовить работу на следующую неделю.[[14]](#footnote-14)

Продолжительность совещаний, проводимых руководителями органов государственного и муниципального управления общей компетенции и их заместителями, не должны превышать 1,5-2 часов, а проводимых в органах отраслевой и межотраслевой компетенции — 1-1,5 часа. При более длительном времени совещания его эффективность значительно снижается вследствие наступления усталости у частников совещания.

Перед началом совещания все его участники должны быть зарегистрированы. Это объясняется не только необходимостью проконтролировать явку на совещание всех тех, кто был приглашен, но и уточнить состав прибывших на совещание работников. Результаты регистрации помогут руководителю совещания ориентироваться в решении поставленных перед совещанием задач.

Начинать совещание необходимо в точно назначенное время независимо о того, что не все приглашенные еще явились. Это будет способствовать искоренению опозданий.

На повторяющихся совещаниях руководитель должен сообщать о результатах выполнения решения предыдущего совещания.

Открывая совещание, руководителю следует обрисовать обсуждаемую проблему, назвать тему совещания, четко сформулировать цель (что должно быть достигнуто) и задачи, которые совещание должно решить для достижения поставленной цели.

При этом руководителю прежде всего для себя следует уяснить, какой результат необходим ему: найти оптимальное решение какого-либо вопроса; разработать рекомендации для принятия такого решения; убедить присутствующих, что предпринятые в этом направлении действия правильны и др.

Руководитель совещания не должен с самого начала навязывать свою точку зрения по обсуждаемому вопросу. Однако даже при нейтральной позиции руководитель может высказать свое мнение. Для этого целесообразно изложить его от третьего лица: «Недавно читал, что...» или сформулировать в виде вопроса: «А может быть, стоит задуматься над вопросом...». Он должен проявлять особую осторожность при высказывании своего несогласия с чьей-то точкой зрения.

В этом случае целесообразна следующая последовательность:

— свое выступление начать с тех вопросов, по которым мнения сторон совпадают, подкрепив мнение каким-либо дополнительным доводом. Такой подход расположит оппонента к выслушиванию доводов, оспаривающих его точку зрения;

— изложить свои контраргументы в конкретной форме, не допуская доводов оценочного типа («несерьезно», «сомнительно», «с этим трудно согласиться» и т.п.).

Важное значение для успеха совещания имеет доклад, который должен быть предельно лаконичным, ясным, конкретным. Содержание доклада должно отражать состояние дел по обсуждаемому вопросу, оценку действий (работы) тех или иных исполнителей (отделов, управлений, должностных лиц и т.д.), конкретные предложения по решению обсуждаемой проблемы.

Доклад должен быть объективным. В нем должны быть освещены все существующие по данному вопросу точки зрения с приведением доводов за и против по каждой из них. Только после этого докладчик может сообщить свое обоснованное мнение.

Успех совещания в значительной степени зависит от состояния социально-психологической атмосферы, сложившейся на совещании.

Руководитель совещания должен принять необходимые меры для создания обстановки искренности и откровенности, проникнутой духом взаимного уважения и товарищества, на основе деловой принципиальности.

Совещание должно быть направлено не столько на вскрытие чьих-то ошибок, недостатков и промахов в работе, сколько на решение главных задач совещания.

Обсуждение вопросов на совещании не должно принимать характера спора, когда мнение оппонента отвергается без доказательств. Такой характер обсуждения вопросов не может привести к успеху потому, что в подобной обстановке побеждают не самые разумные, а самые упрямые. В случае, если при таком обсуждении вопросов еще и задевается чувство собственного достоинства, то у участников совещания может вообще исчезнуть желание продолжать участвовать в обсуждении.

Во время совещания все должны придерживаться единого порядка и дисциплины, требований деловой этики, не прерывать выступающего, не разговаривать друг с другом, сдерживать эмоции, не повышать голо-1 са, соблюдать деловой такт и учтивость, задавать вопросы только после разрешения ведущего совещание.

Нельзя допускать прямых выпадов выступающих против своих оппонентов. Ибо в такой обстановке у участников дискуссии может пропасть желание высказывать свое мнение.

На совещании должен соблюдаться принцип: критике подлежит позиция, занятая человеком, а не сам человек. Следует не допускать, чтобы разговор переходил на личности. Необходимо постоянно помнить о цели совещания.

