ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

**Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования**

**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**(ГОУВПО «АмГУ»)**

Факультет ЭкФ

Кафедра ЭиМО

Специальность 080111 – Маркетинг

**Реферат**

на тему: Организация управленческого труда

по дисциплине «Менеджмент»

Исполнитель

студент группы 734 М.А. Михалёва

Руководитель к.э.н., профессор Г.Ф. Чечёта

Благовещенск 2010

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Содержание и особенности управленческого труда

2. Рациональная организация управленческого труда

3. Оценка организации управленческого труда

4. Основные направления улучшения организации управленческого труда

Заключение

Библиографический список

**ВВЕДЕНИЕ**

Современное развитие общества показывает, что успешная деятельность организации во многом зависит от умелого и грамотного руководства. В свою очередь необходимо помнить, что любая организация представляет собой единое целое и если работу самого менеджера не организовать должным образом, то он не сможет работать эффективно, что, несомненно, повлияет на работу всей организации. Если управленец не спланирует и правильно не организует свою работу, то это приведет к потерям рабочего времени, лишнему перенапряжению и, в конечном счете, скажется на качестве управления.

Актуальность данной темы определяется, прежде всего, продолжающимся становлением рыночной экономики, ведь в условиях возросшей конкуренции предприятию необходимо изыскивать направления по повышению конкурентоспособности. Одним из направлений является грамотно организованный процесс труда руководителя, который в свою очередь влияет на производительность предприятия в целом. Работники управленческого труда, непосредственно не создавая материальных благ или услуг, воздействуют на все стороны их производства - организационную, техническую, экономическую, социальную, принимая те или иные управленческие решения, от степени прогрессивности которых и зависит эффективность работы предприятия.

**1. Содержание и особенности управленческого труда**

Управленческий труд непосредственно не выступает создателем материальных благ, но является неотъемлемой частью труда совокупного рабочего, и в этой части является трудом производительным. Они создают необходимые организационно-технические и социально-экономические предпосылки для эффективного труда людей, непосредственно занятых выполнением производственных (коммерческих) операций. Следовательно, чем эффективнее труд в управляющей системе, тем выше результаты совокупного труда.

Понятие управленческого труда в определённой мере связанно с понятием управления как объекта или сферы его приложения. Если считать, что любой труд проявляется в двух формах – физической и умственной, то одной из разновидностей умственного труда является управленческий.

**Управленческий труд** - это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности, как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом. По сути это планомерная деятельность работников административно-управленческого персонала, направленная на организацию, регулирование, мотивацию и контроль работы сотрудников организации. Содержание управленческого труда зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приёмами труда, его техническим оснащением, а так же взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения управленческих функций.

Конечный продукт управленческого труда - решения, определяющие меры управляющих воздействий на объекты.[[1]](#footnote-1) Но не все решения, а только реализованные. Результаты труда служащих в целом должны оцениваться не по количеству изданных распоряжений или документов, а по их влиянию на деятельность всего коллектива организации или ее подразделения.

Организация управленческой деятельности – это установление постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями и отдельными должностями, определение порядка их функционирования, а также совокупность мер, связанная с регламентацией действий управленческого персонала по своевременному и качественному материально-техническому обеспечению, мобилизации имеющихся ресурсов, а также их перераспределения. Организация – это ясное и чёткое определение областей ответственности за достижение целей каждого подразделения.

Деятельность управленца обычно складывается из отдельных этапов процесса управления:

1. Составление плана деятельности, куда входит постановка задач на предстоящий период работы и программирование необходимых для их выполнения мероприятий.
2. Организация деятельности, как в масштабе всего предприятия, так и в рамках его функциональных подразделений.
3. Планирование ресурсов рабочей силы, ее подбор, ознакомление с производством и обучение.
4. Руководство персоналом, его мотивирование, информирование и сотрудничество с ним.
5. Принятие решений.
6. Контроль выполнения поставленных задач и эффективности работы.
7. Совершенствование деятельности организации в целом.

Воздействие административно-управленческих работников на продукт совокупного труда осуществляется путём использования информации и её преобразования в соответствующие решения для изменения состояния этого объекта в направлении достижения поставленной цели. Поэтому главной особенность управленческого труда является информационный характер предмета и продукта их труда, обусловленный принципиальным отличием трудового процесса (по содержанию и результатам) от других видов труда.

