

Э. В. Самигуллин

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Бишкек – 2011

УДК 331: 658.012.4

С 17

Рецензенты:

Атышов К.А. доктор экономических наук, профессор, проректор Кыргызского экономического университета

Токсобаева Б.А. доктор экономических наук, профессор, директор института непрерывного образования

Самигуллин Э.В.

С 17 Основы организации управленческого труда – Б., 2011. – 95 с.

В книге рассматриваются особенности содержания управленческого труда, методологические основы изучения труда руководителей и специалистов администраций предприятий. На основе изучения и оценки труда предлагаются приемы, обеспечивающие сохранность работоспособности руководителей, рациональное использование рабочего времени и безопасность управленческого труда.

УДК 331: 658.012.4

С 17 Э.В.

Самигуллин, 2011

*«Много читающий, прилежный и
хорошо разбирающийся человек весьма
полезен для себя, нации и религии»*

Пророк Мухаммад

Введение	4
1. Сущность и особенности управленческого труда и его организации	7
2. Изучение и оценка организации труда руководителя.....	14
3. Изучение использования руководителями временного фактора.....	18
4. Планирование труда.....	29
5. Содержание организации индивидуального труда руководителя.....	35
6. Планировка рабочего помещения (кабинета).....	39
7. Организация рабочего места руководителя.....	43
8. Условия и безопасность труда	48
9. Работа с информацией, чтение и телефонные разговоры.....	52
10. Подготовка писем, статей и докладов	56
11. Служебные командировки.....	60
12. Приём посетителей.....	65
13. Повышение профессиональной квалификации	68
14. Участие в представительских мероприятиях.....	72
15. Содержание работы с персоналом	73
16. Производственные совещания	75
17. Прием сотрудников	82
18. Общение с сотрудниками на рабочих местах.....	84
19. Аттестационные собеседования.....	86
20. Организация участия руководителя в собственных культурно-массовых и представительских мероприятиях.....	88

Введение

Будущие специалисты и руководители, в свое время обучившихся по специальности «Менеджмент организации», изучали разнообразные дисциплины, раскрывающие и объясняющие содержание управления. К таким учебным дисциплинам следует отнести «Основы менеджмента», «Управление персоналом», «Разработка управленческих решений», «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Международный менеджмент», «Теория организации», «Психология управления», «Этика делового общения» и ряд других специальных дисциплин.

Изучение специальных дисциплин способствует будущим специалистам администраций предприятий и руководителям получить знания, позволяющие результативно исполнять функциональные обязанности и эффективно решать возникающие проблемы в работе предприятия (организации, учреждения).

Между тем, конечные результаты труда специалиста и руководителя во многом определяются и тем насколько удачно организована их функциональная деятельность, насколько организация труда обеспечивает сохранение работоспособности, укрепление здоровья и насколько сотрудники управления рационально использует рабочее время. Следовательно, специалистам администраций предприятий, руководителям в особенности, будет весьма полезным изучить основы организации управленческого труда, содержащие методические рекомендации по изучению и оценке состояния управленческого труда, анализу использования рабочего времени, вопросы рациональной организации труда руководителей.

Полезность изучения основ организации управленческого труда подтверждают результаты многочисленных опросов руководителей предпринимательских структур, средних и высших учебных заведений, муниципальных органов управления, ученых и специалистов.

Отдельные данные по опросу руководителей:

- 34 процента респондентов указали на неудовлетворительное состояние организации труда руководителей;
- 46 процентов хотели бы получить конкретные рекомендации по оптимизации управленческого труда;
- только 20 процентов респондентов удовлетворены состоянием организации труда управленческого персонала.

Управление, как один из видов человеческой деятельности, существовало всегда, начиная с момента возникновения первых человеческих социальных образований до

современного высокотехнологического управления в условиях глобализации мировой экономики, пройдя путь от совмещения управления с выполнением общей работы со всеми членами социальной группы, до высокопрофессионального специализированного управления в современных условиях.

Во времени, в пространстве, по событиям и действиям конечные результаты жизнедеятельности людей определялись всегда состоянием управления. В свою очередь состояние и результативность управления зависят от того, насколько в управленческом процессе удачно сочетаются три основных составляющих:

- высокий профессионализм руководителя;
- технология принятия обоснованных управленческих решений;
- рациональная организация управленческого труда руководителя.

Из них наибольшее освещение в специальной литературе и в образовании получили вопросы разработки и принятия решений и подготовки управленческих кадров, тогда как организация управленческого труда остается вне зоны внимания или освещается фрагментарно и поверхностно в специальной литературе, а в средних и высших профессиональных учебных заведениях вообще не изучается.

Очевидно, интенсивно растущие объемы управленческой информации, многочисленные проблемы конкурентного противостояния на рынке и высокие требования по оперативности и обоснованности принятия управленческих решений предъявляют повышенные требования к результативности и эффективности управления, усложняют и повышают ответственность руководителей. Труд руководителей в таких условиях зависит не только от его профессионализма, но и от того насколько труд разумно организован и насколько организация труда обеспечивает приличную работоспособность, сохранение здоровья, безопасность и реализацию их профессиональных качеств.

Действительно, если сравнить организацию труда руководителя 40-летней давности и современного, то вывод очевиден – прошлая организация труда руководителя в условиях сегодняшнего дня равнозначна переводу высокоскоростного железнодорожного электропоезда на паровозную тягу.

Автор выражает искреннюю признательность рецензентам за весьма ценные замечания по содержанию книги, которые были учтены в процессе подготовки к опубликованию.

Автор будет признателен читателям, приславшим предложения по дополнению научно-методического и рекомендательного содержания книги, которые, безусловно, будут использованы в дальнейшей работе.

Предлагаемая читателям книга «Основы организации управленческого труда» предназначена руководителям, специалистам и лицам, интересующимся вопросами рациональной организации труда в сфере управления, а также студентам, обучающимся в высших учебных заведениях по специальности «Менеджмент организации»,

1. Сущность и особенности управленческого труда и его организации

- *Варианты назначения руководителей*
- *Специфика труда руководителей*
- *Особенности организации труда*

Работа руководителя любого предприятия (организации, учреждения), независимо от масштабов деятельности, особенности функционирования и сферы интересов состоит в том, что он является единственным лицом, возглавляющим трудовой коллектив и в целом предприятие (организацию, учреждение), принимающим окончательные решения, обязательные для исполнения персоналом, несущим персональную ответственность за результаты труда всего персонала.

Как известно, в практике управления предприятиями действуют три варианта подбора кандидатуры первого лица персонала:

- привлекается менеджер, т.е. наемный управленец, имеющий соответствующее специальное образование, обладающий профессиональным опытом, навыками работы с персоналом, достигший высокой квалификации;
- руководитель назначается из состава сотрудников предприятия;
- руководитель избирается персоналом предприятия.

В зависимости от варианта привлечения кандидатуры к управлению предприятием формируются и соответствующие управленческие признаки – права, полномочия, ответственность, мотивация, инициатива и интуиция. Действительно, избранный коллективом руководитель может и должен обладать всеми указанными признаками, тогда как наемный менеджер ограничен в мотивации, правах и полномочиях в пределах конкретных условий найма на работу.

Всякий целесообразный труд имеет какие-то особенности, связанные с предметом или орудием труда, технологией или условиями труда, результатами или издержками труда, физиологическими или морально-психологическими последствиями, мотивацией или денежным вознаграждением труда и т.д. Как видно из этого неполного перечня, особенности труда формируются под воздействием различных факторов: экономических, организационных, технико-технологических, профессиональных и др.

Управленческий труд, как разновидность труда человека, также имеет свои специфические, т.е. свойственные только труду руководителя, особенности. Так, если предметом труда сотрудника, занятого технологической операцией, служит сырье, товар или иное материальное воплощение, то для руководителя предметом труда служит

информация, как фундаментальная основа управленческой деятельности. И не просто информация, а, непременно, управленческая информация, имеющая отношение к работе предприятия. Нет информации – нет предмета труда руководителя – нет управления. Следовательно, при организации труда руководителя работа с информацией должна строиться таким образом, чтобы руководитель имел оперативный доступ к управленческой информации по мере необходимости, в нужном объеме и в подготовленном состоянии.

Если первой фундаментальной основой работы руководителя предприятия служит управленческая информация, то второй основой его труда являются люди – сотрудники, партнеры по деловым взаимоотношениям, посетители, официальные лица, которые в той или иной форме сообщают управленческую информацию или принимают участие в подготовке управленческих решений. Тогда понятна необходимость организации труда руководителя по работе с персоналом, а также с лицами, сотрудничающими с предприятием. Действительно, должно ли первое лицо предприятия принимать в рабочем кабинете сотрудника с вопросом, рассмотрение которого находится в компетенции руководителя структурного подразделения? Очевидно, что нет. Не может быть и обратного положения, когда сотрудник, обладающий важной для предприятия управленческой информацией или подготовивший проект решения по существенной для предприятия проблеме, не может попасть на прием к руководителю. Обе крайности не будут допущены при правильной организации работы руководителя.

Следующая особенность труда руководителя заключается в том, что его рабочее время не нормировано. Работа руководителей, как показали специальные исследования, проведенные мониторинговой группой в составе автора учебного пособия и группы студентов, по 10-12 и более часов ежедневно в рабочие дни достаточно распространенная практика в среде руководителей сферы предпринимательства и органов государственного управления. Нередко и выходные дни руководители находятся на рабочем месте. Между тем, как видно из результатов наших исследований, чрезмерная продолжительность дневного рабочего времени вызвана не столько производственной необходимостью, сколько серьезными недостатками в планировании и затем полезном использовании рабочего времени руководителями.

Только руководитель наделен полномочиями по принятию окончательного решения по любой проблеме, касающейся работы возглавляемого им предприятия (организации, учреждения). Это, однако, совсем не значит, что руководитель непременно должен рассматривать и решать все проблемы, возникающие в работе предприятия. Большая часть проблем, не требующая участия руководителя, при их рассмотрении,

вообще не подлежат доведению до руководителя. Такие проблемы в условиях предприятий рассматриваются функциональными специалистами. Следовательно, при организации труда руководителя необходимо отрегулировать проблемный поток таким образом, чтобы первому лицу или руководителям высшего звена управления сообщались лишь те проблемы, которые могут изменить работу коллектива и тем самым требующие участия руководителей. Однако это совсем не значит, что по проблемам, требующим участия руководителя, самым первым лицом рассматривается каждая проблема, и по каждой проблеме подготавливается проект решения, затем принимается решение и затем контролируется ход его выполнения подчиненными. Руководитель должен принимать решение, а все остальное возлагается на функциональных специалистов и других сотрудников предприятия.

Труд руководителя – это интеллектуальная работа, требующая умственного напряжения, высокого профессионального образования и развитой интуиции. При этом интеллектуальность руководителя не может находиться на каком-то достигнутом уровне, т.к. внешняя среда и собственное положение предприятия изменяются столь стремительно, что без интеллектуального совершенствования руководитель окажется просто профессионально непригодным для предприятия. А это значит, что организация труда руководителя должна способствовать росту интеллекта руководителя.

Личная ответственность руководителя по каждому принятому решению, за результаты работы предприятия и каждого сотрудника, необходимость постоянного общения с людьми в самом предприятии и за его пределами, требует высокого психологического напряжения, нередко достигающего стрессового состояния. Процесс накопления стрессового напряжения работы руководителя, при всей непредсказуемости возникновения и развития, все же в большей или меньшей степени должен быть управляемым, следовательно, при организации труда первого лица, как и других руководителей, следует предусмотреть возможности снятия стресса или смягчения последствий его воздействия на работоспособность руководителя.

Чрезмерная загруженность руководителей выполнением функций управления – по продолжительности рабочего дня, интеллектуальной напряженности, стрессовым нагрузкам, неизбежно, приводит к снижению работоспособности и потере здоровья. Для любого сотрудника предприятия сохранение работоспособности и укрепление здоровья считается обязательным не только с позиций самого сотрудника, но и предприятия. Действительно, потери рабочего времени, связанные с временной нетрудоспособностью сотрудников, могут обернуться для предприятия значительными негативными последствиями. Последствия болезни руководителя для предприятия могут быть просто

катастрофическими. Следовательно, организация труда руководителя должна включать и такие меры, которые позволят максимально сохранить его здоровье и соответственно его работоспособность.

Руководителям предприятий ежедневно приходится просматривать многочисленные документы, справки, рабочие записки сотрудников, деловые письма и другую информацию, имеющую отношение к работе предприятия. По данным проведенных нами исследований, на ознакомление с такими письменными информационными материалами руководители, в зависимости от опыта и навыков работы с управленческой информацией, затрачивают от 16 до 24% рабочего времени. Как видно из этих данных, затраты рабочего времени достаточно ощутимые и не всегда полезны для управления предприятием. Оказывается, столь приличные затраты рабочего времени на ознакомление с информацией происходит по причине того, что большинство руководителей не обладают навыками быстрого чтения. 600-650 знаков в минуту, с такой скоростью читают тексты большинство руководителей. Лишь отдельные руководители, представляющие вузы и средние школы, прочитывают до 1200 знаков в минуту. Рекомендации по этому вопросу обозначают показатель не менее 1500 знаков чтения в минуту. Следовательно, сегодня научить руководителей предпринимательских структур, организаций и учреждений приемам скоростного чтения становится весьма важным требованием организации управленческого труда.

Существуют и другие особенности труда руководителей, которые зависят от сферы предпринимательской деятельности, масштабов управления, состояния функционирования предприятий и других признаков, требующих соответствующих организационных решений, и потому становится совершенно очевидным необходимость пересмотра отношения к организации труда руководителя от недооценки в настоящее время до организации труда на научно-методологической и технико-технологической основе.

Необходимость полноценной организации управленческого труда в администрациях предпринимательских образований, учреждений и органов управления объясняется тем, что, как видно из результатов проведенных нами исследований в течение 2007-2008 годов, по причине недостатков в организации труда руководящего персонала предприятия средние потери рабочего времени составляют от 8 до 42 и более процентов. Следует признать, сейчас потери рабочего времени многих руководителей чрезмерны.

Все организации, предприятия, учреждения, муниципалитеты, государственные органы управления функционируют по определенному графику рабочего дня, в

зависимости от рабочих дней в неделю, во всяком случае, так должно быть. Одни начинают рабочий день в 7 часов утра, другие в 8, третьи в 9 или в иное время.

Нас заинтересовал вопрос, насколько руководители организаций и учреждений сами соблюдают график рабочего дня. Для этого провели выборочное наблюдение. Понятно, что полученные нами результаты содержат некоторую погрешность, но они, тем не менее, характеризуют общее состояние проблемы.

Вообще, как нам представляется, изучению состояния труда руководителей и в целом труда в республике уделяется мало внимания.

Мы предлагаем ознакомиться с результатами наших наблюдений по 72 руководителям предпринимательских образований, учебных заведений, лечебных учреждений, банков, магазинов, предприятий общественного питания и другим структурным образованиям, проведенными в 2000, 2004 и в 2008 годах.

Результаты наблюдений отражены в таблицах 1,1; 1,2; и 1,3.

Таблица 1.1

Результаты наблюдения 2000 г.

