**1.1 Основные понятия, задачи и принципы управленческого труда**

Управленческая деятельность - системообразующий фактор, обеспечивающий целостное функционирование, сохранение и развитие организации. Без управления организации не существует.

К основным управленческим функциям, по мнению Файоля, относятся: циклически повторяющиеся процессы, которые гарантируют достижения системы целей, эффективное функционирование, сохранение и развитие организации.

Управление (менеджмент) может быть определён как научно-практическое направление, ориентированное на обеспечение эффективной жизнедеятельности организации в рыночных условиях хозяйствования. Соответственно руководитель - это специалист по управлению, который разрабатывает планы, определяет, что и когда делать, как и кто будет выполнять намеченное.

К специфическим особенностям управленческого труда относится:

1. умственный труд работников аппарата управления - состоит из трех видов деятельности: организационно - административно и воспитательной, аналитической и конструктивной, информационно-технической;
2. участие в создании материальных благ косвенно через труд других лиц;
3. предмет труда - информация и люди;
4. средства труда - организационная вычислительная техника;
5. результат труда - эффективность функционирования предприятия[6].

К организационно-административно и воспитательной деятельности относятся: приемы и передачи информации, доведение решений до исполнителей, контроль и исполнение.

К аналитической и конструктивной деятельности относится восприятие информации и подготовка соответствующих решений.

К информационно-технической деятельности относятся вычислительные формально-логические операции и документация

Практическая организация управленческого труда основывается на общих задачах и принципах организации трудовых процессов. С развитием рыночных отношений усложняется управленческий труд, который носит умственный характер и продуктом которого являются решения и действия руководителя. Применительно к управленческому труду основными задачами являются: экономические, психофизиологические, социальные.

Задачи управленческого труда:

Экономические задачи;

Психофизиологические задачи;

Социальные задачи.

Экономические задачи - это задачи, сущность которых заключается в росте производительности труда руководителя при экономии времени и энергий.

Психофизиологические задачи направлены на всестороннее оздоровление и облегчение условий труда, позволяющее сохранять здоровье и трудоспособность сотрудников.

Смысл социальных задач состоит в создании условий для всестороннего и гармоничного развития личности сотрудников, повышение их квалификации, воспитания чувства ответственности за результаты его труда, использование рациональных форм материального и морального стимулирования.

Практически научная организация управленческого труда осуществляется на основе следующих принципов:

* Принцип экономичности - состоит в достижении наибольших результате при наименьших затратах времени, средств, сил, энергии.
* Принцип плановости - основан на том, что вся деятельность в области совершенствования управленческого труда должна базироваться на плановых началах, которые обеспечивают рациональное взаимодействие между руководителем и персоналом.
* Принцип научности - заключается в неуклонном совершенствовании организации управленческого труда на научной основе.
* Принцип комплексности - означает совокупность и взаимодействие всех сторон деятельности в области управленческого труда ( технологии управленческого труда, организации управленческого труда, организационной структуры управления ).
* Принцип нормативности - предполагает, что все работы осуществляются на основе определенных нормативных материалов. К ним в первую очередь относятся законодательные акты в области трудовой деятельности.
* Принцип заинтересованности, ответственности - реализуется посредством материального и морального стимулирования труда.

**1.2 Факторы, методы и условия совершенствования управленческого труда**

Из всех взаимосвязанных этапов управленческого цикла есть особая стадия*,* от которой зависит качество функционирования и развития детского сада, организация исполнения решений.

Организация - деятельность объекта управления по формированию и регулированию определенной структуры организационных взаимодействий посредством совокупности способов, средств, воздействий, необходимых для эффективного достижения целей.

Организационные отношения можно определить, как связи между людьми, устанавливаемые в процессе распределения и закрепления за ними функций их совместной деятельности

От организации исполнения решений зависит качество функционирования и развития детского сада.

Организационно-исполнительская деятельность состоит из нескольких этапов:

* анализа конечных результатов работы детском саду;
* планирования работы детском саду по результатам;
* стимулирования, как фактора повышения деятельности коллектива.

**Факторы, влияющие на эффективность управленческого труда**

Личные факторы

Не планирует работу.

Не доверяет своим подчиненным и выполняет их работу сама; не умеет использовать в интересах работы своих подчиненных.

Направляет работу персонала непосредственно, вместо того чтобы руководить путем постановки целей и задач, опираясь на самоуправление; принимает слишком много решений за своих подчиненных.

Не знает своих сотрудников и не интересуется их работой, их личными планами на будущее, не хочет или не умеет разговаривать откровенно со своими сотрудниками; не верит в способности своих подчиненных.