Управленческий труд имеет свои специфические особенности:

* носит информационный характер непосредственного предмета и продукта его труда, обусловленный принципиальным различием трудового процесса по его содержанию и результатам от других видов труда, необходимых для производства продукции или услуг. Результаты труда персонала управления оцениваются не по количеству изданных распоряжений и выпущенных документов, а по их влиянию на деятельность коллектива предприятия;
* участвует в создании материальных благ не прямо, а через труд других лиц;
* в качестве предмета управленческого труда выступают управленческий процесс и люди, участвующие в нём;
* результатом являются управленческие решения;
* это умственный труд, поэтому прямое измерение его производительности возможно лишь в отношении технических исполнителей и отчасти специалистов;
* средствами труда служат организационная и вычислительная техника.

**2. Рациональная организация управленческого труда**

Применительно к труду руководителей, **рациональной** **организацией труда** следует считать такую совокупность технических, организационных и санитарно-гигиенических мероприятий**,** которая основывается на использовании достижений науки и передового опыта, прогрессивных форм хозяйствования, и обеспечивает целесообразное использование рабочего времени, технических средств, производственных и управленческих навыков и творческих способностей каждого члена коллектива; и позволяет наилучшим образом устанавливать и постоянно совершенствовать взаимодействие всех работников между собой, в процессе осуществления функций управления и инженерно-технического обеспечения производства, тем самым, создавая условия для эффективного как индивидуального, так и коллективного труда работников при сохранении их здоровья и работоспособности для улучшения результатов деятельности всего коллектива.

В основе рациональной организации управленческого лежат следующие принципы:

1. принцип комплексности - предполагает, что организация управленческого труда осуществляется не по одному направлению, а по их совокупности;
2. принцип системности – предполагает создание единой системы организации труда, в рамках которой все её составные части согласованы и действуют в интересах эффективного функционирования всей системы;
3. принцип регламентации - предполагает установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, указаний, инструкций и других нормативных документов в системе управления;
4. принцип плановости - основан на том, что вся деятельность в области совершенствования управленческого труда должна базироваться на плановых началах, которые обеспечивают рациональное взаимодействие между руководителем персонала;
5. принцип специализации - заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций и работ с возложением на них полной ответственности за конечные результаты их деятельности;
6. принцип заинтересованности, ответственности - реализуется посредством материального и морального стимулирования труда;
7. принцип экономичности состоит в достижении наилучших результатов при наименьших затратах времени и средств;
8. принцип научности - заключается в непрерывном совершенствовании организации управленческого труда на научной основе.

В совокупности мероприятий по эффективной организации управленческого труда огромное значение имеет умение руководителя организовать свой личный труд, от которого в конечном итоге зависят и общие результаты работы коллектива. Рациональная организация рабочего времени руководители обязательно требует учета всех выполняемых им работ, ведь это дает возможность анализировать использование рабочего времени, составлять обоснованные планы личной работы.

**Планирование** личной работы руководителя - это первое и важное звено в рациональной организации его личной работы. Оно обеспечивает рациональное использование самого ценного достояния – времени. Планирование предполагает установление определенных сроков, как достижения поставленных целей и решения задач, так и проведения мероприятий конкретного содержания, а чем больше времени руководитель затрачивает на планирование работ, тем меньше его уходит на непосредственное решение проблемы, а это тем самым экономит общее время. Таким образом, планирование предполагает постепенное разложение общей задачи на частные, чтобы различные действия можно было распределить во времени. Рекомендуется составлять письменные планы, т. к. они имеют следующие положительные стороны:

1. планы, удерживаемые просто в памяти, проигрывают в обзорности («с глаз долой, из сердца вон») и подвержены частым изменениям;
2. письменное планирование означает разгрузку памяти;
3. письменно зафиксированный план обладает психологическим эффектом самомотивации к деятельности, поэтому действия при осуществлении задач конкретного дня будут более целенаправленными и сориентированными на строгое выполнение запланированного;
4. письменный план помогает меньше отвлекаться (т.е. концентрироваться), а это в свою очередь заставляет выполнять запланированные задания;
5. благодаря контролю за выполнением плана на день, из виду не теряются невыполненные пункты (они переносятся на следующий день);
6. письменный план помогает достичь большего успеха, т. к. позволяет лучше оценить потребность во времени и возможные помехи. Таким образом, можно запланировать «буферное время» для непредвиденных событий.
7. письменные планы, собранные в скоросшивателе, одновременно являются информацией (документацией) о проделанной работе и в определенных случаях могут служить доказательством или протоколом деятельности или бездействия.