Время опоздания на работу, минут	Число руководителей	Удельный вес, в процентах к итогу	Потери рабочего времени, минут
до 15	17	30,4	255
до 30	19	33,9	570
до 60	12	21,4	720
до 90	7	12,5	630
до 120	-	-	-
свыше 120	1	1,8	120
	56	100,0	2295

Таким образом, из 72 руководителей 56 или 77,7% опоздали утром на работу. При этом потери рабочего времени составили 38 часов.

Таблица 1.2

Результаты наблюдения 2004 г.

Время опоздания на работу, минут	Число руководителей	Удельный вес, в процентах к итогу	Потери рабочего времени, минут
до 15	12	19,0	180
до 30	23	36,5	690
до 60	16	25,4	960
до 90	9	14,3	810
до 120	3	4,8	360
свыше 120	-	-	-
	63	100,0	3000

Как видно из таблицы 1,2, из 72 руководителей 63 или 87,5% опоздали на работу. Потери рабочего времени составили 50 часов.

Таблица 1.3

Результаты наблюдения 2008 г.

Время опоздания на работу, минут	Число руководителей	Удельный вес, в процентах к итогу	Потери рабочего времени, минут
до 15	13	20,0	195
до 30	24	36,9	720
до 60	12	18,4	720
до 90	9	13,8	810
до 120	4	6,2	480
свыше 120	3	4,6	360
	65	100,0	3285

Только 7 или менее 10% руководителей на рабочем месте оказались по времени в соответствии с действующим графиком рабочего дня. Остальные руководители допустили опоздания от десятков минут до нескольких часов, с общей потерей рабочего времени 55 часов.

Своевременный или несвоевременный выход руководителя на работу не мелкая административная деталь в управлении. Поскольку опоздания руководителей устоявшаяся в республике тенденция, то можно достаточно обоснованно подсчитать общие потери рабочего времени по республике и только па данным начала рабочего дня. Такие потери составляют до 310 – 350 млн. часов в год или в переводе на количество рабочих дней, естественно, потерянных, составляет около 13 тысяч. Получается, в небольшой нашей республике ежегодно около 13 тысяч человек не приступает к работе и это только по результатам опоздания руководителей на работу по утрам.

Не соблюдение графика работы организации или учреждения в течение рабочего дня не только руководителями, но и сотрудниками опасно не столько потерями рабочего времени, что тоже далеко не мелочь, сколько тем, что во время отсутствия на рабочем месте, возникающие проблемы своевременно не рассматриваются, и, соответственно, не решаются. Если в масштабе индивидуального предпринимателя последствия могут быть и не разрушительными, то в масштабе республики совокупные последствия, неизбежно, становятся внушительными с весьма значительными негативными последствиями для экономики страны.

Как и всякая дисциплина, дисциплина «Организация труда руководителя» содержит специальный глоссарий, который позволяет определенным образом

характеризовать отдельные элементы дисциплины. Мы приводим краткий глоссарий дисциплины:

- организация труда руководителя – создание условий для работы руководителя, способствующие снижению потерь рабочего времени, повышению оперативности принятия решений, сохранению работоспособности;

- рациональная организация труда руководителя – повышенный уровень организации труда, путем сокращения излишних процессов и совершенствования организации труда;

- рабочий день руководителя – продолжительность рабочего времени со времени начала и завершения работы в течение дня;

- полезное использование рабочего времени – время рабочего дня, в течение которого руководитель исполнял функциональные обязанности;

- полезное использование рабочего времени для предприятия (учреждения) – сумма времени рабочего дня, в течение которого руководитель исполнял функциональные обязанности и по мере необходимости обязанности отдельных сотрудников;

- потери рабочего времени – рабочее время, в течение которого руководитель решал личные вопросы, бездействовал или отсутствовал на рабочем месте без производственной необходимости;

- изучение состояния труда руководителя – анализ и оценка текущего труда руководителя;

- изучение организации труда руководителя – анализ и оценка приемов организации труда руководителя;

- организация индивидуального труда руководителя (самоменеджмент) – организация приемов труда по отношению работы самого руководителя;

- организация работы с персоналом – организация приемов труда руководителя при работе с персоналом;

- фотография рабочего дня – наблюдение за содержанием труда руководителя в течение рабочего дня с фиксацией времени и содержания действий, бездействий и перерывов в работе;

- планировка кабинета руководителя – рациональное размещение офисного оборудования на площади кабинета;

- условия труда руководителя – обеспечение оперативности и повышение результативности принятия решений, соблюдение санитарно-гигиенических норм труда, а также требований по сохранению работоспособности, обеспечение безопасности труда руководителя.

2. Изучение и оценка организации труда руководителя

- *Сущность организации управленческого труда*
- *Изучение организации труда*
- *Этапы организации труда*
- *Разделы организации труда руководителей*
- *Оценка соотношения организации личного труда руководителей и работа с персоналом*
- *Выводы по результатам изучения организации управленческого труда*

Под организацией труда руководителя (ОУТ) подразумевается комплексное формирование офисного обеспечения, условий для работы, целесообразного использования рабочего времени, а также рациональное выполнение процессов управленческого труда и сохранение работоспособности руководителя. В зависимости от масштабов функциональной деятельности и экономического положения предприятия, организации или учреждения организация труда содержит большее или меньшее количество организационных приемов. В пределах, от упрощенных до полномасштабных. На основе распространения опыта успешной практики или на научно-технической основе.

В зависимости от состояния организации труда, от того насколько организация труда соответствует уровню и масштабам управленческой деятельности, во многом зависят результаты работы руководящего персонала предприятия. Следовательно, чем лучше организован труд руководителей тем, неизбежно, более высокие ожидания от их управленческих усилий.

В свою очередь развитие предприятия, организации, учреждения или иного образования и возрастающие требования к работе руководителей вызывают необходимость совершенствования и рационализации их труда. Рациональная организация управленческого труда – это совершенствование составляющих организации труда руководителей на основе анализа текущего состояния, а затем внедрения научных рекомендаций и практического опыта. Очевидно, процесс рационализации управленческого труда должен осуществляться непрерывно.

Организация труда руководителей, как комплекс действий, должна происходить в двух направлениях:

- организационные решения и создание необходимых условий для работы самого руководителей (организация персонального труда руководителей);

- организация труда руководителей по работе с персоналом.

Каждое направление организации труда руководителей, в свою очередь, содержит многочисленные разделы (см. табл. 2.1), которые, в свою очередь, содержат различные процессы и приемы организации труда.

В действительности разделов организации труда руководителей больше. В таблице 2.1 указаны наиболее практикуемые разделы, по которым все еще остаются многочисленные организационные проблемы. В дальнейшем разделы организации управленческого труда будут рассмотрены отдельно.

Разумная организация управленческого труда, в условиях конкретного предприятия (организации, учреждения), начинается с изучения общего состояния организации труда руководителей. Такое изучение проводится в три этапа:

Устанавливается соотношение между усилиями и временем организации персонального труда и организации труда по работе с персоналом;

Насколько в работе руководителей представлены все или большинство разделов организации труда;

Насколько разделы организации труда профессионально и содержательно выполняются руководителями предприятия.

Таблица 2.1

Разделы организации труда руководителей

Разделы организации персонального труда руководителей:	Разделы организации работы руководителей с персоналом:
Планировка служебного помещения Организация рабочего места Планирование труда Обслуживание труда Соблюдение санитарно- гигиенических норм труда Соблюдение условий труда Режим работы и отдыха Безопасность труда Работа с документами Повышение квалификации Телефонные разговоры Прием посетителей Официальные визиты Служебные командировки Подготовка докладов, статей, деловых писем Участие во внешних представительских мероприятиях Быстрое чтение	Подготовка и проведение производственных совещаний Прием сотрудников Общение с сотрудниками на рабочих местах Аттестационные собеседования Участие в культурно-спортивных мероприятиях предприятия Участие в праздничных и торжественных мероприятиях предприятия Участие в собственных представительских мероприятиях предприятия

При изучении состояния организации труда руководителей, т. е. определения соотношения личного труда и работы с сотрудниками, оказалось, что соотношение возможно четырех вариантов.

В таблице 2.2 нами приведены показатели, полученные в результате специальных исследований, позволяющие оценить состояние соотношения личного труда и работу с персоналом (см. табл. 2.2).

Таблица 2.2

Оценка соотношения организации личного труда руководителей и работы с персоналом

(в процентах)

Организация труда руководителей	Оптимальное соотношение	Неудачное соотношение	Недооценка работы с персоналом	Недооценка личного труда
Персонального труда (ПТ)	60-65	40-45	80-85	20-25
По работе с персоналом (РП)	35-40	55-60	15-20	75-80

Оптимальное соотношение организации персонального труда и организации работы с персоналом (60-65% к 35-40%) характеризует то, что руководитель правильно распределяет рабочее время, когда у него есть достаточно времени, как на совершенствование профессиональных качеств и развитие интеллекта (персональный труд), так и на общение с сотрудниками и формирование команды единомышленников (работа с персоналом).

При соотношении 40-45% (ЛТ) к 55-60% (РП) у руководителя возникает дефицит времени по организации персонального труда. В таком случае он будет вынужден откладывать решение отдельных проблем на более поздние сроки (часы, дни или еще позже), что, неизбежно, негативно отразится на результатах управления. Действительно, не завершив делового письма или не позвонив, по предварительной договоренности, руководитель предприятия может, к примеру, сорвать заключение контракта с поставщиком сырья.

При соотношении 80-85% (ЛТ) к 15-20% (РП) руководитель может оказаться в положении самоизоляции от сотрудников и тем самым, не получая вовремя производственной информации, не знать многих внутренних и внешних проблем функционирования предприятия, не получит консультаций специалистов. В отрыве от персонала руководитель вообще становится малополезным лицом предприятия, далеким от результатов труда персонала, не пользующимся уважением, доверием и соответственно поддержкой подчиненных.

При соотношении 15-20% (ЛТ) к 80-85% (РП) руководитель, пренебрегая возможностями саморазвития, со временем, неизбежно, теряет профессиональную

квалификацию, снижает интеллектуальные способности и другие качественные признаки первого лица предприятия.

На втором этапе изучения организации труда руководителей анализируется, насколько она разнообразна по разделам персонального труда и работы с персоналом. Какие разделы представлены в труде руководителей. Насколько практикуемые разделы организации труда полезны в условиях управления предприятием. Полезно узнать и о том, насколько руководители правильно распределяют рабочее время по разделам организации труда, в зависимости от их результативности в управлении предприятием.

Наконец, на заключительном третьем этапе изучения состояния организации управленческого труда исследуется содержание (технология) выполнения практикуемых разделов. Для примера, деловой телефонный разговор можно завершить за 3-3,5 минуты и решить проблему, когда организована подготовительная работа к разговору, но можно говорить довольно долго, так и не решив ее с собеседником, если такой разговор не подготовлен.

По результатам изучения организации труда руководителей можно сделать следующие выводы:

1. Насколько полезно для предприятия исполнение руководителем разделов организации управленческого труда;
2. Остались ли неиспользованными резервы по каждому разделу;
3. Есть ли необходимость делегирования руководителем выполнения отдельных процессов разделов организации труда заместителям или сотрудникам администрации предприятия.

3. Изучение использования руководителями временного фактора

- *Оценка рабочих дней в течение недели*
- *Оценка рабочего времени в течение суток*
- *Методы изучения использования рабочего времени*
- *Коэффициент полезного использования рабочего времени*
- *Коэффициент продолжительности рабочего времени*

Под рабочим временем руководителей подразумевается продолжительность времени, в течение которого руководители исполняют функциональные обязанности на предприятии и за его пределами в интересах предприятия. Устанавливая продолжительность рабочего времени руководителей, следует учитывать два противоположных требования:

Рабочее время должно быть достаточно продолжительным, позволяющим руководителю решать проблемы в работе предприятия;

Рабочее время руководителя не может быть чрезмерно продолжительным, так как накопление усталости чревато снижением работоспособности и ухудшением здоровья.

Продолжительность рабочего времени руководителей, как у любого гражданина, нанятого на работу, регулируется требованиями трудового законодательства Кыргызстана (Трудовой кодекс Кыргызской Республики), в частности 8-часовой продолжительностью рабочего дня. Однако, в действительности, труд руководителей относится к категории ненормированного труда и потому рабочий день руководителей может продолжаться 10, 12 и более часов.

Учитывая большую продолжительность и необходимость результативного использования рабочего времени руководителями предприятий, нужны систематические наблюдения или исследования. Такие исследования позволяют или должны позволить установить:

Количество рабочих дней в течение недели;

Количество рабочего времени в течение суток;

Распределение рабочего времени в течение дня:

На выполнение служебных обязанностей;

На выполнение отдельных операций или действий, не входящих в служебные обязанности, но полезные для предприятия;

Потери рабочего времени (перерывы, за исключением обеденного, отсутствие на рабочем месте без уважительных причин, решение личных вопросов и т.п.).

Что дает изучение использования руководителями дней недели? Дело в том, что у руководителей должно быть достаточно дней для снятия интеллектуального напряжения и восстановления работоспособности и, тем самым, сохранить силы и внимание для работы в следующей неделе.

В таблице 3.1 приведены показатели, нормативные и наиболее распространенные в среде руководителей, установленные многочисленными нашими наблюдениями, характеризующие количество рабочих дней в течение недели (см. табл. 3.1.).

Таблица 3.1

Показатели рабочих дней недели

Распределение дней	Практика развитых стран	Фактическое по нашим наблюдениям	Опасное для здоровья руководителей	Опасное для предприятия
Рабочие дни	4,5	6	6,5-7	2-3
Дни отдыха	2,5	1	0-0,5	4-5

При соотношении 4,5 : 2,5 рабочих дней и дней отдыха в течение недели руководители имеют возможность полноценно отдохнуть и тем самым восстановить физические и интеллектуальные силы, восстановить работоспособность. Под полноценным отдыхом подразумевается отдых за пределами города, лечебный или оздоровительный отдых, общение с детьми и родственниками, семейные походы и т.п. Очевидно, для полноценного отдыха одного дня недостаточно, т.к. требуется время на подготовку, затем на поездку, далее на обустройство и еще какие-либо действия по организации отдыха.

При соотношении 6,5-7 рабочих дней к 0-0,5 дням отдыха руководители практически лишены отдыха. При сохранении такого соотношения накапливается интеллектуальная, физическая и психологическая усталость руководителей. Поскольку усталость имеет свойство накапливаться в организме человека (как и вообще всего в природе), то последствия могут быть катастрофическими для такого человека. Отсюда всегда остается опасность снижения работоспособности руководителей, вплоть до потери здоровья.

При соотношении 1-2 рабочих дней к 5-6 дням отдыха руководители на работе бывают редко. Закончится такая практика отношения к работе тем, что руководители,

потеряв связь с предприятием, становится для управления персоналом и в целом предприятием малополезным лицом.

В условиях Кыргызстана, как показали исследования, наибольшее распространение получило соотношение 6 рабочих дней к 1 дню отдыха. Для эффективных руководителей, в особенности органов управления и предпринимательских образований, одного дня отдыха недостаточно, тем более, если учесть приличную сверхнормативную продолжительность их рабочего дня. У таких руководителей, если речь идет о сохранении работоспособности и укреплении здоровья, соотношение рабочих дней и дней отдыха должно быть 5 : 2.