Не определяет порядок срочности и важности своих работ и не составляет плана рационального использования рабочего времени.

Внешние факторы

Не выполняет требование и рекомендации вышестоящего руководства.

Не правильно организованно рабочее место, недостаточно оборудовано организационной техникой.

Информатизация процесса труда не достаточно автоматизирована.

Руководитель не желает посещает курсы по повышению квалификации, не желает заниматься самообразованием.

**1.3. Планирование управленческого труда руководителя**

Планирование индивидуальной работы — один из важнейших элементов работы руководителя. Эффективность работы учреждения зависят как от нее самой, так и от ее подчиненных.

Индивидуальный план работы руководителя учреждения содержит задачи, которые должны быть с указанием точных сроков их выполнения (решения) - планирует свою работу так, чтобы обеспечить выполнение всех задач руководства.

Самый целесообразный способ планирования индивидуальной работы руководитель выбирает сам. Практика показывает, что, чем больше времени затрачено на планировании работ, тем меньше его уходит на решение непосредственных управленческих проблем.

В индивидуальном плане работы следует предусматривать время, необходимое для проведения различных совещаний обсуждения планов, участия в заседаниях, для личных бесед или совещаний в более узком кругу беседы с коллегами и подчиненными и др.); для учебы, командировок и т.д.; для обхода руководимого подразделений, личное время (перерывы).

Учитывая регулярно повторяющиеся работы (совещания, разбор почты, работников) в строго определенные часы и дни недели, можно наладить ритм работы, который позволит сэкономить большое количество времени, для этого составляется циклограмма.

Индивидуальный план работы должен быть реальным и не перегруженным, необходимо запланировать соответствующий резерв времени для непредусмотренных, случайно возникающих работ (один час в день).

Время проведения совещаний, конференций, обсуждений, собраний, заседай должно быть минимальным и в то же время достаточным для обмена формацией. Это достигается путем тщательной организационной подготовки мероприятий.

Индивидуальную работу, в которой принимает участие много сотрудников, нужно согласовывать с ними, чтобы работы были запланированы в одно и то же время.

Руководитель контролирует, как выполнены запланированные задачи, а также делает анализ использования рабочего времени. Тщательный контроль за ходом выполнения планов дает новые стимулы для дальнейшего совершенствования ей работы и использования рабочего времени. Причем следует контролировать цель, а не мероприятия, необходимые для ее достижения. В результате контроля своего индивидуального плана руководитель выясняет, насколько удачным о планирование использования рабочего времени, и какие результаты бы достигнуты.

На наш взгляд, индивидуальный план работы руководителя должен быть связан с комплексным планом управления организации и имеет следующий вид:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Содержание** | **Стратегические цели** | **Тактические цели** | **Задачи** | **Время** | **Ответственные** |
| Организационно-административная деятельность |  |  |  |  |  |
| Аналитическо-конструктивная деятельность |  |  |  |  |  |
| Информационно-техническая деятельность |  |  |  |  |  |

**1.4. Модель совершенствования управленческого труда**

Включает в себя следующие разделы:

1. Организация рабочего места как элемент совершенствования управленческого труда:

- проектирование рабочего места;

- оснащение рабочего места;

- выполнение СНиП рабочего места согласно ГОСТ 11А.8-72.

1. Информация как элемент совершенствования управленческого труда.

Организация процессов сбора, хранения, обновления, переработки и передачи информации предполагает:

- оснащение управленческих процессов необходимыми средствами;

- подбор и обучение кадров для обработки информации;

- распределение между группами задач по подготовке и передаче информации от места её возникновения до места назначения.

1. Аттестация как элемент совершенствования управленческого труда:

- методы оценки труда;

- критерии оценки;

- эффективность труда;

1. Экономическая эффективность управленческого труда.

**1.5. Классификация затрат рабочего времени**

Важное место в научной организации и нормировании труда занимает изучение рабочего времени. Изучение рабочего времени является основой для рационализации трудового процесса, для разработки норм затрат труда, для обобщения и распространения передового производственного опыта.

Классификация создает определенное единообразие в методике изучения и анализа затрат рабочего времени, в расчете норм затрат труда, в изучении трудовых процессов.

На схеме 2 представлена классификация затрат рабочего времени исполнителя.

Рабочее время — это установленная законодательством продолжительность рабочего дня (смены), рабочей недели. Обычно на машиностроительных предприятиях затраты рабочего времени изучаются в течение рабочей смены или ее части.