Принимающие участие в обсуждении должны концентрировать все свое внимание на кратком, четком изложении и обосновании собственного мнения или предложения по обсуждаемому вопросу.

Руководитель совещания должен следить за тем, чтобы выступающие не допускали многословия, повторения уже высказанных предложений, отхода в сторону от обсуждаемого вопроса, утверждения и обоснования уже известных истин.

Руководитель совещания на основании обобщения высказанных суждений и предложений должен четко сформулировать конкретное решение по каждому обсуждаемому вопросу. Решения должны быть зафиксированы в протоколе совещания.

Исполнение принятых на совещании решений должно быть в обязательном порядке взято на контроль в соответствии с действующей в аппарате органа управления инструкцией по контролю исполнения.[[15]](#footnote-15)

**Заключение**

К числу элементов организации труда руководителей, раскрывающих ее содержание, следует отнести:

- организацию труда в коллективе (разделение труда, регламентация труда по содержанию, регламентация труда по времени), выбор систем и методов работы;

- специфические проблемы организации личного труда (планирование и распределение рабочего времени, управление потоком посетителей, индивидуальный рабочий стиль, рациональное ведение корреспонденции и т.д.);

- организацию использования средств вычислительной и оргтехники;

- мероприятия по охране труда, обеспечивающие безопасные условия как для самого исполнителя, так и для окружающих его людей;

- мероприятия по укреплению дисциплины труда и устранению потерь рабочего времени.

- создание материальной и моральной заинтересованности в улучшении как индивидуальных, так и коллективных результатов труда;

- повышение квалификации и культурно-технического уровня работающих;

- регламентирование труда и отдыха;

- производственную эстетику, устройство, оснащение рабочих мест и правильное их обслуживание.

Важным шагом при создании эффективной системы управления собственным временем для руководителя (специалиста) является определение целей деятельности как на короткий, так и на длительный период. Управление на основе целей не связано с дополнительными усилиями, так как базируется на процессе планирования с определением предельных сроков выполнения намеченных действий или мероприятий.

Цели, намеченные руководителем (специалистом), не только определяют те действия, которые следует осуществить, но и стимулируют их исполнение. Постановка целей означает для руководителя (специалиста) сознательное осуществление своих действий. Целеполагание действует как движущая сила, энергия которой исчезает лишь тогда, когда цель достигнута. Цели, определяемые руководителем (специалистом), должны быть:

- реалистичными и конкретными;

- ориентированными не на осуществление деятельности, а на достижение конкретного результата;

- измеримыми и ограниченными по времени конкретными сроками.

Рациональная организация рабочего места предполагает правильную его планировку и оснащение. Планировка рабочего места - рациональное пространственное расположение самого рабочего места, а также всех необходимых элементов оснащения в зоне трудовых действий работника. Следовательно, рациональная планировка рабочего места предполагает такое размещение всех технических средств и рабочих материалов, которое позволяет работать без лишних движений, приводящих к утомлению и дополнительным затратам времени.