На следующем этапе следует изучить состояние использования руководителями суточного времени (см. табл. 3.2.).

Таблица 3.2

Использование руководителями суточного времени

(в часах)

Распределение времени	Норма	Фактическое	Опасно для здоровья	Опасно для предприятия
Рабочее	8	10-12	14-16	2-3
Отдых	8	6-8	4-5	11-13
Сон	8	6-8	4-5	9-10
	24	24	24	24

Нормальное соотношение рабочего времени, сна и свободного времени – 8:8:8, как подтверждают научные медицинские исследования, создает наиболее благоприятные условия по сохранению высокой работоспособности руководителей. Только при таком соотношении сохраняются равные возможности по снятию усталости и восстановлению сил, результативной работе и саморазвитию, семейному общению и воспитанию детей. В действительности, соблюдать столь идеальное соотношение рабочего времени, отдыха и сна в работе руководителей практически невозможно, ввиду многочисленных особенностей их труда, но к такому соотношению следует стремиться.

При соотношении 14-16 часов рабочего времени , 4-5 часам отдыха и 4-5 часа сна у руководителей чрезмерная протяженность рабочего времени, а остального времени суток совершенно недостаточно для отдыха и восстановления физических и интеллектуальных сил. Сохранение такого соотношения времени работы, отдыха и сна чревато для руководителей снижением работоспособности и, скорее всего, потерей здоровья. Группа японских врачей с 1988 по 1999 год исследовала время сна более 100 тысяч жителей острова. Выяснилось, японцы, спавшие 6,6 – 7,5 часа в сутки были самыми физически

здоровыми людьми, спавшие меньше 4,5 часа сократили жизнь в среднем в 1,6 раза. Еще хуже было у тех, время сна которых составляло более 9,5 часа – они сократили жизнь в среднем в 1,7-1,9 раза.

Соотношение 2-3 часа рабочего времени, 11-13 часов отдыха и 9-10 часов сна в течение суток или около этих показателей характеризует малую полезность руководителей для предприятия, поскольку такие руководители практически изолировали себя от управления предприятием.

При подведении итогов изучения использования руководителями рабочего времени по дням недели и времени суток можно сделать выводы (см. табл. 3.3).

Таблица 3.3

Использование дней недели

Распределение времени	Рекомендуемое соотношение		Худшее соотношение	
	в течение недели (дни)	в течение суток	в течение недели (дни)	в течение суток
Рабочее	5	10	1-2	2-3
Отдых	2	7	5-6	11-13
Сон		7		9-10
	7	24	7	24

Очевидно, когда фактические показатели использования времени близки к рекомендуемым соотношениям рабочих дней недели и рабочего времени в течение суток, то это позволяет сохранить высокую работоспособность руководителей предприятий.

На заключительном этапе изучения использования рабочего времени руководителей определяется, каким образом руководители используют это время. В этих целях следует провести специальные исследования, с применением следующих методов:

- фотография (самофотография) рабочего дня;
- видеосъемка;
- наблюдение.

Рассмотрим каждый метод исследования использования руководителями рабочего времени. Выбор метода зависит от масштабности исследований. При необходимости определения использования рабочего времени в течение всего рабочего дня руководителя, то следует провести фотографию его рабочего дня. При необходимости исследований отдельных приемов управленческого труда можно применить видеосъемку или моментное наблюдение.

Фотография рабочего дня руководителя. Разумно, когда проведение фотографии рабочего дня поручается группе сотрудников или приглашенных лиц, в составе не менее

двух человек. При групповом исследовании рабочего дня соблюдается непрерывность наблюдения, а также достигается объективность результатов. При проведении фотографии рабочего дня одним лицом результаты могут оказаться субъективными и не отражать действительное рабочее время наблюдаемого лица, а само наблюдение может быть дискретным. В течение рабочего дня фиксируются все действия или бездействия наблюдаемого лица в условиях предприятия и за его пределами. Фиксируются функциональная работа, использование времени для решения личных вопросов, перерывы в работе, с указанием места и времени. Полученные результаты заносятся в таблицу (см. табл. 3.4).

Самофотография рабочего дня. Наблюдение и соответственно фиксирование труда и времени выполнения осуществляет сам руководитель. Наверное, не всегда для руководителей приемлемо постороннее наблюдение, хотя потребность в оценке использования рабочего дня ощущается. Самофотография рабочего дня – приемлемое решение проблемы. Единственным недостатком самофотографии рабочего дня является неизбежная дискретность такого наблюдения. Следовательно, результаты самофотографии недостаточны для объективной оценки использования рабочего дня и принятия верного решения.

Рассмотрим на примере одного из наших исследований использования рабочего времени руководителем, путем проведения фотографии рабочего дня (см. табл. 3.4).

Таблица 3.4

Фотография рабочего дня

(Ф.И.О., должность, дата проведения)

Действия наблюдаемого лица	Место нахождения	Время начала и завершения (мин.)	Продолжительность (мин.)	Соответствие служебным обязанностям (+, -, +/-)
Анализ работы предыдущего дня	Рабочее место	20 8-8	20	+
Работа с документами	Рабочее место	20 00 8-9	40	+
Телефонные разговоры с деловыми партнерами	Рабочее место	00 20 9-9	20	+
Прием сотрудников	Рабочее место	20 20 9-10	60	+
Решение личных вопросов	Вне предприятия	20 50 10-11	90	-
Выполнение работы экономиста	Рабочее место	50 30 11-12	40	+ -

Обед	Вне предприятия	30 00 12-14	90	-
Проведение производственного совещания с сотрудниками	Рабочее место	00 40 14-16	160	+
Работа с документами и подведение итогов дня	Рабочее место	40 00 16-17	20	+
Итого			540	

Примечание:

+ выполнение служебных обязанностей;

- перерывы или действия, не соответствующие обязанностям;

+ - действия, не соответствуют обязанностям руководителя, но полезные для предприятия.

Исходя из 8-часового рабочего времени, продолжительность рабочего дня руководителя составляет 540 часов. Из них 480 минут рабочее время и 60 минут время обеда. По данным фотографии рабочего дня руководителя были получены следующие результаты:

- время выполнения служебных обязанностей (+) – 320 мин;

- работа полезная для предприятия (+ -) – 40 мин;

- потери рабочего времени (-) – 120 мин.

Потери рабочего времени руководителем (120 мин) произошли в результате превышения обеденного перерыва на 30 минут и решения личных вопросов за пределами предприятия в течение 90 минут.

Фотография рабочего дня (ФРД) позволяет объективно оценить использование временного фактора труда руководителя, путем определения чистого рабочего времени (выполнение служебных обязанностей) и коэффициентов: полезного использования рабочего времени и продолжительности рабочего дня.

В нашем примере чистое рабочее время наблюдаемого руководителя составило 320 минут:

$$480 \text{ мин} - 40 \text{ мин} - 120 \text{ мин} = 320 \text{ мин}$$

или 66,6% от общего рабочего времени

Считается приемлемым показатель чистого рабочего времени руководителя в течение нормативного рабочего дня не ниже 85%. Следовательно, 66,6% чистого рабочего времени в нашем примере характеризует чрезмерные потери рабочего времени. Прежде всего, следует устранить откровенные потери рабочего времени (120 мин). Тогда чистое рабочее время руководителя составит 440 минут или 91,6%. Это нормально.

Проведение фотографии рабочего дня специально созданной группой предпочтительнее, так как наблюдатели имеют возможность последовательно отслеживать работу руководителя в течение рабочего дня, а при необходимости и в течение нескольких дней. Дополнительные расходы группы компенсируются весьма полезными результатами итогов работы.

Самофотография не требует дополнительных расходов и привлечения сотрудников, но чрезмерная занятость руководителя не позволит непрерывно проводить самонаблюдение. К сожалению, как показали наши исследования, чаще всего у руководителей самомнение оказывается выше практической целесообразности фотографии рабочего дня и даже самофотографии. Это во многом и определяет критически низкий показатель чистого рабочего времени, который, по данным исследований, составляет не более 60%.

Съемка видеокамерой позволяет зафиксировать и затем определить насколько руководитель целесообразно использует рабочее время и одновременно посмотреть- послушать себя в ходе проведения производственного совещания, приема посетителей или иного его участия в каком-либо процессе управления предприятием. Периодически очень полезно посмотреть на себя со стороны, в том числе и руководителям.

Наблюдение, как метод изучения использования рабочего времени руководителя, состоит в визуальном отслеживании выполнения служебных обязанностей, поведения или иных поведенческих качеств наблюдаемого лица, в течение времени достаточного для того, чтобы сделать обоснованное заключение и оценить наблюдаемые качества руководителя в процессе управления. В отличие от фотографии рабочего дня, когда в течение всего рабочего времени фиксируются действия руководителя, наблюдение может проводиться в течение длительного времени (недели и даже месяцы), но дискретно по времени. Это значит, что наблюдение может быть ежедневным продолжительностью несколько минут, но может быть и в отдельные дни в течение недели, месяца или иного периода.

По результатам, полученным в процессе изучения использования рабочего времени (ИРВ) руководителем, анализируется и оценивается продолжительность рабочего дня и недели. Оценивается полезность использования рабочего времени (ПРВ) руководителей для предприятия и полезное использование рабочего времени руководителя, так как состояние и результаты управления определяются не продолжительностью рабочего времени, а тем, насколько полезно и эффективно оно используется.

Существуют три достаточно доступных показателей, характеризующих состояние использования рабочего времени (*ИРВ руководителем*):

- коэффициент продолжительности рабочего времени (K_{pw});
- коэффициент полезного использования рабочего времени для предприятия (учреждения) ($K_{пн}$);
- коэффициент полезного использования рабочего времени руководителя ($K_{пр}$).

Коэффициент продолжительности рабочего времени (K_{pw}) определяется соотношением фактической продолжительности рабочего дня руководителя ($PВ$) к законодательно установленной норме рабочего дня ($ЗРВ$):

$$K_{pw} = \frac{PВ}{ЗРВ};$$

Оптимально, когда

$$1 \leftarrow K_{pw}$$

Пример. В Кыргызстане Трудовой кодекс определяет 8-часовой рабочий день при пятидневной рабочей неделе. Фактическая продолжительность рабочего дня руководителя составляет 12 часов.

Следовательно, $K_{pw} = 1,5$:

$$K_{pw} = \frac{12}{8}$$

Коэффициент полезного ИРВ для предприятия ($K_{пн}$) определяется соотношением полезно для предприятия затраченного времени ($ППВ$) к общей продолжительности рабочего времени ($PВ$) руководителя без обеденного перерыва:

$$K_{пн} = \frac{ППВ}{PВ};$$

$ППВ$ – это время, которое руководитель использовал на выполнение служебных обязанностей, а также на выполнение обязанностей сотрудников предприятия, что можно установить по результатам фотографии рабочего дня (+, + -). Для примера, время $ППВ$

руководителя составило 9 часов или 540 минут, при продолжительности рабочего времени 12 часов или 720 минут.

Следовательно,

$$K_{np} = 0,75:$$

$$K_{np} = 540 \text{ мин.} : 720 \text{ мин.} = 0,75.$$

ПВ – это общая продолжительность рабочего дня руководителя, без обеденного времени, минус время перерывов в работе, минус время, затраченное на решение личных вопросов, минус время, затраченное на выполнение работ, не соответствующих служебным обязанностям, но полезным для предприятия, минус время опозданий. *ПВ* это время выполнения руководителем собственных служебных обязанностей.

Коэффициент полезного использования рабочего времени (*K_{np}*) определяется за рабочий день, за неделю или иной период времени, в течение которого ведется учет использования рабочего времени.

Оптимально, когда

$$K_{np} \rightarrow 1$$

Для продолжения примера, время *ПР* составило 480 минут.

Следовательно, *K_{np}* = 0,67:

$$K_{np} = 480 \text{ мин.} : 720 \text{ мин.} = 0,67.$$

Далее следует оценить показатель коэффициента полезного использования рабочего времени. Для этого предлагается шкала оценки полезного использования рабочего времени (см. табл. 3.5).

Таблица 3.5

Шкала оценки *K_{np}*

Показатель <i>K_{np}</i>	Оценка из 5 баллов	Оценочная характеристика коэффициента
до 0,45	1	крайне неудовлетворительно
0,46 – 0,6	2	неудовлетворительно
0,61 – 0,75	3	удовлетворительно
0,76 – 0,84	4	хорошо
0,85 и выше	5	отлично

Если использование рабочего времени руководителем или сотрудником администрации предприятия оценивается как «неудовлетворительно» или, тем более, «крайне неудовлетворительно», то такие лица не могут продолжать функциональную деятельность.

Оценка «удовлетворительно» означает, что у руководителя имеются приличные резервы в использовании рабочего времени, и он обязан их рационально реализовать. Оценка «удовлетворительно» означает и то, что работу этого руководителя периодически следует отслеживать. Оценка «хорошо» означает, что руководитель, скорее всего, способен правильно оценить использование рабочего времени и улучшить показатель самостоятельно. При оценке «отлично» к руководителю претензий нет, поскольку он разумно использует рабочее время.

В целях более полной оценки использования рабочего времени руководителем следует определить разницу между показателями двух коэффициентов K_{np} и K_{nr} , что позволит установить соотношение рабочего времени полезного для предприятия и полезного времени самого руководителя. Исходя из данных по $K_{np} = 0,75$ и $K_{nr} = 0,67$, разница составляет 0,08. Чем больше показатель разницы между K_{np} и K_{nr} тем негативнее оценка работы руководителя. Руководитель, прежде всего, должен выполнять собственные служебные обязанности в течение рабочего дня.

Отдельно следует изучить продолжительность рабочего времени руководителя в течение недели, путем сравнения фактически отработанного времени с нормативными данными. Для примера, предположим рабочее время по дням недели распределились следующим образом:

понедельник – 620 минут;
вторник – 720 минут;
среда – 640 минут;
четверг – 580 минут;
пятница – 610 минут
и в субботу – 340 минут.

Следовательно, при 5-дневной рабочей неделе с 40 часовым рабочим временем (2400 минут) руководитель фактически отработал 3510 минут или

$$3510 \text{ мин.} : 2400 \text{ мин.} = 1,46.$$

По таким данным можно сделать очевидный вывод о том, что руководитель ежедневно перекрывая норму рабочего дня, рискует ухудшить, а затем и вовсе потерять работоспособность.

Подведя итоги изучения использования руководителями рабочего времени можно определить:

Необходимое рабочее время, в течение которого руководитель исполняет служебные обязанности. Продолжительность такого рабочего времени не подлежит сокращению;

Время, в течение которого руководитель выполняет служебные обязанности, но продолжительность времени можно и даже необходимо сократить до оптимальной величины;

Время, подлежащее безусловному сокращению – это излишние перерывы в работе и другие потери рабочего времени руководителем;

Время, требующееся дополнительно для выполнения руководителем управленческих функций.

4. Планирование труда

- *Необходимость планирования рабочего времени руководителей*
- *Ежедневное планирование рабочего времени*
- *Недельное планирование рабочего времени*
- *Месячное планирование рабочего времени*
- *Годовое планирование рабочего времени руководителей*
- *Оптимальное сочетание времени труда и отдыха руководителя*

Результативность работы руководителей во многом определяется тем, насколько они рационально используют рабочее время.