Одна из главных проблем многих людей заключается в том, что они стремятся выполнить одновременно слишком много дел. Это таит в себе опасность распыления. В конце напряженного рабочего дня они чаще всего приходят к сознанию того, что, несмотря на большую проделанную работу, важные дела остались невыполненными. Эффективным средством экономии рабочего времени является четкое установление приоритетов в управленческой деятельности и строгое следование им - сначала необходимо решать немногие «жизненно важные» проблемы, потом - многочисленные «второстепенные».

Производительность управленческого труда находится в прямой зависимости от **организации рабочих мест** и условий, в которых руководитель проводит основную часть своего рабочего времени. Совершенно очевидно, что чем лучше приспособлено рабочее место для выполнения функций менеджера, тем производительнее и эффективнее будет его работа. Рациональная организация рабочего места обеспечивает создание в управленческой деятельности максимальных удобств и благоприятных условий труда, повышает содержательность и производительность работы. Существуют следующие требования, предъявляемые к организации рабочего места для работников управленческого труда:

1. Удобство мебели. Задача состоит в том, чтобы выбрать габариты и форму мебели с учётом антропометрических данных личности и удобно разместить её на рабочем месте. Стоит помнить, что в основе любой планировки рабочего места менеджера лежит деление его кабинета на рабочую зону и зону совещаний (переговоров).
2. Наличие средств оргтехники. Обеспечение средствами организационной и вычислительной техники должны быть с учётом требований эргономики (науки, изучающей взаимодействие человека и машины в конкретных условиях), технической эстетики и научной организации труда. От этого зависит содержание выполняемых трудовых операций, темп труда, расстояния и скорость перемещений, эргономические и эстетические условия труда, что является факторами, прямо влияющими на производительность труда.
3. Благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия. В помещении должны быть оптимальными температурный режим, освещение, влажность воздуха, уровни шума, освещённости, цвет мебели и т.д. Нормальными считаются условия труда с температурой воздуха от 17 до 22 °С, влажностью не более 75 %, скоростью потоков воздуха до 0,3 м/с, уровнем шума 70-90 децибел, освещенностью 100-300 люкс для поточных работ, 1500-5700 люкс для высокоточных работ.

**Рациональный режим труда и отдыха.** Ненормированный рабочий день управленца делает необходимым установление ему гибкого графика с учётом утомляемости человека. Следует также учитывать естественные фазы биоритмов организма – физическое, психическое и интеллектуальное состояния каждого человека подвержены циклическим колебаниям, т. е. существуют регулярные фазы активности и расслабления. Слишком продолжительная и интенсивная работа не эффективна, так как снижается концентрация внимания и работоспособность. Поэтому следует рассматривать перерывы не как потерю времени, а как время, необходимое для заряда новой энергией. Поэтому следует иметь в виду, что руководитель должен учитывать и планировать не только рабочее, но и свободное время.

Психологами и физиологами установлено, что решение вопросов, требующих интенсивных затрат умственной и физической энергии, следует планировать в дообеденные часы. Менее производительные часы рекомендуется отводить для проведения совещаний, работы над корреспонденцией и т.д. Предполагают, что принимать ответственные решения и вообще браться за какое-либо серьезное дело лучше всего в 11, 17 и в 22 часа – именно в эти часы работоспособность и внимание достигают своей наивысшей точки.План работы руководителя должен быть реальным и не перегруженным, в нем должен содержаться резерв времени для непредусмотренных, случайно возникающих работ (например, один час в день или полдня в неделю).