В рабочем времени можно выделить две группы: время, необходимое для выполнения производственного задания, и потери рабочего времени. Для роста производительности труда необходимо всемерно сокращать потери рабочего времени. Время, необходимое для выполнения производственного задания, включает подготовительно-заключительное время, оперативное время, время обслуживания рабочего места, время на отдых и личные надобности и время перерывов, обусловленных технологией и организацией производственного процесса.

Подготовительно-заключительное время — это время, затрачиваемое на подготовку исполнителя (исполнителей) и средств технологического оснащения и приведение последних в порядок после окончания смены или выполнение этой операции для партии предметов труда. Подготовительно-заключительное время включает время на получение производственного задания, материалов, документации; ознакомление с работой, документацией.

Время, которое используется на непосредственное выполнение заданной операции, называют оперативным временем.

Часть оперативного времени затрачивается на непосредственное выполнение задания и называется основным (или технологическим) временем. Другая часть оперативного времени затрачивается на различные приемы, обеспечивающие выполнение основной работы, и называется вспомогательным временем.

Под временем обслуживания рабочего места понимают время, которое исполнитель затрачивает для поддержания своего рабочего места в состоянии, обеспечивающем производительную работу.

Ко времени технического обслуживания относят время, затрачиваемое на уход за рабочим местом и входящим в его состав оборудованием, необходимым для выполнения конкретной операции:

Ко времени организационного обслуживания относят время, затрачиваемое на поддержание рабочего места в рабочем состоянии в течение работы.

Помимо перечисленных выше видов затрат рабочего времени, когда исполнитель непосредственно занят работой по выполнению производственного задания, во время его выполнения включают некоторые перерывы в работе. К ним относят время на отдых и личные надобности, необходимое для поддержания нормальной работоспособности, а также время перерывов, обусловленных технологией и организацией производственного процесса.

Все остальные затраты рабочего времени, а именно нерегламентированные перерывы, а также время выполнения работы, не предусмотренной производственным заданием, являются потерями рабочего времени. Время выполнения случайной работы включает затраты, не предусмотренные заданием, но вызванные производственной необходимостью.

Ко времени непроизводительной работы относятся затраты времени на выполнение работ, не дающих прироста продукции или улучшения ее качества.

Перерывы, возникающие в результате нарушения нормального хода производственного процесса, вызываются задержками в процессе работы.

В ряде случаев для упрощения записей используют символы элементов производственного процесса и различных положений рабочего при выполнении трудовых действии.

Фотография рабочего времени — это метод изучения затрат рабочего времени путем наблюдения с последовательными замерами этих затрат времени по видам на протяжении одной или нескольких смен (в некоторых случаях в течение определенной части рабочего дня). При этом особое внимание следует уделять выявлению потерь и нерациональных затрат рабочего времени, а также изучению затрат подготовительно—заключительного времени, времени обслуживания рабочего места и времени на отдых и личные надобности.

Целью фотографии рабочего времени является:

- составление фактического баланса рабочего дня путем выявления всех без исключения затрат рабочего времени в течение дня и распределения этих фактических затрат по группам (подготовительно-заключительная оперативная работа, потери и т. д.);

- выявление причин потерь рабочего времени с последующей разработкой организационно-технических мероприятий по их предупреждению и устранению;

- изучение использования рабочего времени передовыми рабочими с целью передачи их опыта;

- проектирование нормального баланса рабочего времени, предусматривающего улучшение использования рабочего дня и повышение норм выработки за счет устранения потерь и нерациональных затрат рабочего времени;

- получение данных, необходимых для нормирования подготовительно-заключительного времени, времени на обслуживание рабочего места, отдых и личные надобности и для установления норм обслуживания;

- выявление причин невыполнения норм выработки отдельными рабочими.

Фотография рабочего времени обычно дает большое количество цифровых данных, характеризующих затраты времени на различные виды работ и потери. Многие из этих затрат являются повторяющимися. Для облегчения обработки результатов наблюдения составляют типовые классификации затрат времени с использованием условных, обозначений (индексов

Фотографию рабочего времени проводят в следующем порядке:

1) подготовка к наблюдению, заключающаяся в подробном изучении и описании объекта наблюдения и производственной обстановки;

2) непосредственная фотография рабочего времени путем регистрации всех без исключения элементов затрат времени;

3) обработка полученных данных, включает:

- определение затрат времени по каждой категории; составление фактического баланса рабочего дня, который показывает абсолютную продолжительность и удельный вес отдельных категорий затрат времени в общем времени наблюдения; проектирование мероприятий но устранению потерь рабочего времени путем совмещения выполнения отдельных элементов во времени, исключения излишних элементов, ликвидации нерегламентированных перерывов и определения на основе этого нормального баланса рабочего дня.