Все организации, предприятия, учреждения, муниципалитеты, государственные органы управления функционируют по определенному графику рабочего дня, в зависимости от рабочих дней в неделю, во всяком случае, так должно быть. Одни начинают рабочий день в 7 часов утра, другие в 8, третьи в 9 или в иное время.

Группа, состоящая из преподавателей и студентов, под руководством автора учебного пособия, провела наблюдения по 72 руководителям предпринимательских образований, учебных заведений, лечебных учреждений, банков, магазинов, предприятий общественного питания и другим структурным образованиям на предмет выхода руководителей утром на работу. Наблюдения дали следующие результаты. Только 7 или менее 10% руководителей на рабочем месте оказались по времени в соответствии с действующим графиком рабочего дня. Остальные руководители допустили опоздания от десятков минут до нескольких часов (см. таблицу 4.1).

Таблица 4.1

Потери рабочего времени руководителями в результате утреннего опоздания на работу

Время опоздания руководителей на работу, минут	Число руководителей	Удельный вес, в процентах к итогу	Потери рабочего времени, минут
до 30	37	56,9	1110
до 60	12	18,4	720
до 90	9	13,8	810
до 120	4	6,2	480
свыше 120	3	4,6	360
	65	100,0	3480

Своевременный или несвоевременный выход руководителя на работу не мелкая административная деталь в управлении. Только по данным наших скромных исследований, потери рабочего времени руководителями уже в начале дня работы по 65 объектам из 72 составили более 3000 минут или 50 часов. Поскольку опоздания руководителей устоявшаяся в республике тенденция, то можно достаточно обоснованно подсчитать общие потери рабочего времени по республике и только по данным начала рабочего дня. Такие потери составляют до 310-350 млн. часов в год или в переводе на количество рабочих дней, естественно, потерянных, составляет около 13 тысяч. Получается, в небольшой нашей республике ежегодно около 13 тысяч человек не приступает к работе и это только по результатам опоздания руководителей на работу по утрам.

Отсюда и возникает необходимость рационального использования руководителями времени рабочего дня путем обоснованного планирования рабочего времени.

При планировании рабочего времени руководителей следует учесть то, что работа руководителей, в процессе управления предприятием, содержит действия:

- для выполнения, которых сокращение времени неразумно;
- для выполнения, которых сокращение продолжительности времени необходимо;
- подлежащие делегированию подчиненным;
- излишние;
- недостаточные, для успешного управления.

Рабочее время руководителей состоит из общего объема времени выполнения служебных функций внутри предприятия и за его пределами в течение дня, недели, месяца, квартала и года, т.е. по оперативным периодам планирования в управления (см. табл. 4.2).

Таблица 4.2

Концепция планирования рабочего времени руководителей

Период планирования	Содержание планирования
Ежедневное	График работы рабочего дня
Недельное	Основные вопросы недельного цикла работы
Месячное	Тактические вопросы функционирования предприятия
Квартальное	Вопросы текущей стратегии управления
Годовое	Праздничные, торжественные, регулярные, представительские даты

Планирование рабочего времени позволяет эффективно трудиться руководителям в результате правильного распределения его труда по часам, дням недели, в течение месяца,

а по отдельным вопросам и в течение года. План работы руководителя должен содержать время, место и главное содержание решаемых вопросов, проводимых мероприятий или участия в обсуждениях внутренних и внешних проблем, влияющих на успешную работу предприятия.

Годовой план руководителя должен содержать организационные проекты, определяющие действия руководителя, которые заранее известны, например, подготовка сценария празднования и действия руководителя по проведению юбилейных дней рождения ценных сотрудников, юбилейной даты функционирования предприятия, праздничных дат, подготовке к сезонам года и т.п.

Необходимость разработки квартального плана труда руководителя возникает лишь для таких предприятий, работа которых имеет выраженное сезонное назначение или жесткую квартальную периодичность поведения итогов работы и квартальное планирование предпринимательской деятельности.

Месячный план работы руководителя должен содержать перечень известных мероприятий, в которых участие руководителя обязательно, а также тех, которые приходится на этот месяц из годового плана. Например, каждый третий четверг месяца мэр города проводит деловую встречу с предпринимателями, в которой участие руководителя обязательно; каждую вторую среду происходит заседание Делового Клуба предпринимателей и руководителей; дни составления акта сверки с поставщиками товаров и сырья; дни планируемой служебной командировки; даты дней рождения сотрудников; и т.д.

Еженедельный план распределения рабочего времени руководителя предприятия должен содержать действия или участие руководителя:

- повторяющиеся в определенные дни и часы каждой недели;
- планируемые в определенные дни и часы как необходимые;
- согласованные с партнерами дни и часы деловых переговоров;
- назначенный кому-либо день и час приема;
- деловые встречи; и т.д.

Недельный рабочий план содержит день и час работы руководителя в течение предстоящей недели. Для примера, многие руководители предприятий практикуют еженедельное проведение производственного совещания с сотрудниками. При этом одни руководители предпочитают проведение таких совещаний по понедельникам в утренние часы, с обсуждением итогов прошедшей недели и определением задач на текущую неделю. Другая часть руководителей проводят такое совещание по пятницам, в конце рабочего дня, с подведением итогов недели и задачами на следующую неделю. В любом

варианте, понедельник, пятница или иной день недели установлен постоянным еженедельным днем проведения производственного совещания, что и вносится в недельный план работы руководителя.

Ежедневный план распределения рабочего времени руководителя составляется наиболее подробно по часам и минутам дня, с учетом тех действий, которые были в недельном плане, а также необходимые для текущего управления. Ежедневный план рабочего времени следует готовить заблаговременно, за 2-3 дня до наступления, с внесением корректив в течение рабочего времени, предшествующего планируемому. Ежедневный план работы руководителей составляется с подробным указанием действий и с указанием конкретного времени таких действий. Например, на планируемый (завтрашний) день ... с 10 до 11 часов намечается проведение производственного совещания со специалистами администрации, ... с 15 до 15ч 30 мин планируется обсуждение вопросов, вносимых общественными организациями предприятия Так распределяется рабочее время руководителя с 9 часов до 18 часов или иные часы, составляющие полный рабочий день руководителя.

Последовательность подготовки планов рабочего времени руководителей должна выдерживаться в следующей очередности:

Годовой план → Квартальный план → Месячный план → Недельный план →
Ежедневный план.

При всей необходимости подготовки всех планов труда руководителей, составлению ежедневного плана следует обратить особое внимание. Ежедневный план работы руководителя содержит участие или действия руководителя по решению преимущественно текущих вопросов в работе предприятия. Между тем, когда ежедневный план распределения рабочего времени руководителя чрезмерно обширен или когда отдельные запланированные действия переносятся, то это результат того, что руководитель очень много времени и внимания уделяет решению текущих вопросов, в ущерб рассмотрению тактических и стратегических вопросов функционирования предприятия.

По завершению периода планирования распределения рабочего времени руководителей (день, неделя, месяц или год) руководители должны определиться с тем, насколько выполнен план по времени распределения труда, по содержанию запланированных действий и какова разница между планированным трудом и фактическим содержанием работы руководителей. Разница между фактическим и

запланированным трудом имеет место по той причине, что в работе предприятия возникли новые проблемы, действия по которым не предусмотрены планом или же руководитель перевел на себя выполнение функций подчиненных. Новые проблемы возникают как по объективным причинам, которые невозможно предусмотреть, но они возникают и по субъективным обстоятельствам, в т. ч. и результате недостатков в работе самих руководителей. При всей неизбежности возникновения новых (неожиданных) проблем они все же не должны чрезмерно повышать количество действий и участия руководителей, внесенных в план распределения рабочего времени.

План работы руководителя необходимо зафиксировать в принятой на предприятии форме – график работы, еженедельник, часовой календарь и т.п. Руководители до наступления периода планирования распределения рабочего времени должны ознакомиться с плановыми показателями.

При планировании работы руководителя полезно определиться с оптимальным соотношением времени его труда и отдыха в течение рабочего дня или иного периода времени (недели, месяца и года), позволяющее сохранить трудоспособность и здоровье руководителя. Продолжительность труда и отдыха, чередование отдыха и работы регулируется действующим трудовым кодексом, а также внутренним распорядком работы предприятия, если он не противоречит требованиям Кодекса о труде КР.

Время отдыха руководителя состоит из трех периодов времени:

1. Времени отдыха в течение рабочего дня;
2. Дни отдыха (выходные) в течение недели;
3. Времени трудового отпуска.

Время отдыха в течение рабочего дня, в свою очередь, состоит из обеденного перерыва, времени гимнастической зарядки, перерывы на чаепитие (кофе), краткосрочные перерывы (курение). В соответствии с регламентацией действующего Трудового Кодекса КР в течение рабочего дня устанавливается перерыв для приема пищи не менее 20 минут и не более 2 часов. При этом обеденный перерыв должен быть не позднее чем через 4 часа после начала работы. Очевидно, при всей необходимости отдыха в течение рабочего дня руководителя, продолжительность перерывов не может превысить разумные границы. Наверное, 10 минут или менее вполне достаточно, чтобы выпить чашку кофе или покурить, но не более этого времени. Перечень перерывов, время их в течение рабочего дня и продолжительность закрепляется трудовым распорядком предприятия. При таком регламентировании работы и отдыха на предприятии, это касается и руководителя, не предусмотренных перерывов в течение рабочего дня не должно быть.

Трудовой Кодекс предусматривает два выходных дня при 5-дневной рабочей недели и один выходной день при 6-дневной, но один или один из двух выходных дней руководителя должен, непременно, совпадать с общим выходным днем предприятия. Отсутствие руководителя в рабочие дни чревато для предприятия негативными последствиями, как результат несвоевременного решения возникших в работе предприятия серьезных, а порой и разрушительных проблем. Общая продолжительность еженедельного непрерывного отдыха должна составить не менее 42 часов.

В течение года руководителю, как и другим сотрудникам предприятия, предусмотрен отпуск. Трудовое законодательство республики определяет два вида отпуска:

- 1) трудовой,
- 2) социальный.

Трудовой отпуск может состоять из двух разделов – основного отпуска и дополнительного отпуска (за особые условия труда). Социальный отпуск может быть представлен по уходу за детьми, в связи с учебой без отрыва от производства, по уважительным причинам личного или семейного характера, по беременности и родам. Трудовой отпуск руководителя предприятия может быть разделен на два периода: по сезонам года, летний и рождественский, с учетом спортивных, охотничьих или иных интересов.

При подготовке планов работы руководителя время труда и отдыха, различного по содержанию и продолжительности, должны учитываться и вноситься в соответствующие планы (ежедневный, недельный, месячный и годовой).

5. Содержание организации индивидуального труда руководителя

- *Сущность организации труда руководителей*
- *Планировка рабочего помещения*
- *Организация рабочего места*
- *Условия и безопасность труда*
- *Информационное обеспечение, чтение и телефонные разговоры*
- *Подготовка документов, писем, статей и докладов*
- *Служебные командировки*
- *Прием посетителей*
- *Повышение профессиональной квалификации*

При рассмотрении организации управленческого труда следует исходить из того, что в первую очередь необходимо решить вопросы организации работы самих руководителей или вопросов самоменеджмента, а затем решить вопросы организации работы с персоналом предприятия. Совершенно очевидно, когда не решены или неправильно решены проблемы личного труда руководителей, например, когда отсутствуют элементарные условия для работы самого руководителя, то успешно руководить работой персонала такой руководитель не сможет.

Какие следует предпринять действия по организации труда руководителей? Прежде следует определиться с планировкой служебного помещения руководителя (кабинета), способствующей комфортно трудиться, рационально использовать площадь помещения и оптимизировать количество офисной мебели. Затем следует определиться с организацией рабочего места руководителя: рабочий стол должен соответствовать эргономическим, технологическим, экономическим и эстетическим требованиям; удобное кресло для работы; необходимое офисное оборудование; канцелярские принадлежности; средства связи и информационного обеспечения. При организации рабочего места следует учесть два противоположных требований:

1. Ограничение минимальными издержками по организации рабочего места руководителя;
2. Создание комфортных условий для управленческого труда и сохранения работоспособности руководителя.

Из мировой практики организации рабочих мест руководителей предприятий можно привести два примера крайних вариантов:

в Японии особое внимание уделяется максимальному сокращению расходов по организации рабочих мест руководящего персонала, обстановка в кабинетах руководителей весьма скромная, что, как оценивают японцы, способствует активному труду;

в США много внимания уделяется роскошному оформлению кабинета и созданию комфортных рабочих мест, что, как оценивают американцы, способствует продлению работоспособности руководителей.

В Кыргызстане, пока что, наибольшее распространение получает вариант близкий к японскому варианту организации рабочего места руководителей. Учитывая то, что для руководителей возможности активного труда и возможности сохранения работоспособности одинаково важны то тогда, все же лучшим решением будет, когда при организации рабочих мест руководителей оба варианта разумно учитываются.

Сохранение работоспособности руководителей во многом определяется результатами условий труда:

- перечнем санитарно-гигиенических показателей;
- соответствием санитарно-гигиенических показателей действующим нормативным требованиям (СНиП);
- какие показатели санитарно-гигиенических условий труда руководителей подлежат внедрению в условиях действующего предприятия.

Результаты многочисленных наблюдений подтверждают, при организации труда руководителей нормы СНиП совершенно не соблюдаются и, более того, эти нормы просто не знают. К тому же, практически никто и нигде не проводит мониторинга соблюдения санитарно-гигиенических норм условий труда.

Безопасность труда руководителей характеризуется тремя последствиями:

- временная потеря трудоспособности;
- потеря трудоспособности;
- безопасность жизни.

Изучив причины, ухудшающие безопасность труда руководителей, которыми могут быть чрезмерное курение, злоупотребление алкоголем, неправильное питание, несоблюдение правил работы с электроприборами, ошибочный прием медикаментов и даже физическое утомление, можно принять меры по устранению таких причин или уменьшению результатов их последствий.

Любая управленческая деятельность невозможна без информационного обеспечения. Однако не всякая информация может быть полезной для принятия решения. Следовательно, вся информация, поступающая на предприятие или создаваемая в самом

предприятия, подлежит первоначальной сортировке. К руководителям должна поступать лишь та информация и в таком состоянии, чтобы можно было принять решение.

Общеизвестно, руководители постоянно ощущают дефицит рабочего времени. Поэтому скорость чтения текста в работе руководителей имеет существенное значение. Это тем более важно, если сейчас большинство руководителей читает текст со скоростью, не превышающей 600 – 700 знаков в минуту. Для сравнения, оптимальная скорость прочтения текста составляет не менее 1500 знаков в минуту.

Много времени у руководителей уходит на различные по содержанию и полезности для предприятия телефонные разговоры. Оптимизация телефонных разговоров предполагает два решения:

1. Минимизация разговоров личного содержания, не имеющих отношения к работе предприятия;
2. Деловые телефонные разговоры должны завершаться в течение 3 минут. Этого времени вполне достаточно, чтобы обсудить существующую проблему.