Важное место в деятельности управленческого аппарата занимают **совещания.** Деловые совещания – одна из важнейших форм деятельности руководителя, способ привлечения подчинённых к обмену информацией и выработке управленческих решений по актуальным и наиболее сложным проблемам, возникающим в организации. Достижение целей совещания осуществляется посредством соблюдения его обязательных этапов:

* 1. Подготовка совещания,которая включает:
* формулирование целей и задач совещания (решение о целесообразности и необходимости, главная тема совещания, условия, которым должен отвечать конечный результат);
* определение ответственных за подготовительную работу (например, создание рабочей группы по подготовке повестки дня, назначение ответственного за ведение протокола, сбор участников и т.п.);
* составление повестки дня, которая должна включать место проведения, дату, время начала, регламент и длительность совещания, перечень вопросов по предыдущим совещаниям и новые пункты для обсуждения, проект плана действий по всем пунктам, состав участников, применение аудиовизуальных и других технических средств и др.
	1. Проведение совещания. Совещание необходимо начинать в точно назначенное время. При этом необходимо помнить следующее. Научно доказано, что эффективность совещания зависит от его продолжительности. Чем оно дольше, тем больше снижается работоспособность его участников. Установлено, что оптимальная активность при совместной умственной деятельности большого числа людей продолжается, как правило, 40–45 минут, Затем у многих участников совещания ослабляется внимание, люди меняют позу, начинают разговаривать, падает интерес к обсуждаемым проблемам, возникает шум, движение, разговоры. Такое состояние продолжается около 30 минут, после чего дискуссия вспыхивает с новой силой, но наступает период «отрицательной активности». Он характеризуется тем, что человек становится малоуправляемым, ко всем относится нервозно и недоверчиво. Если же совещание продолжается без перерыва свыше 2 часов, то более 90 % участников готовы принять любое предложенное решение, лишь бы заседание скорее закончилось. Во время совещания следует контролировать, как достигаются поставленные цели, анализировать проблему, выдвигать альтернативные решения, искать пути решений, информировать участников и координировать их действия. Также, следует помнить о ведение протокола совещания, документа, на основании которого руководитель вправе требовать от участников выполнения порученных им заданий.
	2. Принятие решения и подведение итогов совещания. Решение может быть принято простым голосованием большинства голосов; обобщением руководителем выдвинутых предложений с формулировкой конечного решение; как утверждение окончательного варианта обсуждаемого проекта. В конце заседания следует повторить принятые решения, подвести итоги и пояснить, что, кем и к какому времени должно быть выполнено. При подведении итогов совещания необходимо проверить точность протокола.

**Регламентация** – установление и строгое соблюдение определённых правил, положений, указаний, инструкций, нормативов и других нормативных документов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления. При этом выделяется круг вопросов, подлежащих жёсткой регламентации, и вопросы, для которых нужны лишь рекомендации.

Временной фактор является главным при формализации управленческой деятельности в должностные регламенты, именно поэтому среди мер направленных на рационализацию организации управленческого труда, особое место занимает её **нормирование**. Непосредственной задачей нормирования труда является определение трудоёмкости работ и необходимой для их выполнения численности работников. Без обоснованных норм невозможны рационализация процессов разделения и кооперации труда, разработка прогрессивных технологий, совершенствование методов работы аппарата управления.

Нормирование труда – это вид деятельности по управлению производством, направленный на установление необходимых затрат и результатов труда, а также необходимых соотношений между численностью работников различных групп, количеством групп оборудования. [[2]](#footnote-2) Эта функция показывает воздействие на поведение объекта, четкими и строгими нормами дисциплинирует разработку и реализацию производственных заданий, обеспечивая равномерный и ритмичный ход производства, его высокую эффективность.

Как правило, применяются следующие виды норм:

1. **Нормы времени**. Устанавливают время выполнения одной единицы периодически повторяющихся чётко регламентированных работ и позволяют определить на их основе ежедневные (ежемесячные, ежеквартальные) задания, численность работников и т.д.;
2. **Нормы выработки.** Это величина, обратная норме времени и устанавливает, сколько работ необходимо выполнить в единицу времени;
3. **Норма обслуживани**я. Обеспечивает качественное обслуживание данным работником определённого числа участков, оборудования, операций, устанавливаетсяпри неравномерной загрузке в различные периоды времени;
4. **Норма управляемости** (диапазон контроля). Это оптимальное число работников, подчинённых одному руководителю, и которым он может эффективно управлять, (определяется способностями руководителя, типом и важностью работы, размещением подчинённых, степенью их мотивации);
5. **Нормативы численности аппарата управления.** Показатели, как правило, укрупнённые – сколько и каких подразделений должно быть;
6. **Нормативы соотношения численности**различных квалификационно-должностных групп работников в организации или подразделении.