В результате анализа затрат рабочего времени формулируются общие выводы по использованию рабочего времени и возможному повышению производительности труда.

Пример. Фотография рабочего времени

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 Затраты времени | Текущее время, ч-мин. | Продолжи-тельность, мин. | Индекс затрат |
| Начало наблюдения (понедельник) | 8.00 |  |  |
| 1 Приход на работу | 8.00 |  |  |
| 2 Минисовещание у заведующей | 8.05-9.00 | 55 | ПЗ |
| 3 Работа с документами | 9.10-10.15 | 65 | ОП(0) |
| 4 Разговор по телефону | 10.15-10.35 | 20 | HP |
| 5 Работа с документами | 10.35-11,35 | 60 | ОП(О) |
| 16 Технический перерыв | 11.35-12.05 | 30 | ТЕХ |
| 17 Работа с документами | 12.05-13.00 | 55 | ОП(О) |
| 8 Обед | 13.00-14.00 | 60 | ОТЛ |
| 9 Беседа с воспитателями по плану | 14.00-15.00 | 60 | ОП(В) |
| 10 Разговор по телефону по личным  целям | 15.00-15.15 | 15 | ПНД |
| 11 Вызов к заведующей | 15.15-15.55 | 35 | ПЗ |
| 12 Обход групп по плану | 15.55-16.30 | 10 | ОП(В) |
| 13 Уход домой | 16.30 |  |  |
| Конец наблюдения | 16.30 |  |  |
| Продолжительность смены |  | 460 мин |  |

Порядок обработки наблюдательного листа.

Продолжительность каждого вида затрат времени определяется путем вычитания из значения текущего времени по данному виду затрат предыдущего. Например, по второй строке 9.00-8.10 = 0.50мин, по третьей 10.15-9.10 = 65 мин и т.д. Сумма всех значений затрат времени должна быть равна продолжительности наблюдения (в данном примере 453,35 мин).

После определения продолжительности каждого вида затрат времени производится их буквенное обозначение

ПЗ – подготовительно–заключительное время

ОП – оперативное время

О – основное время

В – вспомогательное время

ОБ – время обслуживания рабочих мест

В том числе:

ТЕХ – время технического обслуживания

ОРГ – время организационного обслуживания

ОТЛ – время на отдых и личные надобности

НР – время непроизводительной работы

П – время перерывов

В том числе:

ПНТ – перерывы вызванные нарушениями нормального хода процесса работы

ПНД – перерывы, связанные с нарушениями трудовой дисциплины

Затем одноименные затраты суммируются и составляется фактический баланс рабочего времени, наряду с этим рассчитываются нормативные затраты и нормативный баланс рабочего времени.

Для расчета нормативного баланса рабочего времени можно применять действующие на предприятии нормативы. Пусть норматив ПЗ = 60 мин, норматив ОБ = 3% и ОТЛ =4,3 % от Оперативного времени.

Определим оперативное время:

ОПн = Тсмн – Пз;

1 + ОБн + ОТЛн

100

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Затраты времени | Индекс | Нормативный баланс | |
|  |  | минуты | % к итогу |
| Подготовительно-заключительное время, | ПЗ | 60 | 3,24 |
| Оперативная работа | ОП | 364,21 | 80,34 |
| - основная | О |  |  |
| - вспомогательная | В |  |  |
| Обслуживание рабочего места | ОБ | 10,93 | 2,41 |
| Отдых и личные надобности | ОТЛ | 18,21 | 4,02 |
| Простои по организационно-техническим причинам | ПНТ |  |  |
| Потери из-за нарушений трудовой дисциплины | пнд | **-** | **-** |
| Итого по балансу |  | 453,35 мин | 100 % |

Далее определим фактическое оперативное время:

ОП ф = Тсм – Пз;

1 + ОБн + ОТЛн

100

Коэффициент использования сменного времени

К исп. = ПЗ +ОП+ОБ+ОТЛн \* 100

Тсм

Коэффициент потерь рабочего времени по организационно-техническим причинам

К = ПНД + (ОТЛф-ОТЛн) \* 100

Тсм

Резервы улучшения рабочего времени

ΔТ = НР + ПНД + (ПЗф-ПЗн) + (ОБф-ОБн)

Прирост производительности труда

П мах= ОПн - ОПф \*100

ОПф