Отдельные документы, письма конфиденциального характера, статьи и доклады руководитель готовит сам. Следовательно, руководителю нужны знания методики правильного их составления, в частности разумное содержание фоновой и деловой информации в тексте или выступлении.

Практически ежедневно большая часть руководителей, в рабочее время в служебном помещении, принимает посетителей – партнеров по предпринимательству, частных лиц, представителей органов управления и контроля, и т.п. Правильная организация приема руководителем посетителей позволяет успешно решить одновременно:

- с большей пользой для предприятия обсудить вопросы;
- рационально использовать рабочее время;
- повысить имидж предприятия;
- обеспечить безопасность руководителя;
- регулировать поток посетителей.

Руководитель предприятия достаточно занят выполнением служебных обязанностей и у него нет времени на прием посетителей, вопросы которых не входят в компетенцию руководителя.

Необходимость служебных командировок в работе руководителей объясняется двумя обстоятельствами:

Между руководителем предприятия и иногородним деловым партнером возникли разногласия, решения которых требует встречи по месту нахождения партнера и совместных согласований;

При целесообразности установления деловых взаимоотношений с новыми предприятиями, расположенными в других городах или за рубежом, обладающими привлекательными партнерскими признаками.

Полезность служебных командировок в том, что все формы связей с иногородними партнерами уступают по результативности личным встречам и обсуждениям двух заинтересованных в сотрудничестве руководителей. Однако результативность служебной командировки во многом определяется состоянием организации такой командировки.

Многие предприятия, организации и учреждения практикуют презентации своей продукции, открытие сезона, начало функционирования или иные публичные представительские мероприятия. Для руководителя предприятия весьма полезно участие в таких мероприятиях, т.к. формируются новые знакомства, есть возможность договориться с полезными для работы предприятия людьми, формируются способности влияния руководителя и т.п. Следовательно, необходима такая организация участия руководителя в представительских мероприятиях, которая позволит наиболее полноценно использовать возможности таких публичных собраний.

Наконец, каждый руководитель, вне зависимости от уровня управления, должен понимать необходимость систематического повышения профессиональной квалификации. Динамичные изменения внешней среды предприятия требуют постоянной адаптации руководителей к новым условиям работы. Не обладая свежими знаниями по менеджменту, маркетингу, управлению персоналом и другим областям управления руководитель просто не сможет разобраться в новых условиях предпринимательской деятельности и эффективно руководить предприятием. К тому же руководитель обязан быть примером для подчиненных, в особенности в деле повышения профессиональной квалификации.

6. Планировка рабочего помещения (кабинета)

- *Сущность планировки кабинета руководителя*
- *Требования планировки*
- *Рекомендуемые схемы планировки кабинета*

Планировка кабинета руководителя – это расположение рабочего стола и другой офисной мебели на площади помещения относительно конфигурации комнаты, расположения двери и окна (окон). Удачная планировка кабинета руководителя позволяет одновременно рационально использовать площадь помещения, оптимизировать количество офисной мебели и тем самым издержки, создать достаточно комфортные условия для работы руководителя.

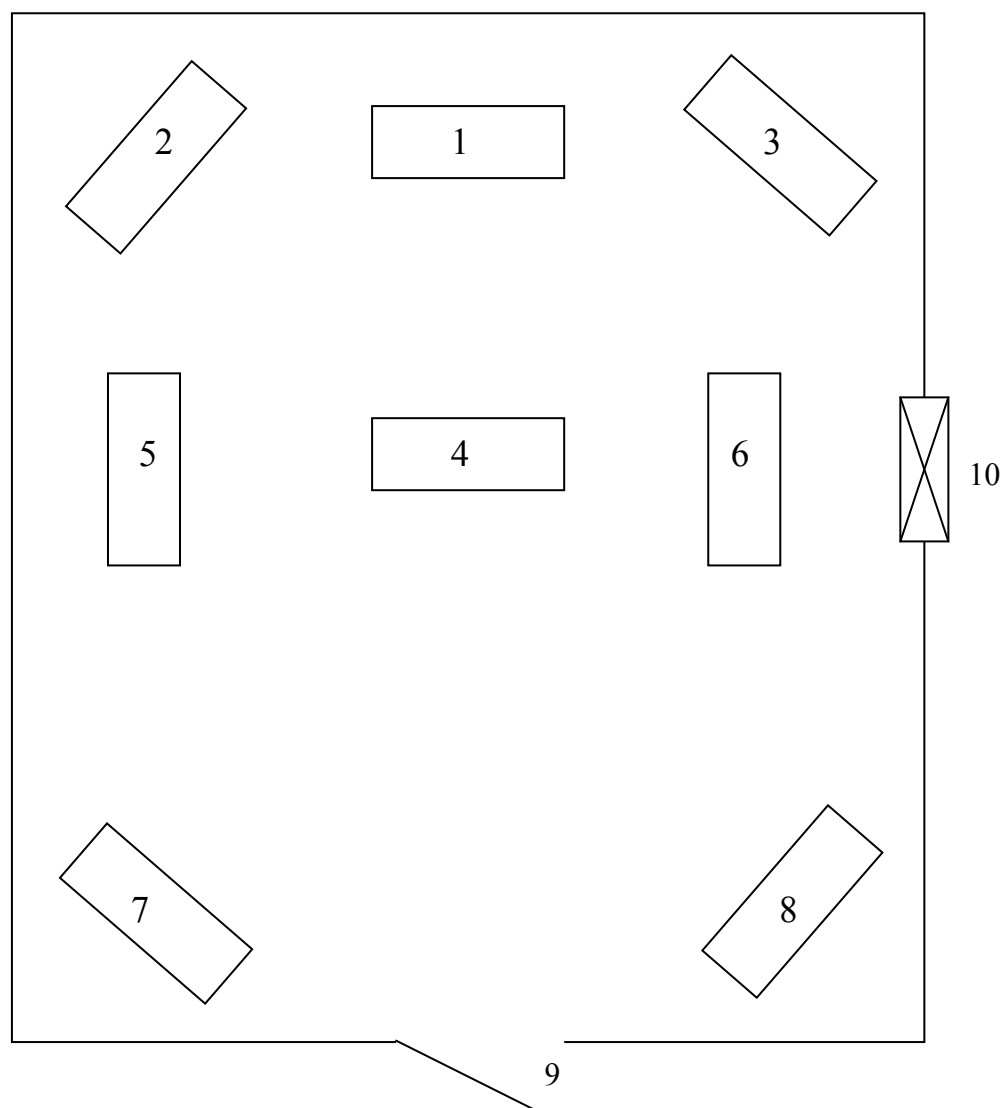
Действуют определенные требования по размещению офисной мебели при планировке рабочего помещения руководителя:

1. Руководитель должен видеть входящего в кабинет человека;
2. Окно не должно быть за спиной руководителя, сидящего за рабочим столом;
3. Стол для проведения совещаний с сотрудниками должен располагаться у стены противоположной от окна;
4. Чайный (кофейный) столик устанавливается в углу кабинета со стороны входной двери;
5. Размещение офисной мебели в кабинете не должно препятствовать свободному движению руководителя и посетителей в помещении;
6. Человек, входящий в кабинет руководителя, должен видеть его;
7. Естественное освещение помещения должно происходить с левой стороны по отношению к рабочему месту руководителя;
8. Планировочное решение кабинета руководителя определяется конфигурацией самого помещения, а также количеством и расположением окон по периметру кабинета.

Конфигурация рабочего помещения руководителя может быть прямоугольной, квадратной или иной формы, с одним или несколькими окнами. При этом окно или несколько окон может быть в одной стене, два окна в противоположных стенах или три окна в трех стенах.

Поскольку чаще всего кабинет руководителя имеет форму прямоугольника, то в таком помещении может быть 8 вариантов расположения рабочего стола руководителя (см. рис. 6.1.).

Рис. 6.1. Варианты расположения рабочего стола руководителя

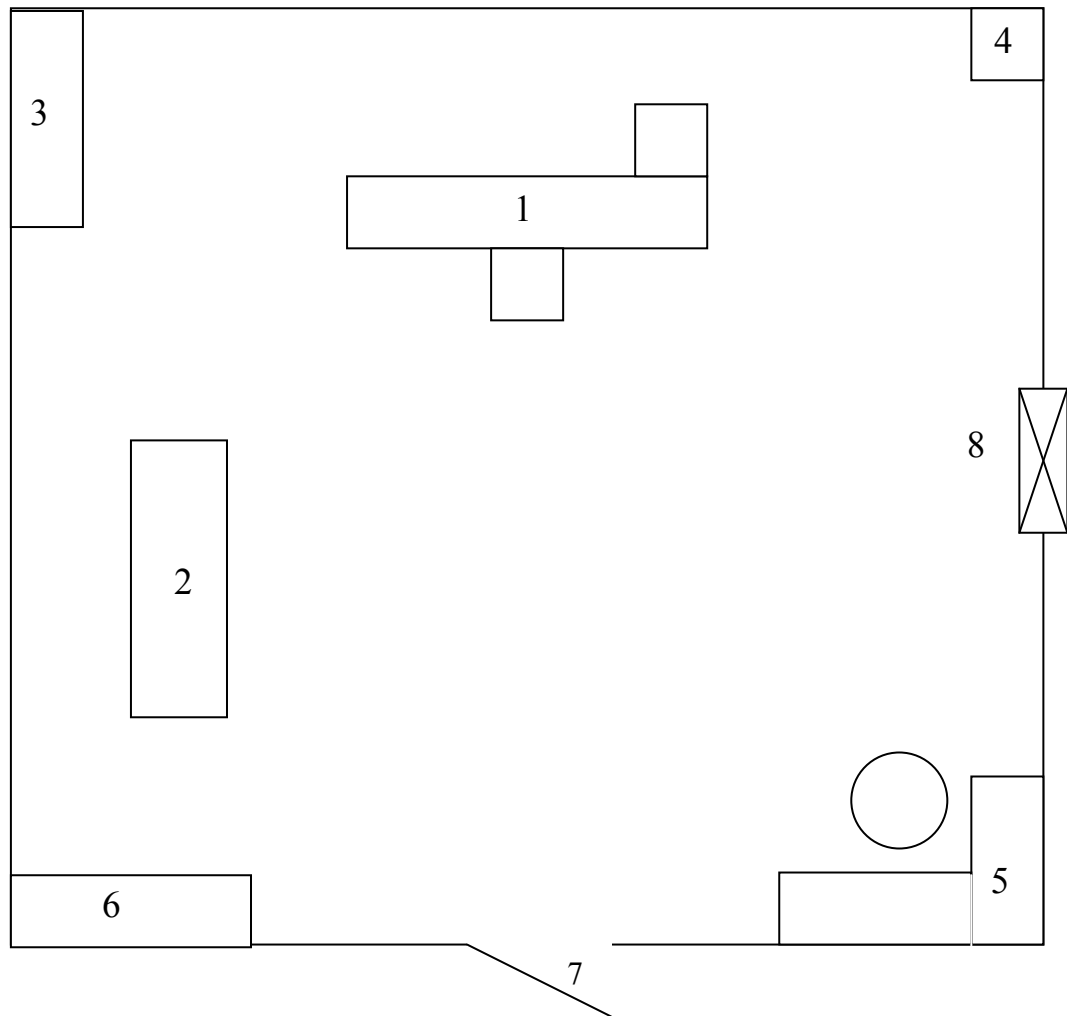


Наиболее функционально привлекательной и потому наиболее распространенной является прямоугольная конфигурация кабинета руководителя. Между тем, при сопоставлении площади кабинета, то при равной величине периметра кабинета квадратная планировка обеспечивает большую площадь.

Действительно, при сторонах 8м и 4м (периметр 24м) прямоугольная форма имеет площадь 32 кв. метра, тогда как квадрат со сторонами 6м (периметр также 24м) имеет площадь в 36 кв. метра или на 4 кв. метра больше. Между тем, с позиций требований функциональной целесообразности прямоугольная форма предпочтительней. К тому же в строительной практике прямоугольная форма помещений и зданий получила наибольшее распространение.

Следовательно, рассмотрим планировку кабинета руководителя в условиях прямоугольной конфигурации помещения (см. рис. 6).

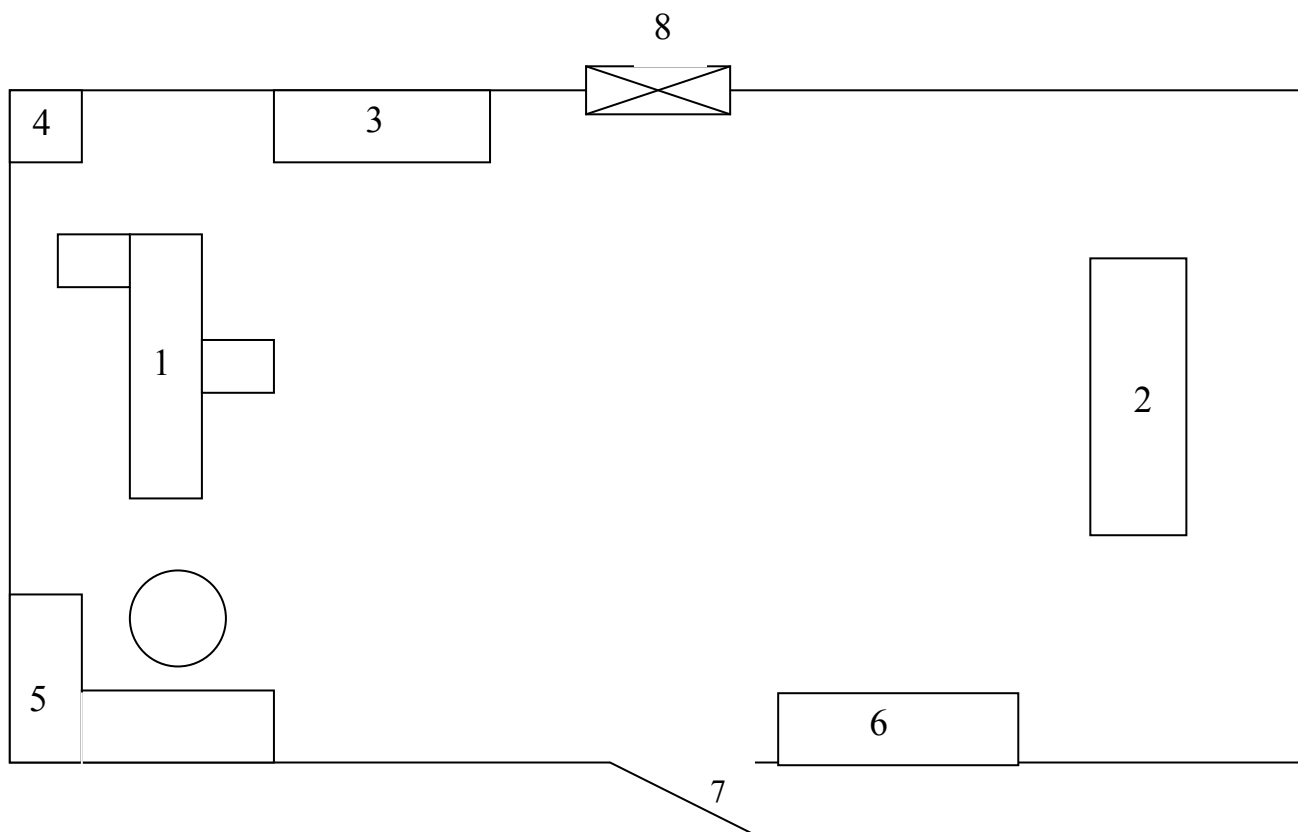
Рис. 6.2. Рекомендуемая планировка кабинета руководителя



В рисунке 6.2: 1 – дверь; 2 – окно; 3 – рабочий стол руководителя; 4 – шкаф для книг и посуды; 5 – стол для проведения совещаний; 6 – чайный (кофейный) стол; 7 – шкаф для одежды.