Применение нормативов, позволяет определить трудоёмкость и требуемый профессионально-квалификационный состав исполнителей, а следовательно, обоснованно рассчитывать необходимые затраты на оплату труда, необходимую численность персонала и оценку производительности труда.[[3]](#footnote-3)

# Расстановка кадров обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Расстановка кадров является одним из важнейших составляющих эффективной организации управленческого труда и включает в себя три взаимосвязанные задачи: планирование служебной карьеры исходя из оценки потенциала работника и его личных намерений; определение условий и оплаты труда работника и заключение с ним контракта; обеспечение движения кадров в системе управления (повышение, понижение, выбытие).

# Подбор и расстановка кадров занимают особое место в ряду других управленческих функций, и хоть она закреплена за кадровыми службами, однако большой объем работы в этой области ложится и непосредственно на руководителей. Причем чем выше уровень управления, чем ответственнее принимаемые решения. Прежде всего, руководитель должен организовать работу отдела кадров по подбору и расстановке кадров, так как от этого зависит эффективность выполнения принятых руководителем решений. Правильно поставленная научно обоснованная работа с кадрами в организации в значительной степени определяет эффективность всей ее деятельности. Функция подбора и расстановка кадров может успешно осуществляться лишь тогда, когда в решении вопросов о назначении или перемещении работника активное участие принимают его непосредственные руководители, которые должны быть компетентны в этой сфере. Первыми вопросами при этом являются следующие: каких и сколько должностей нужно иметь в принятой структуре, работников каких профессий и сколько. Сведения по этим вопросам можно получить из имеющихся методических указаний, однако многое руководителю приходится решать самому, опираясь на советы специалистов и с учетом конкретных условий. Следующим моментом является определение обязанностей по всем подразделениям и должностям. Важно также обеспечить правильные соотношения между различными категориями управленческого персонала. Как показывают исследования, на предприятиях и в организациях руководители и специалисты, как правило, до 50 и более процентов своего рабочего времени заняты выполнением несвойственных им технических функций. Одной из причин такого положения является нарушение оптимальных пропорций между численностью руководителей и специалистов, с одной стороны, и технических исполнителей — с другой. Поэтому при формировании аппарата управления необходимо обратить особое внимание на оптимальное соотношение между численностью работников различной квалификации, стремясь обеспечить использование каждого работника в соответствии с его квалификацией и личными качествами.

Делегирование полномочий – это передача задач (управленческих или производственных) и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их исполнение.[[4]](#footnote-4) Для развития процесса делегирования задач и полномочий существует объективная причина – необходимость разделения труда в организации, что способствует повышению производительности труда и, как следствие, росту экономической эффективности деятельности организации. **Полномочия делегируются не индивиду, а должности, занимаемой им**. Руководителю необходимо определить свою рабочую нагрузку, чтобы понять, какие задания и полномочия делегировать, и выбрать наиболее подходящего сотрудника.[[5]](#footnote-5) Задачи и полномочия делегируются одновременно – это две стороны одной медали: полномочия (использовать ресурсы и командовать людьми) необходимы работникам для того, чтобы они смогли выполнить свои задачи (задания). Объектом делегирования должны являться рутинная работа, частные вопросы, узкоспециализированная управленческая деятельность, работы, находящиеся на подготовительной стадии.

**3. Оценка организации управленческого труда**

Особенностью управленческого труда является то, что его результаты трудно поддаются количественной оценке, они, как правило, определяются по показателям производственной деятельности возглавляемых ими коллективов. Следовательно, эффективность организации управленческого труда нужно оценивать по результативности и прогрессивности принимаемых решений, которые позволяют достичь поставленных целей при наименьших затратах — по их влиянию на результаты деятельности работников, непосредственно занятых производством продукции и услуг.

Методики оценки результатов организации труда ориентируют управленческий персонал на достижение конечных результатов производства (рост прибыли, снижение затрат и расхода ресурсов), поскольку последние выступают в качестве главных оценочных показателей их деятельности. Для общей оценки качества организации управления применяются такие критерии:

* **оперативность** управления определяется его темпами, т.е. временем, затраченным на сбор и обработку информации, а также своевременностью принятия и выполнения решений;
* **оптимальность** управления оценивается качеством управленческих решений, которые должны быть реальными для выполнения в конкретных условиях, и в то же время их реализация должна осуществляться с определенным напряжением сил коллектива, с проявлением творчества и высокой организованности, повышением производительности труда;
* **эффективност**ь управления должна, в конечном счете, определяться результатами производства или деятельности предприятия.[[6]](#footnote-6)

Наибольшее распространение получили такие методы, как метод оценки использования рабочего времени, метод экспертного нормирования и метод экспертных оценок.