**Список использованной литературы**

1. Васильев В.И. О функциональном назначении местного самоуправления // "Журнал российского права", N 7, июль 2007 г.
2. "Главное - разобраться в мотивации руководителя" (интервью с Р.О. Никифоровым, управляющим партнером AMT Consulting Group, кандидатом экономических наук) // "Управление персоналом", N 5, март 2005 г.
3. Глушко Е.К. Государственная служба и административная реформа. - Ежегодник "Публично-правовые исследования", 2006. Том 1.
4. Егоров В.В. Приостановление деятельности. Новые полномочия государственных органов // "Новое в бухгалтерском учете и отчетности", N 12, июнь 2005 г.
5. Звоненко Д.П., Малумов А.Ю., Малумов Г.Ю. Административное право: Учебник. М.: "Юстицинформ", 2007 г.
6. Замордуев Д. Содержание трудового договора с руководителем организации // "Кадровик. Трудовое право для кадровика", N 9, сентябрь 2006 г.
7. Кизилов В.В. Обязанности и ответственность должностных лиц: анализ действующего законодательства России. - "Издательство Саратовского университета", 2006 г.
8. Корнийчук Г.А. Особенности регулирования труда государственных служащих РФ. - Система ГАРАНТ, 2007 г.
9. Кучкаров З. Реорганизация системы организационного управления администрации области // "Управление персоналом", N 16, август 2007 г.
10. Лахов А.Б. Роль руководителя государственного унитарного предприятия в управлении его деятельностью // "Гражданин и право", N 7, июль 2006 г.
11. Лукичева Л.И. Управление организацией. М.: Омега-Л, 2006.
12. Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход. Учебник. Ростов н/Д, 2007.
13. Свистунов В. Организация личной работы руководителей и специалистов // "Кадровик. Кадровый менеджмент", N 6, июнь 2007 г.
14. Сироткин А. Социально-экономическое взаимодействие между элементами системы управления персоналом // "Управление персоналом", N 10, май 2007 г.
15. Скачкова Г.С. Регулирование труда лиц гражданского персонала федеральных органов исполнительной власти Российской Федерации, выполняющих задачи в области обороны, правоохранительной деятельности и безопасности государства: науч.-практ. пособие. М.: "Волтерс Клувер", 2005 г.
16. Скурихина Т.Г. Механизм управления качеством человеческих ресурсов // "Управление персоналом", N 19, октябрь 2007 г.
17. Столярова В. Проблемы государственной гражданской службы. Социальные стандарты и нормативы // "Кадровик. Кадровый менеджмент", N 1, январь 2007 г.
18. Теория управления. Учебник. М.: РАГС, 2008.
19. Тихомиров Ю.А. Государственное управление: модели и реальность // "Право и экономика", N 4, апрель 2006 г.
20. Чашина О. Научная организация труда в системе управления персоналом // "Управление персоналом", N 12, июнь 2007 г.
21. Чернова Т.В. Современные проблемы подготовки управленческих кадров // "Менеджер", N 9, сентябрь 2007 г.
22. Шамарова Г.М. Эффективность принятия управленческих решении в системах муниципального управления // "Управление персоналом", N 1, январь 2008 г.
23. Шиндер И. Методика формирования системы оплаты труда и стимулирования работников государственных учреждений // "Бюджетные учреждения образования: бухгалтерский учет и налогообложение", N 11, ноябрь 2007 г.

1. Чашина О. Научная организация труда в системе управления персоналом // "Управление персоналом", N 12, июнь 2007 г. [↑](#footnote-ref-1)
2. Столярова В. Проблемы государственной гражданской службы. Социальные стандарты и нормативы // "Кадровик. Кадровый менеджмент", N 1, январь 2007 г. [↑](#footnote-ref-2)
3. Чернова Т.В. Современные проблемы подготовки управленческих кадров // "Менеджер", N 9, сентябрь 2007 г. [↑](#footnote-ref-3)
4. Скурихина Т.Г. Механизм управления качеством человеческих ресурсов // "Управление персоналом", N 19 [↑](#footnote-ref-4)
5. Васильев В.И. О функциональном назначении местного самоуправления // "Журнал российского права", N 7 [↑](#footnote-ref-5)
6. Замордуев Д. Содержание трудового договора с руководителем организации // "Кадровик. Трудовое право для кадровика", N 9, сентябрь 2006 г. [↑](#footnote-ref-6)
7. Кизилов В.В. Обязанности и ответственность должностных лиц: анализ действующего законодательства России. - "Издательство Саратовского университета", 2006 г. [↑](#footnote-ref-7)
8. Кучкаров З. Реорганизация системы организационного управления администрации области // "Управление персоналом", N 16, август 2007 г. [↑](#footnote-ref-8)
9. Лахов А.Б. Роль руководителя государственного унитарного предприятия в управлении его деятельностью // "Гражданин и право", N 7, июль 2006 г. [↑](#footnote-ref-9)
10. Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход. Учебник. Ростов н/Д, 2007. [↑](#footnote-ref-10)
11. Тихомиров Ю.А. Государственное управление: модели и реальность // "Право и экономика", N 4, апрель 2006 [↑](#footnote-ref-11)
12. Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системный подход. Учебник. Ростов н/Д, 2007. [↑](#footnote-ref-12)
13. Свистунов В. Организация личной работы руководителей и специалистов // "Кадровик. Кадровый менеджмент", N 6, июнь 2007 г. [↑](#footnote-ref-13)
14. Чернова Т.В. Современные проблемы подготовки управленческих кадров // "Менеджер", N 9, сентябрь 2007 г. [↑](#footnote-ref-14)
15. Шамарова Г.М. Эффективность принятия управленческих решении в системах муниципального управления // "Управление персоналом", N 1, январь 2008 г. [↑](#footnote-ref-15)