Как видно на рис. 6.2, планировка кабинета руководителя соответствует всем основным требованиям. Однако на практике довольно часто приходится искать планировочные решения, в привязке к имеющимся помещениям, далеким от идеальных. В этих условиях следует оптимально приспособлять планировку. Довольно часто в рабочем помещении руководителя окно расположено против входа в кабинет. В таком случае рекомендуемая планировка кабинета руководителя будет иметь следующий вид (см. рис. 6.3).

Рис. 6.3. Рекомендуемая планировка кабинета руководителя в практических условиях действующего предприятия (окно находится против двери в кабинет)



Как видно на рис. 6.3, рекомендуемая планировка кабинета руководителя также соответствует основным требованиям.

В отдельных предприятиях в кабинете руководителя два окна, расположенных в трех вариантах:

1 – одно окно против входа и второе справа от входа; рекомендуется планировка кабинета по схеме на рис. 6.2;

2 – одно окно против входа, а второе слева от входа; рекомендуется планировка по схеме на рис. 6.2, но с переносом рабочего стола в правый угол, стол для совещания у противоположной стены, кофейный стол в левом углу кабинета и шкаф для одежды справа от входа;

3 – окна расположены слева и справа от входа; рекомендуется планировка по схеме на рис. 6.3.

7. Организация рабочего места руководителя

- *Сущность организации рабочего места*
- *Конфигурация рабочего стола*
- *Эргономические требования*
- *Технологические требования*
- *Технические требования*
- *Эстетические требования*
- *Обслуживание рабочего места*

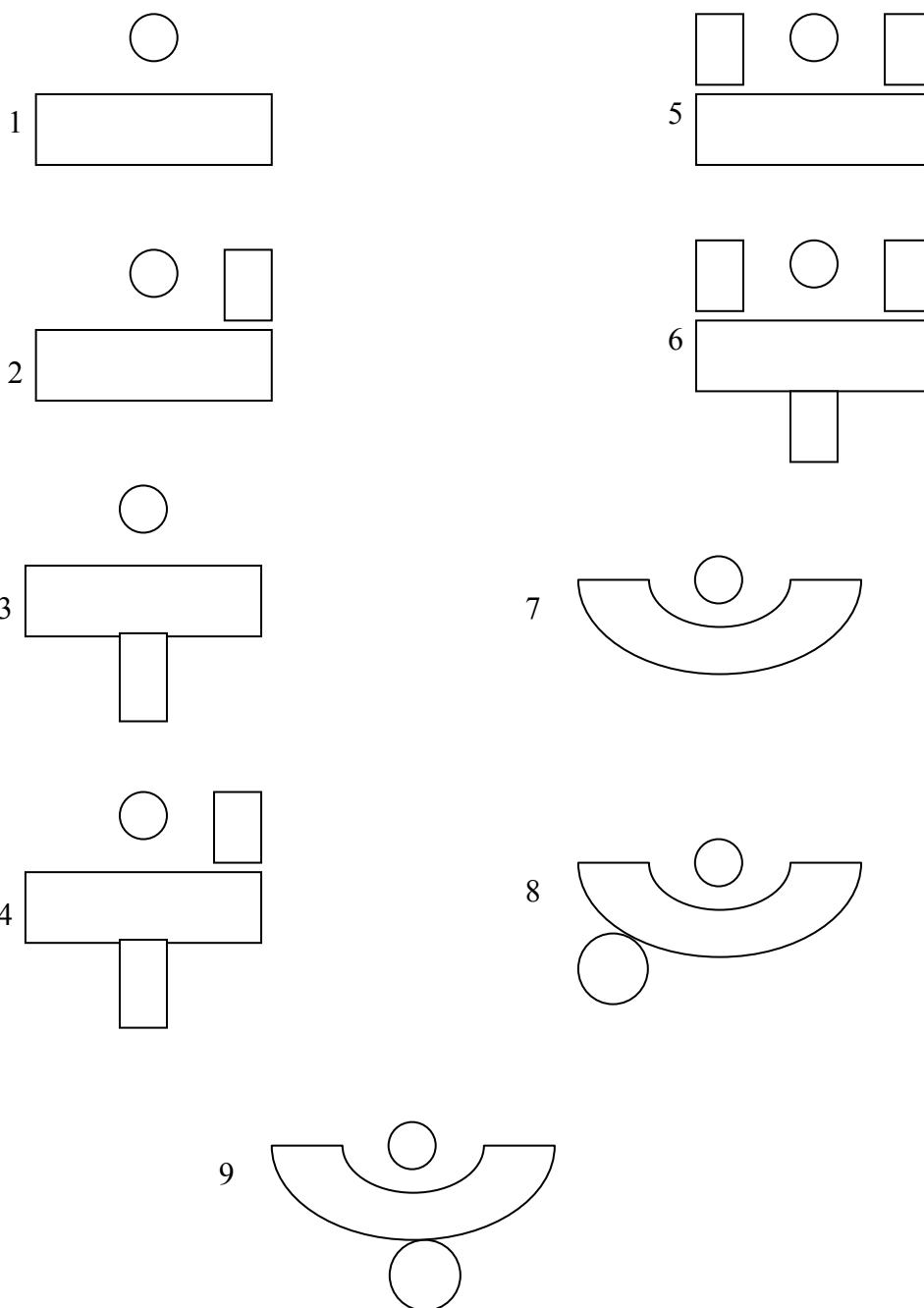
Под организацией рабочего места любого сотрудника предприятия подразумевается часть площади служебного помещения или территории, на котором для работы установлено офисное оборудование или размещены производственные средства труда, обеспечено орудиями и инструментами труда. При организации рабочего места следует исходить из особенностей содержания труда на этом рабочем месте. Например, рабочее место токаря у токарного станка в цехе, рабочее место повара за плитой на кухне или рабочее место продавца за прилавком или в торговом зале магазина. Рабочее же место руководителя включает служебное помещение, офисное оборудование и средства организационной техники управления в комплексе или рабочий стол в служебном кабинете администрации предприятия.

Исходя из особенностей управленческого труда, при организации рабочего места руководителя необходимо учесть следующие требования:

- рабочее место должно располагать к труду;
- соответствующий тип конфигурации рабочего стола;
- эргономические;
- технологические;
- технические;
- эстетические.

Рабочее место руководителя, как и рабочее место любого сотрудника предприятия, должно размещаться в помещении таким образом, чтобы равномерно в течение рабочего дня освещалось естественным или искусственным освещением, в течение года поддерживалась оптимальная для труда температура, обеспечивалась сохранность работоспособности.

Как показали исследования рабочих мест руководителей различных организаций, предприятий и учреждений в Бишкеке, рабочие столы могут быть 9 вариантов конфигураций:



Рассмотрим преимущества и недостатки каждого варианта конфигурации рабочего стола для работы руководителя.

Варианты 1 и 7, пожалуй, наименее функционально приемлемые варианты рабочего стола руководителя. При площади поверхности стола до 3 квадратных метров он тесен для работы руководителя, поскольку разместить на нем средства организационной техники и связи, канцелярские принадлежности, документы и площадь для работы с

документами довольно проблематично. К тому же, такой стол крайне неудобен для лиц, приглашенных в кабинет на прием к руководителю, поскольку нет условий для работы с деловыми бумагами, просмотра подготовленных материалов, осуществления записей, подсчетов на калькуляторе, использования ноутбука и т.п. Еще один недостаток стола заключается в том, что беседа с посетителем носит строго официальный характер (через стол), что не всегда разумно, в особенности, когда посетителем является чрезвычайно важное лицо как деловой партнер, в сотрудничестве с которым руководитель весьма заинтересован.

Вариант 2 – левая боковая приставка в результате размещения средств оргтехники и связи позволяет создать достаточное пространство для работы руководителя с документами, но для посетителя недостатки и неудобства предыдущего варианта сохраняются. Следовательно, вариант не представляет практического интереса.

Вариант 3 – создаются условия для посетителя, расположенного за передней приставкой к рабочему столу руководителя, для записей, работы с собственными документами, расчетов. Руководитель, намеренный выразить уважение к посетителю, просмотреть и обсудить с ним документы, садится против посетителя. Однако для самого руководителя остаются неудобства для работы, как и в первом варианте. Наличие передней приставки позволяет регулировать руководителем общение с посетителем, подчеркнутого официального (остается за столом) или внимательного и заинтересованного (садится против посетителя).

Варианты 4 и 9 – каждый в отдельности, как нам представляется, наиболее оптимальный функциональный рабочий стол руководителя. Боковая приставка позволяет разгрузить стол от средств оргтехники и связи, и тем самым увеличить площадь поверхности стола для работы с документами, а передняя приставка позволяет регулировать общение руководителя с посетителем. Такая приставка способствует посетителю комфортно общаться с руководителем.

Вариант 5 – наличие двух боковых приставок несколько не повышает функциональную привлекательность рабочего стола. Наоборот, при двух приставках одни из них для руководителя становится препятствием при занятии рабочего места, ощущает дискомфорт. В отношении посетителя действуют негативные последствия 1 и 2 вариантов.

Вариант 6 – одна из боковых приставок очевидно излишня. Если руководитель правша, то следует убрать правую приставку, когда левша – левую.

8 вариант – расположение передней приставки справа или слева от центра стола, в особенности азиатской ментальности, неизбежно вызовет оскорбленные чувства

посетителя, поскольку такое его расположение сбоку от руководителя подчеркивает очевидное неуважение со стороны руководителя. Вряд ли оскорбленный посетитель согласится сотрудничать с хозяином кабинета.

Таким образом, из приведенных 9 вариантов конфигураций рабочего стола руководителя самым рациональным следует признать 4 и несколько менее 9, когда удачно сочетается достаточная площадь рабочего стола, размещение средств связи и управления на боковой приставке к столу, внимательное и уважительное общение с посетителями за приставным столом.

Эргономические требования к офисному оборудованию. Офисное оборудование кабинета руководителя, с учетом антропометрических параметров: роста, длины рук, длины ног, объема тела, длины туловища, должно быть функциональным по установке, по комплексности, высоте от пола помещения, длине и ширине для письма, проведения совещаний с сотрудниками, общения с посетителями, работы с документами и в целом удобным для работы руководителя. Поскольку указанные показатели различны у каждого человека, то, соответственно, эргономические показатели офисного оборудования должны быть регулируемы, позволяющими создать нормальное рабочее положение и обустройство на рабочем месте руководителя.

Технологические требования к офисному оборудованию и к средствам организационной техники управления – это требования, предъявляемые к эксплуатационным характеристикам к средствам оснащения рабочего места руководителя. К примеру, рабочий стол с боковой приставкой более функционален для работы руководителя, чем стол без такой приставки или набор номера на кнопочном телефоне занимает в два раза меньше времени, чем дисковым.

Технические требования предъявляются к средствам организационной техники управления, прежде всего к средствам связи и обработки информации. Технические требования состоят в том, что на рабочем месте руководителя должны размещаться средства организационной техники управления последних моделей и совершенной конструкции, обеспечивающие повышение результативности управленческого труда. Новейшие технические средства управления довольно дороги, но они более производительны при принятии управленческих решений, что и определяет их выбор. Очевидно, замена телефона на телефон с памятью и дозвоном заметно сокращает потери рабочего времени, а замена компьютера на новую модель заметно повышает оперативность и обоснованность принятия решений руководителем.

Эстетические требования предъявляются к офисному оборудованию и средствам управления. Периодически происходит обновление дизайна офисной мебели и

конструкций средств связи и обработки информации. Очевидно, происходящие изменения дизайна офисной мебели и средств управления необходимо учитывать при организации рабочего места руководителя. Эстетичная мебель, средства управления формируют комфортные условия управленческого труда.

Организация обслуживания рабочего места руководителя. По отношению к этим операциям действуют требования по освобождению руководителя от выполнения вспомогательных и технических операций:

- подготовка информации для принятий управленческих решений;
- подготовка проектов документов;
- профилактика средств организационной техники на рабочем месте руководителя;
- обеспечение канцелярскими принадлежностями;
- наличие право-юридической и нормативной литературы;
- соединение с внешними телефонными абонентами;
- подбор специальной литературы;
- наличие свежей периодической печати (газет, журналов);
- подключение компьютера к Интернету.

В зависимости от специфики труда конкретного руководителя вполне могут быть специальные решения по организации обслуживания рабочих мест.

8. Условия и безопасность труда

- Санитарно-гигиенические условия труда
- Профилактика усталости руководителя
- Профилактика физического здоровья
- Безопасность труда руководителя

Создание условий для труда руководителя предполагает соблюдение на рабочих местах и в пределах предприятия действующих государственных, ведомственных или собственных предприятия оптимальных нормативов, а также требований по организации труда, обеспечивающих сохранение работоспособности и повышение результатов труда.

Условия труда определяются тремя группами составляющих: санитарно-гигиенические нормативы организации труда, профилактика усталости и профилактика физического здоровья руководителя.

Под санитарно-гигиеническими нормами труда подразумеваются нормативы, утвержденные санитарной службой Министерства здравоохранения республики (СНиП). Документ содержит более 30 нормативных показателей, определяющих условия труда в помещениях: температура, относительная влажность воздуха, содержание пыли в воздухе, содержание в воздухе вредных веществ, тяжелых металлов, скорость движения воздуха (сквозняк), освещение, уровень шумов, уровень вибрации, вентиляция воздуха, ультрафиолетовое и электромагнитное излучение, ионизация воздуха, загазованность помещения, уровень облучения помещения и др. С полным перечнем показателей санитарно-гигиенических условий труда и нормативам по этим показателям можно ознакомиться в справочниках санитарной инспекции. Кроме того, следует учитывать рекомендации лечащего врача, когда руководитель находится под наблюдением такого врача. Серьезную опасность, как разносчики инфекций, представляют мыши, тараканы, мухи и другие разносчики.

Несколько санитарно-гигиенических нормативов:

- Оптимальная температура в административных помещениях в летнее время должна быть не выше 28градусов, а в зимнее время не менее 18 градусов;
- Оптимальная влажность в административных помещениях должна быть в пределах 75%;
- Скорость движения воздуха в помещении не должна превышать 30см. в секунду;
- Освещенность административного помещения определена в 150 люксов с лампами накаливания или 300 люксов с люминесцентными лампами на 1 кв. м площади

помещения или соотношением 1:6 площади окон к площади пола помещения при естественном освещении;

- Вентиляция административного помещения должна обеспечить трехкратную смену объема воздуха;

- Предельный уровень шумов не должен превысить 90 децибел; и др.