**Метод оценки использования рабочего времени**. Для оценки результативности использования рабочего времени может применяться коэффициент использования рабочего времени, который рассчитывается по формуле:

 (1)

где - коэффициент экстенсивности использования рабочего времени;

 - коэффициент интенсивности использования рабочего времени.

В свою очередь:

 (2)

где - общий фонд рабочего времени;

 - потери рабочего времени.

Коэффициент интенсивности использования рабочего времени определяет рациональность структуры рабочего времени руководителя в сравнении с нормативной, полученной экспертным путем.

 (3)

где и - фактическая и нормативная доли каждого элемента в структуре баланса рабочего времени;

п - количество видов затрат рабочего времени.

В оптимальном случае значение общего показателя использования рабочего времени должно быть близким к единице. Чем ниже значение показателя, тем, следовательно, хуже использовано рабочее время руководителя.

Также для изучения содержания и структуры затрат рабочего времени используется метод фотографии рабочего времени. Данный метод состоит в наблюдении и замере всех без исключения затрат рабочего времени в порядке их фактической последовательности. Фотографии рабочего времени проводится специально выделенным лицом, она может быть сплошной ( в течение всего рабочего дня) или выборочной. В последнем случае изучают затраты рабочего времени по отдельным функциям (видам работ), в том числе повторяющимся, а также по отдельным периодам (циклам) работ.

**Метод экспертного нормирования**. Этот метод заключается в том, что формирование нормативов осуществляется группой высококвалифицированных специалистов-экспертов на основе оценки потенциала работника, количества и качества труда, исходя из собственного опыта в выполнении данной работы или научного прогноза. Правомерность оценок экспертов проверяется методами ранговой корреляции.

Сущность метода экспертного нормирования управленческого труда заключается в исследовании, систематизации и оценке фактических затрат труда и сроков выполнения функциональных обязанностей, определяемых экспертно по базовым предприятиям, статистической оценке и с учётом корректировки данных на квалификацию кадров, объем информации и применяемых технических средств с помощью поправочных коэффициентов, определения средневзвешенных значений трудоемкости и сроков решения задач.

Данный метод имеет следующие плюсы:

1. Затраты на разработку экспертных нормативов значительно ниже в расчете на одну задачу управления, чем затраты при использовании других методов. Некоторое снижение точности экспертных нормативов и возможный ущерб от их применения компенсируются значительно более низкими затратами на их разработку.
2. Этот метод может использоваться для единообразного нормирования труда руководителей и специалистов.
3. Привлечение кадров управления в качестве экспертов для разработки нормативов по организации труда снижает психологический барьер к последующему применению нормативов.

**Метод экспертных оценок**. Сущность этого метода заключается в проведении экспертами логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формализованной обработкой результатов. Получаемое в результате обработки мнение экспертов принимается как решение проблемы. Проведение метода экспертных оценок осуществляется в следующей последовательности:

1. Подбор экспертов. Для реализации процедуры экспертной оценки необходимо сформировать группу экспертов, состав которой определяется индивидуально для каждого руководителя. В неё входят лица, являющиеся для данного руководителя: а) вышестоящими руководителями; б) партнерами по работе, находящимися на одном должностном уровне; в) подчинёнными.

Достоверность экспертизы зависит от количества экспертов в группе – их увеличение приводит к возрастанию достоверности экспертизы. Оптимальный состав экспертов должен включать от 10 до 20 чел, причём для объективности оценок примерно 1/3 группы оценивающих должна состоять из лиц, которых назовет сам руководитель.