При всей сложности соблюдения существующих санитарно-гигиенических норм условий труда, выполнение которых требует постоянного наблюдения, соответствующего инструментария и приличных расходов, что для многих предприятий проблематично, все же каждое предприятие должно исходить из необходимости возможного соблюдения таких норм. Когда руководители предприятий знают о действующих санитарно-гигиенических нормативах и пытаются соблюдать эти нормы, то тем самым такие руководители добиваются сохранения работоспособности сотрудников, в том числе и руководящего состава.

Соблюдение санитарно-гигиенических условий труда происходит в три этапа. Сначала проводятся замеры и устанавливаются фактические состояние санитарно-гигиенических показателей на предприятии. Такую работу может выполнить лаборатория санитарной инспекции. Следующий шаг – анализ полученных результатов и подготовка программы действий по соблюдению действующих нормативов. Такая программа должна содержать очередность устранения недостатков, предполагаемые усилия, сотрудников-исполнителей, общую сумму расходов, время выполнения программы. Например, лучшее решение по очистке воздуха помещения от пыли и вентиляции помещения, соблюдению температурного режима и относительной влажности в помещении – это установка кондиционера. Регулярная дератизация, дезинфекция и дезинсекция помещений предприятия, в т.ч. кабинет руководителя, позволяет уничтожить разносчиков инфекционных болезней. Успешное выполнение программы создания оптимальных санитарно-гигиенических условий труда составит третий этап.

При всей очевидной необходимости соблюдения санитарно-гигиенических норм труда, как фактора, обеспечивающего высокую работоспособность и сберегающего потери рабочего времени, на практике, как показали исследования, проведенные лабораторией кафедры «Маркетинг и бизнес» Академии управления при Президенте Кыргызской Республики, в Бишкеке нет ни одного кабинета руководителя, в котором соблюдаются, действующие в республике, санитарные нормы.

По данным санитарной службы Бишкека большинство санитарно-гигиенических показателей на территории столицы и в помещениях превышают установленные санитарные нормативы. Так концентрация пыли в помещениях превышает норму в 4-12

раз, оксида углерода превышает норматив в 2-8 раза, формальдегида – в 5-7 раз, аммиака – в 2-3 раза и бензапирена – более 40 раз превышает действующие нормы.

Весьма существенна при организации труда руководителей профилактика усталости. Усталость, как известно, обладает способностью накопления. По существу между усталостью и работоспособностью руководителя существует чрезвычайно тесная обратная зависимость. Усталость снижает работоспособность, а накопление усталости приводит к потере работоспособности руководителя.

Вероятность накопления усталости руководителя исходит от 10-12 и более часов продолжительности рабочего дня, интеллектуального, психологического и физического напряжения в работе. Отсюда очевидная необходимость профилактики усталости руководителя предприятия – создание условий для кратковременного отдыха в течение рабочего дня. Что можно предпринять в условиях служебного помещения руководителя для профилактики усталости, в особенности во второй половине рабочего дня, когда усталость в его работе становится заметной? Каждые два часа работы должны включать 10-15 минутные перерывы для отдыха. В первой половине рабочего дня полезно в минуты перерыва выполнить несложные физкультурные упражнения, пройтись по предприятию, попить чай или кофе. Во второй половине рабочего дня целесообразнее послушать любимые музыкальные произведения, побывать на рабочих местах и побеседовать с сотрудниками, принять душ, поговорить по телефону с приятными собеседниками. Для этого кто-то из сотрудников предприятия может приготовить чай или кофе, напомнить о времени перерывов, подобрать музыкальный репертуар и т.п. По возможности организуется комната отдыха руководителя.

Существует последовательная зависимость между накоплением усталости в работе руководителя, потерей его работоспособности, ухудшением физического здоровья. Уставший человек более подвержен болезням. Поэтому профилактика физического здоровья является актуальной проблемой создания необходимых условий для труда руководителя. Для этого необходимы: организация медицинского обслуживания, занятия спортом и организация питания.

В целях организации медицинского обслуживания, прежде всего регулярного обследования, необходимо определиться с медицинскими учреждениями, которые обеспечат эффективное сотрудничество с предприятием, видами и формами медицинских услуг, медицинским персоналом, порядком расчета за медицинское обслуживание.

Занятия доступным и посильным видом спорта. Следовательно, необходимо определиться с выбором спортзала, стадиона, бассейна, теннисного корта, тренера,

спортивных снарядов, времени и участников спортивных тренировок, тарифами и условиями оплаты.

Организация на работе разумного питания. Следовательно, необходимо определиться с предприятиями общественного питания, меню, ценами, условиями оплаты, местом питания и временем приема пищи.

Безопасность труда руководителя. Руководитель, в процессе труда на рабочем месте, пользуется электрическими средствами управления, режущими инструментами, столовой посудой, принимает медицинские препараты. Неосторожность руководителя вполне может привести к негативным последствиям для здоровья. Дело в том, что столовая посуда может быть носителем болезнетворных микроорганизмов, медицинские препараты просроченными по срокам применения или противопоказаны для принятия. Наконец, существует и такая опасность как физическое утомление руководителя.

В таблице 8.1 приведены распространенные в практике источники, представляющие опасность для труда руководителя (см. табл. 8.1).

Таблица 8.1

Основные источники опасности труда руководителя

Источники опасности	Последствия
Электрические средства управления	Электрошок, пожар
Режущие инструменты	Порезы, инфекции
Медицинские препараты	Отравление, аллергия
Столовая посуда	Передача болезнетворных микроорганизмов, отравление
Нарушение звукоизоляции	Снижение работоспособности
Покушение	Физическое утомление

Могут быть и другие источники, представляющие опасность для работы руководителя. Большинство из источников опасности хорошо известны. Известны и возможные последствия их действия на работу руководителя, следовательно, по ним следует предусмотреть меры безопасности труда.

9. Работа с информацией, чтение и телефонные разговоры

- *Управленческая информация*
- *Сортировка информации*
- *Вторичная сортировка управленческой информации*
- *Резолюция руководителя*
- *Скоростное чтение*
- *Телефонные разговоры: правила и время*

Вся информация, доведенная до руководителя, может быть двух видов: информация, не используемая в процессе управления, и управленческая информация (корреспонденция, документы), используемая для принятия решения. Без толковой управленческой информации невозможно принять обоснованное управленческое решение – фундаментальной основы управления. Однако совсем не обязательно руководителю знакомиться и работать со всей корреспонденцией, в том числе с многочисленными документами, поступающими на предприятие, – излишне много времени потребуется на это.

По материалам многочисленных исследований состояния поступления корреспонденции руководителям, оказывается, руководители предприятий ежедневно до 30% рабочего времени отвлекают на работу с корреспонденцией. Между тем, как видно из исследований, большая часть корреспонденции не требует внимание руководителя, т.к. адресована другим лицам предприятия. Практика, когда руководитель предприятия стремится ознакомиться со всей поступающей на предприятие корреспонденцией, совершенно неразумна. Оптимально, когда руководитель на работу с информацией затрачивает меньше времени, по рекомендациям специалистов не более 10% рабочего времени.

В целях оптимизации работы руководителя с управленческой информацией на предприятии следует организовать предварительную сортировку всего объема поступающей и собственной информации, разделив на 3 части:

1. Требуемая непосредственного внимания руководителя.
2. Адресованная конкретному структурному звену или функциональному отделу администрации предприятия.
3. Бесполезная для предприятия.

Очевидно, руководитель предприятия должен знакомиться и работать с той информацией, которая требует его внимания, например, государственные нормативные документы, важные деловые письма, проекты документов, представленные сотрудниками для подписи, и т.п. Остальная информация (корреспонденция) должна поступать непосредственно исполнителю(ям) из числа сотрудников предприятия.

Вся информация (корреспонденция) предназначенная руководителя, в свою очередь, подлежит вторичной сортировке на три категории на предмет очередности работы с ними руководителем:

Чрезвычайно актуальные для предприятия и потому подлежащие немедленному рассмотрению и принятию оперативного решения.

Актуальные для предприятия, подлежащие ознакомлению в течение текущего рабочего дня.

Менее актуальные для предприятия, подлежащие рассмотрению в течение последующих нескольких дней или недель.

Как показали наши исследования состояния работы руководителей с управленческой информацией, не все руководители предприятий знают и соблюдают правила работы с корреспонденцией.

Многие руководители, откровенно, не доверяют своим подчиненным (зачем тогда их содержать в штате?). Концентрируют у себя всю работу с документами. Допускают чрезмерное накопление корреспонденции, а затем не успевают ее просмотреть. Чрезмерно увлекаются документообразованием, когда вопрос можно решить звонком по телефону или личной встрече с деловым партнером. Допускают бесконтрольность за сотрудниками, работающими с документами, проекты документов подготавливаются подчиненными небрежно, с ошибками. Вообще игнорируют работу с корреспонденцией, перепоручив такую работу подчиненным.

Наиболее распространенной среди руководителей все еще остается проблема поручения работы с корреспонденцией подчиненным. Как оказалось, многие руководители, адресуя подчиненным информацию для исполнения, пишут резолюцию, которая неопределенна или неверно изложена. Чаще всего, резолюция руководителя указывается следующим образом – «фамилия сотрудника, для исполнения» и роспись. Такая резолюция, не содержащая конкретного поручения и времени исполнения, не может быть результативной, поскольку не предполагает ответственности сотрудника.

Правильно резолюция руководителя на корреспонденции должна содержать следующие предписание исполнителю:

- фамилию сотрудника, которому поручается дальнейшая работа с документом;

- конкретное поручение по работе с документом;
- дата исполнения поручения;
- форма и содержание исполнения поручения;
- подпись руководителя;
- дата резолюции.

Пример резолюции на деловом письме, поступившем на предприятие:

« г. Мамбетову А.А.

Подготовить и представить проект официального ответа, с условиями сотрудничества, в течение трех дней. »

Подпись руководителя. Дата резолюции.

Состояние работы руководителя с информацией по параметрам временному, объемному и восприятию во многом определяются скоростью ее чтения. Наши исследования скорости чтения руководителями корреспонденции, поступающей к ним на предприятие, показатели результативность от 300 – 400 слов в минуту до 600 – 700 слов. Такая скорость чтения неудовлетворительна. Происходят совершенно излишние потери рабочего времени руководителей. Это недопустимо. Рекомендуемая минимальная скорость чтения информации руководителем должна составить не менее 1500 слов в минуту, с последующим наращиванием скорости чтения до 2500 – 3000 слов. Эффективный руководитель, а тем более top – manager, обязан владеть приемами скоростного чтения информации.

Существуют специальные методики обучения скоростному чтению и при желании руководителя такими навыками можно овладеть.

Ежедневные телефонные разговоры руководителей занимают от 5 – 6 до 15 – 20% рабочего времени, но их результативность, как показали наши исследования, невысока. Дело в том, как оказалось, чрезмерная продолжительность телефонных разговоров и их довольно низкая результативность определяется отсутствием целенаправленности и предметности, поскольку, как правило, предполагаемый телефонный разговор заранее не подготовлен. Всякому деловому телефонному разговору непременно должна предшествовать подготовительная работа по составлению плана беседы: с кем, предмет

разговора, минимальные или максимальные границы предмета обсуждения, предложения, продолжительность разговора.

Оптимальная продолжительность телефонного разговора, по рекомендациям специалистов, составляет 3 минуты (180 сек.), с распределением:

20-30 сек. – взаимное представление,

40-50 сек. – введение собеседника в курс дела (предмета разговора),

100-120 сек. – обсуждение предмета разговора,

20-30 сек. – завершение разговора.

В отношении телефонных разговоров руководителей проблема заключается в том, что существует необходимость одновременного решения двух мало совместимых требований: очевидная необходимость сокращения времени телефонных разговоров в течение рабочего дня, при очевидной необходимости их насыщенности результативными последствиями. Что можно и нужно предпринять в этих целях? Вот несколько рекомендаций:

- снимать трубку после второго звонка;
- назвать предприятие или структуру предприятия, например, «отдел маркетинга»;
- не молчать;
- не спорить;
- не позволять собеседнику повторяться;
- не повторяться самому;
- не отклоняться от основной темы разговора;
- не допускать паузы;
- не говорить повышенным тоном;
- не говорить шепотом;
- не допускать фоновых отклонений;
- ограничивать длительность общения.

Пожалуй, лучший вариант телефонного разговора, когда собеседники лишь договариваются о месте и времени встречи, на которой и будут решены проблемы взаимного сотрудничества.

10. Подготовка писем, статей и докладов

- *Официальное письмо*
- *Правила подготовки делового письма*
- *Схема подготовки доклада и выступления*
- *Схема подготовки статьи*

Есть такая категория деловых писем, содержащие конфиденциальную информацию, или официальные ответы, которые составляются самими руководителями. Поэтому руководителю полезно знать основы подготовки таких писем.

Официальные письма бывают двух видов:

- типовые письма, содержание которых повторяется. Такие письма не требуют особых редакторских и творческих усилий;

- оригинальные письма, содержащие новые проекты, предложения или обращения, адресованные получателю письма. Подготовка таких писем требует профессионального содержания, основательного редактирования, оптимального сочетания фоновой и деловой информации, использования фирменной бумаги, соблюдения общепринятых норм делового письма.

Общепринятые нормы составления делового письма определяются следующими правилами:

- бумага для письма должна содержать подробные сведения отправителя письма: полное наименование, почтовый и электронный адрес, номера телефона и факса, бренда предприятия (при его наличии), с изложением на государственном языке и на одном из пяти принятых мировых языков, с учетом языкового предпочтения адресата;

- указывается дата отправления письма и порядковый номер исходящей регистрации на предприятии;

- указывается должность, полное наименование предприятия, форма обращения (г-ну, г-же или звание), фамилия и инициалы имени и отчества получателя письма. При зарубежном адресате принято обращение с указанием имени и фамилии получателя письма;

- при подготовке ответа на поступившее письмо следует указать его исходящий номер и дату отправления;

- обращение к адресату (Уважаемый Карим Валиевич! или без обращения, когда фамилия адресата неизвестна);

- содержание текста письма состоит из трех разделов:
 - * вступительный раздел (фоновая информация),
 - * основной или деловой раздел (суть предмета письма),
 - * заключительный раздел (фоновая информация);
- завершение письма, с указанием должности, фамилии и инициалов автора письма, его роспись.

Далее приводится пример составления делового письма, как ответ на поступившее письмо:

Полное наименование предприятия по данным государственной регистрации

№ 8

8 января 2007 г.

Директору ОсОО «Офсет»
г-ну Шакирову К.В.

Ваш № 12 от 4 января 2007 г.

Уважаемый Карим Валиевич!

Примите наши искренние симпатии и благодарность за многолетнее взаимовыгодное деловое сотрудничество!

Ваше предложение по производству фирменных блокнотов и настенных календарей нас заинтересовало.

Мы намерены подготовить собственные эскизы блокнота и календаря, с последующим заказом на изготовление указанной продукции.

Тираж и условия оплаты заказа будут согласованы по результатам калькуляции производства блокнота и календаря по нашим эскизам.

Желаю Вам успехов в работе и благополучия !

С уважением, директор

Саматбеков С.С.

Доклад – это публичное выступление руководителя, с заранее подготовленным текстом по обсуждаемой теме. Различают два вида доклада руководителя:

- отчет руководителя о результатах работы на производственных совещаниях или перед вышестоящими руководителями;

- профессиональное научно-прагматическое осмысление темы, предложенной к обсуждению на научно-практических конференциях.