* 1. **Проведение экспертизы.** Применяются различные виды метода экспертных оценок, такие как анкетирование (интервьюирование), дискуссия, совещание и т.д. Формулируются критерии эффективности организации труда, на основании которых будет производиться оценка. Самое оптимальное число от 5 до 10. Меньшее или большее количество критериев начинает искажать результат - малозначительные или маловажные критерии из-за своего количественного превосходства могут кардинальным образом исказить картину, а количество критериев меньше 5 также не дает объективный результат. Далее определяется весомость каждого критерия и шкала оценивания; а также определяется, какая из оценок соответствует максимуму, а какая – минимуму. Затем каждый эксперт независимо оценивает организацию труда конкретного руководителя по выбранным критериям, т.е. расставляет баллы, которым соответствует организация труда тестируемого руководителя. Далее находят произведение весомости каждого критерия и выставленной оценки. Мнения всех экспертов заносятся в общую таблицу.
	2. **Анализ результатов**. Далее суммируются все занесенные в таблицу оценки, и получается некая величина, которая символизирует степень соответствия критериям. Исходя из общих, сведённых в таблицу экспертных оценок, можно определить степень соответствия управленческого труда выбранным критериям и пути повышения результативности деятельности, эффективность и рациональность организации управленческого труда.

**4. Основные направления улучшения организации управленческого труда**

К основным направлениям совершенствования организации управленческого труда относятся следующие.

1) Совершенствование форм разделения и кооперации управленческого труда. Существует несколько видов разделения управленческого труда:

* функциональное - выделение необходимых для эффективного управления производством функций, выполнение которых закрепляется за определенными должностями или подразделениями аппарата управления;
* иерархическое - распределение работ по уровням иерархии управления, закрепление их за определенными управленческими работниками и формирование на этой основе полномочий последних;
* технологическое - разделение процесса управления на операции по сбору, передаче, хранению и преобразованию информации, выполняемые определенными категориями работников;
* профессиональное - дифференциация управленческих работников в соответствии с их профессиональной подготовкой;
* квалификационное - предоставление работникам конкретных видов работ в соответствии с их квалификацией, стажем работы и личными способностями;
* должностное - назначение управленческих работников в системе управления в соответствии с их компетенцией (совокупностью прав, обязанностей и ответственности по реализации какой-либо функции управления).
* Так же относится подбор и расстановка работников управления и обеспечение их квалификационного уровня в соответствии с должностными обязанностями, что способствует специализации каждого управленца в своём направлении, что поднимает производительность труда как каждого, так и в целом аппарата управления.

2) Мероприятия по укреплению дисциплины труда и устранению потерь рабочего времени. Среди мер по устранению потерь рабочего времени особое место занимает нормирование труда, основной задачей которого является определение трудоёмкости работ и необходимой для их выполнения численности работников, что способствует устранению потерь рабочего времени.

3) Совершенствование системы оплаты и стимулирования труда управленческих работников. Организуя работу персонала, управленец должен знать, что каждый трудовой процесс различается по степени его тяжести и соответственно в зависимости от того, какую группу работ выполняют сотрудники, осуществляется подбор кадров, определяется величина заработной платы и дополнительного вознаграждения, организуется соответствующий режим труда и отдыха, создаются условия для поддержания и сохранения работоспособности.

4) Рациональное планирование и распределение рабочего времени, оснащение рабочих мест оргтехникой, техническими средствами связи и обслуживания. Чтобы эффективно использовать рабочее время руководителя, прежде всего, нужно знать, на что оно расходуется и, почему его не хватает. Причины, по которым не хватает времени, тесно взаимосвязаны. Планирование означает подготовку к реализации целей и структурирование (упорядочивание) времени. Оно обеспечивает рациональное использование рабочего времени. При увеличении затрат времени на планирование сокращается время, необходимое для их использования, что в конечном счёте приводит к экономии времени в целом. Известно, что средствами организации управленческого труда являются организационная и вычислительная техника, а уровень и полнота её использования определяют эффективность организации менеджмента.

5) Улучшение санитарно-гигиенических и психофизиологических условий труда. В помещении должны быть оптимальными температурный режим, освещение, влажность воздуха, цвет стен, мебели, т. е. подразумевается введение мероприятий по охране труда, обеспечивающих безопасные условия, как для руководителя, так и для окружающих его людей.

6) Внедрение передовых приемов и методов управленческого труда. К этому разделу относится повышение квалификации и культурно-технического уровня работников управленческого труда на предприятии.[[7]](#footnote-7)

В целом данные мероприятия позволят упорядочить и структурировать время работы управленцев, это обеспечит своевременность реакции и более оперативное реагирование на возникающие проблемы. Но стоит заметить, что все мероприятия, проводимые с целью увеличения производительности труда и сокращением затрат рабочего времени руководителя, будут напрасными если у руководителя не будет желания улучшить организацию своего труда.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В рыночной экономике предприятие само принимает решения, т.е. приобретают все черты самостоятельности, характерные для работы в условиях рынка. А это требует значительного расширения сферы управления и оптимизации её организации, увеличения объема и усложнения характера работ, выполняемых менеджерами. Существенно возросла и ответственность за своевременность и качество принимаемых решений. В связи со всем этим, менеджмент предприятия, работающий в рыночной среде, предъявляет высокие требования к профессионализму управленческого персонала и рациональной организации его труда, от которых зависит эффективность управленческой деятельности, а, следовательно, и эффективность деятельности всего предприятия.

На современном этапе, искусство организации труда в сфере управления становится решающим условием, обеспечивающим конкурентоспособность предприятий и предпринимательский успех. Возникает острая потребность в подготовке квалифицированных специалистов, способных грамотно организовать свою работу и создавать благоприятные условия труда. Умение правильно организовать рабочие процессы в организации, создать благоприятный климат в коллективе, заинтересовать работников в выполнении их обязанностей наиболее эффективно и др. – все эти понятия составляют и характеризуют сущность организации управленческого труда.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Аглицкий И. Делегирование полномочий в коммерческих организациях / И. Аглицкий, В Кузьмин // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 12. – С. 61–69.
2. Басовский Л. Е. Менеджмент – учебное пособие / Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА–М, 2003 – 216 с.
3. Гражданский кодекс Российской Федерации: принят Гос. думой 21 октября 1994 года
4. Зоткина Н. С. Проблема совершенствования нормирования управленческого труда и численности работников предприятия/ Зоткина Н. С. // Проблемы современной экономики. – 2005. – №3/4. – С. 82–87.
5. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда: учеб пособие / Л. Н. Зудина. – М.: ИНФРА–М, Новосибирск: НТАЭиУ, 1997. – 256 с.
6. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2005. – 336 с.
7. Менеджмент: учебник / ред. Д. Д. Вачугова. – М.: Высш. школа, – 2008. – 399 с.: ил.
8. Менеджмент: учебник / ред В. И. Королёв. – М.: Экономистъ, 2005. – 432 с.
9. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: Учеб. пособие / В. П. Пашуто. – М.: «Кнорус», 2005. – 320 с.
10. Подбор и расстановка кадров [Электронный ресурс] // Теория менеджмента. – http://managemential.ru/category/rasstanovka-kadrov. - 27.03.2010.
11. Резник С. Д. Персональный менеджмент: учебник / С. Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 622 с.
12. Родина Л. Нормирование управленческого труда / Л. Родина // Человек и труд. – 2003. – № 12. – С. 82–83.
13. Семёнов А. К. Основы менеджмента: учебник / А. К. Семёнов, В. И. Набоков. – М.: «Дашков и Ко», 2008. – 556 с.
14. Сорокин А.П. Организация управленческого труда (курс лекций) / А. П. Сорокин. – М.: Эксмо, 2006. – 89 с.
15. Управление персоналом организации / Н. Л. Маренков, Н. Н. Косаренко. – М.: Академический проект, – 2005. – 464 с.
16. Шабанова Г. П. Повышение производительности и нормирование труда [Электронный ресурс] / Г. П. Шабанова // Институт проблем предпринимательства. – http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=002953. – 19.11.2009.
17. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие / П. В. Шеметов. – М.: Изд-во «Омега-Л», – 2008. – 406 с.
1. Семёнов А. К. Основы менеджмента, С. 225. [↑](#footnote-ref-1)
2. Шабанова Г. П. Повышение производительности и нормирование труда [↑](#footnote-ref-2)
3. Родина Л. Нормирование управленческого труда, С. 82. [↑](#footnote-ref-3)
4. Аглицкий И. Делегирование полномочий в коммерческих организациях, С. 62. [↑](#footnote-ref-4)
5. Менеджмент / ред В. И. Королёв, С. 300. [↑](#footnote-ref-5)
6. Резник С. Д. Персональный менеджмент, С. 560 [↑](#footnote-ref-6)
7. Сорокин А.П. Организация управленческого труда, С. 23. [↑](#footnote-ref-7)