Реализация доклада руководителя происходит в два этапа:

- Подготовка текста доклада;

- Публичный или производственный доклад.

Текст доклада следует готовить по следующей схеме:

- разъяснение актуальности темы доклада;

- объяснение рассматриваемой проблемы, ее состояние и оценка;

- высказать собственное мнение по результатам изучения рассматриваемой проблемы другими исследователями;

- выбор методики исследования проблемы;

- результаты исследования проблемы;

- возможности и пути разрешения проблемы;

- выводы и предложения по результатам проведенных исследований;

- дальнейшие планы исследований проблемы;

- приглашение к сотрудничеству заинтересованных лиц, предприятий, организаций и учреждений.

Как правило, время изложения доклада ограничено регламентом публичного обсуждения. Это принуждает докладчика максимально полезно использовать время выступления и сообщить наиболее существенные тезисы доклада. Поэтому докладчику не следует:

- называть тему доклада, поскольку тема указана в программе конференции, в повестке совещания или сообщается при представлении докладчика;

- обращаться к участникам, с перечислением авторитетных лиц и почетных участников, т.к. не им адресуется выступление, а в целом присутствующим;

- чрезмерно использовать фоновое выступление, хотя и полностью избегать ее не следует;

- делать категорические выводы, тем более, когда в докладе не прозвучало достаточного обоснования;

- унижать оппонентов, не согласных с результатами проведенных исследований.

Статья, подготовленная руководителем, может быть трех видов:

- научная статья, написанная по результатам проведенных научных исследований;

- публицистическая статья, написанная по теме, интересующей читателей;

- статья по распространению опыта профессиональной деятельности.

Типовая схема подготовки научной статьи:

- обозначение проблемы;
- анализ и оценка проблемы;
- дискуссия с оппонентами;
- обоснование собственного мнения, результатами проведенных исследований;
- заключение и выводы.

Статья по распространению опыта, в отличие от научной статьи, должна содержать:

- проблему работы однотипных предприятий;
- очевидные ошибки и недостатки в их работе, приведшие к возникновению проблемы;
- достижения предприятия;
- формы и методы решения проблемы;
- риски и трудности;
- возможности и условия распространения опыта предприятия по решению общеизвестной проблемы.

Публичная статья руководителя может стать члена определенной партии, социального движения, общественной организации и т.п., и чаще всего к его профессиональной деятельности отношения не имеет.

11. Служебные командировки

- *Сущность служебной командировки*
- *Подготовка программы командировки*
- *Реализация цели командировки*
- *Подведение итогов командировки*

Руководители предприятий иногда вынуждены выезжать в населенные пункты, в которых находятся деловые партнеры или предприятия, представляющие деловой интерес, в целях изучения возможностей и условий делового сотрудничества. Это служебная командировка руководителя. Совершенно очевидно, хорошо подготовленная и успешно проведенная командировка – эффективная командировка, позволяет повысить результативность управления предприятием.

Эффективная служебная командировка руководителя предприятия возможна, когда процесс командировки реализуется в три этапа:

1. Подготовка программы командировки.
2. Решения вопросов цели командировки.
3. Подведение итогов командировки.

Поскольку служебная командировка предполагает поездку в другой город или иную местность, то руководитель должен подготовить программу такой поездки. Процесс подготовки программы служебной командировки может происходить следующим образом:

- необходима предварительная договоренность с руководителем (ми) предприятий, представляющих деловой интерес, о возможности визита к ним;
- определяется дата, время поездки;
- выбирается транспортное средство, оплачивается проезд (туда и обратно);
- бронируется номер гостиницы по месту командировки;
- оформляется командировочное удостоверение;
- оформляются доверенности с правом заключения контрактов, если командированный руководитель не является первым лицом предприятия;
- определяется последовательность визитов к руководителям предприятий по месту командировки, начиная с предприятия, представляющего максимальный интерес, завершая предприятием, мало значимым;

- предварительно подготавливаются проекты контрактов по деловому сотрудничеству по каждому предполагаемому партнеру, деловые письма, аналитические материалы, экономические расчеты, финансовые возможности и т.п. Очевидно, сторона, подготовившая проект контракта делового сотрудничества в большей степени учитывает собственные интересы и более подготовлена к их отстаиванию. В условиях интенсивных встреч и обсуждений с руководителями предприятий по месту командировки, командированный руководитель просто не будет иметь возможностей по подготовке деловых писем. Поэтому готовые и толково составленные письма будут весьма кстати по месту командировки. Они оставляются местным руководителям предприятий после обсуждения сущности делового сотрудничества. В условиях всеобщей компьютеризации есть возможность всю подготовленную информацию, документы зафиксировать на компьютерном носителе информации или занести в нот-бук. По месту командировки распечатать по мере необходимости;

- определяется бюджет командировки, включающий расходы на проезд, проживание, суточные, представительские расходы по месту командировки (приглашение деловых партнеров, каждого в отдельности, на ресторанный обед или ужин, оплата развлекательных мероприятий, комиссионные выплаты и т.п.);

- изготавливаются визитные карточки. На одной из сторон визитной карточки следует содержание изложить на языке той страны, в которую командировается руководитель;

- готовятся сувениры для вручения руководителям предприятий по месту командировки. Выбор сувениров определяется менталитетом жителей по месту командировки. В одних местах предпочтение отдается дорогим сувенирам, в других предпочитают недорогие, но оригинальные национальные сувениры;

- при необходимости руководителю готовят образцы новой продукции, или рекламные материалы по ним, предназначенные для ознакомления партнерами по месту командировки;

- определяются возможные дополнительные источники финансирования командировки (спонсоры, гранты, чтение платных лекций по месту командировки, оказание платных консультаций и т.п.);

- возить с собою приличные суммы денег на командировочные расходы опасно и просто неразумно. Удобна при расчетах банковская кредитная карточка. Такую карточку следует открыть руководителю перед поездкой;

- издается приказ о возложении временного исполнения обязанностей руководителя на заместителя или иного лица персонала предприятия.

Второй этап служебной командировки – решения вопросов цели командировки или действия руководителя по месту командировки:

- по мере обустройства по приезду в пункт назначения, должен сообщить исполняющему обязанности руководителя предприятия название и номер гостиницы, номер телефона (факса), почтовый или электронный адрес;

- позвонить в приемные руководителям предприятий, представляющих деловой интерес, сообщить о своем приезде и уточнить день и время визита и обсуждения условий сотрудничества. В этом случае прибывшего руководителя будут ждать в условленное время;

- следует еще раз просмотреть всю документацию, подготовленную к командировке. Возможно, некоторые положения ранее составленных документов не учитывают реалии местных условий работы предприятий, поведения местных руководителей, местных оптовых или розничных цен, государственных или местных правовых норм и т.п. Может возникнуть потребность в подготовке новых документов;

- еще раз уточняется последовательность визита к руководителям местных предприятий, с учетом реальных масштабов их деятельности. После ознакомления с деятельностью местных предприятий, вполне возможна перестановка в очередности нанесения визита;

- нельзя опаздывать на согласованную встречу, также как нельзя допускать визита, если нет предварительного согласования с местным руководителем;

- при визите прибывший руководитель вручает хозяину кабинета визитную карточку, представляется и напоминает о предварительной договоренности встречи;

- после обсуждения цели визита и согласования условий сотрудничества подписываются документы, проекты которых были подготовлены прибывшим руководителем. Если отдельные положения проектов документов содержат спорные толкования или не содержат дополнительных условий, то местному руководителю не следует оставлять незавершенные документы. Будет вернее, когда прибывший руководитель своими силами доводит документы до согласованных кондиций, подготовленных к подписанию сторонами. Оставление незавершенных документов для доработки местным руководителем может затянуть процесс подготовки и последующего подписания документов сторонами. Понятно же, прибывший руководитель оказывается в зависимом положении, в положении просителя, а это не стимулирует активность местного руководителя;

- в конце дня подводит итоги прошедшего дня визитов и уточнение программы визитов следующего дня. Подведение итогов – это не столько отслеживание выполнения

программы визитов, сколько осмысление результатов визитов. Какие вопросы остались нерешенными, анализ собственного поведения, потери или приобретения для предприятия;

- поведение прибывшего руководителя во время визитов должно соответствовать принятым местным нормам поведения. Эти нормы нужно знать. К примеру, есть нации, у которых не приняты при встрече рукопожатия, или не принято употребление спиртных напитков, или принято угощать чаем, от которого не следует отказываться, и т.п.;

- по месту командировки следует изучить ранее не известные действующие предприятия. Достигается договоренность о визите к их руководителям. Во время визита обсуждаются условия сотрудничества, с подписанием соответствующих документов до завершения командировки. Не рекомендуется оставлять документальное оформление делового партнерства после возврата по месту работы, поскольку фактор отложенного решения может иметь негативные последствия;

- оформляется дата прибытия и убытия в командировочном удостоверении;

- при всей очевидности, тем не менее, мы вынуждены напомнить руководителям, в период командировки решаются проблемы делового сотрудничества, но никак не развлечения и бесполезное проведение времени;

- по всем расходам, подлежащим документальному подтверждению к отчету по командировке, следует иметь квитанции, счета, чеки и т.п.

По возвращению из командировки подводятся итоги и анализируются результаты деловых встреч и обсуждений с руководителями предприятий по месту командировки.

Цель подведения итогов состоит в оценке результатов командировки:

- соответствие итогов ожидаемым результатам;

- оправдались ли средства, затраченные на командировку,

- были ли резервы сокращения расходов;

- очевидные упущенные возможности;

- оценка собственного поведения и способностей ведения переговоров;

- составления перечня предприятий, с которыми следует поддерживать деловые отношения и списка предприятий, с которыми взаимоотношения исключаются;

- результаты командировки, в т.ч. и негативные следует сообщить тем сотрудникам предприятия, которым делегированы полномочия по рассмотрению вопросов работы с деловыми партнерами;

- руководитель составляет отчет о командировочных расходах и проделанной работе в период командировки.

Подведение итогов командировки и обсуждение результатов командировки на предприятии позволяет учесть в дальнейшем недостатки и удачные действия руководителя и в очередной командировке добиться лучших результатов.

12. Приём посетителей

- *Правила приёма руководителем посетителей*
- *Приём партнеров и официальных лиц*
- *Визиты руководителя*

К категории посетителей относятся все лица, за исключением сотрудников, побывавшие на приёме у руководителя предприятия. Всю массу посетителей можно разделить на три группы:

- посетители – партнеры;
- посетители, решающие личные вопросы;
- посетители – официальные лица.

Для каждой группы посетителей должны действовать соответствующие правила и порядок приёма и общения с ними со стороны руководителя предприятия.

Наиболее многочисленной группой посетителей являются лица, в т.ч. не имеющие никакого отношения к данному предприятию, решающие с руководителем предприятия личные вопросы. При осуществлении приёма таких посетителей необходимо соблюдать следующие правила:

- на предприятии утверждаются дни и время приёма руководителем посетителей по личным вопросам. Не следует днями приёма посетителей устанавливать субботные и воскресные дни, т.е. общевыходные дни. Не следует днями приёма устанавливать понедельник или пятницу, поскольку в понедельник, в первый день рабочей недели руководителю приходится решать многочисленные производственные вопросы, в пятницу сотрудники, по завершению рабочей недели, должны подготовиться к выходным дням (посещение магазинов, профилактика автомобиля, сбор предметов для отдыха и т.п.). Время приёма посетителей должно быть по завершению рабочего дня;

- лица, пытающиеся попасть на приём к руководителю, должны предварительно записаться в книге регистрации посетителей;

- в приёмной руководителя предприятия следует завести книгу регистрации посетителей, с занесением в нее фамилии, имени и отчества посетителя, по какому вопросу просит приёма, домашний адрес или телефон, для сообщения при изменении даты приёма, а также графа, в которой делается запись решения руководителя после приёма посетителя. Регистрация посетителей необходима для того, чтобы руководитель имел возможность предварительно ознакомиться с вопросами записавшихся на приём.

Отказать в приёме лицам, вопросы которых никак не входят в компетенцию руководителя;

- количество лиц, записавшихся на приём, не может превысить временные возможности руководителя;

- при определении последовательности приёма очередность начинается с лиц, у которых более острые вопросы или проблемы не безразличные и для самого предприятия;

- посетителю следует свой вопрос в краткой форме изложить на бумаге, которая остается у руководителя, по завершению устного сообщения. Такая необходимость объясняется тем, что аудиоинформация довольно быстро забывается. Письменное изложение позволяет вновь вернуться к существу вопроса и обоснованно принять решение;

- лицо, регулирующее приём руководителя (секретарь, помощник), обязано предупредить каждого посетителя об ограниченном времени руководителя и необходимости по существу и кратко изложения вопроса к руководителю;

- руководителю следует предвидеть, среди посетителей могут быть и такие лица, которые плохо контролируют или вообще не контролируют поведение или речь. При явных признаках неадекватности речи посетителя руководитель должен предупредить: «Извините, но дальнейшую нашу беседу я вынужден записать на магнитофон» и включить магнитофон. При неадекватности поведения посетителя пригласить в кабинет кого-либо из сотрудников, что, как правило, сдерживает поведение посетителя;

- руководитель обязан соблюдать правила общения с посетителями: нельзя повышать голоса, обзывать посетителя, проявлять неприязнь, раздражаться, отвлекаться на другие дела, беспрерывно разговаривать по телефону, просматривать деловые бумаги, одновременно принимать других посетителей;

- при невозможности рассмотрения вопроса посетителя в течение приёма руководитель может назначить дату и время следующего приёма для окончательного решения его вопроса;

- разрешение на приём к руководителю предприятия уже предполагает возможность решения вопроса посетителя. Это условие руководитель должен знать.

В отношении партнеров и официальных лиц действуют иные правила приёма руководителем:

- по возможности, нужна предварительная договоренность по телефону о теме и времени встречи, т.к. руководителю нужно время для подготовки к встрече (документы, сведения, аналитические данные, справки и т.п.);

- предложение чая, кофе, напитков, фруктовых соков, минеральной воды;
- подготовить проекты документов, подлежащих обсуждению и подписанию во время деловой встречи;

- предупредить сотрудников предприятия, которые могут принять участие во встрече или могут быть приглашены для консультации по отдельным вопросам деловой встречи. В нужное время такие сотрудники должны быть на рабочих местах.

Осуществляя приём посетителей, руководителю следует разумно располагаться на своём рабочем месте. Во время приёма посетителей по личным вопросам руководителю следует находиться за рабочим столом. Это подчеркивает официальность беседы, устанавливается дистанция общения, соблюдается безопасность руководителя, предотвращаются возможные негативные последствия приёма.

Приём партнера предпочтительно проводить за чайным (кофейным) столом, с предложением чая (кофе) или иного напитка. Такая обстановка приёма партнера располагает к дружественному и откровенному общению.

При приёме официального лица руководителю следует расположиться напротив посетителя за приставным столом. Такое расположение руководителя, с одной стороны сглаживает официальность встречи, но с другой стороны не допускает фамильярности по отношению к руководителю.

Руководитель предприятия не только принимает посетителей, ни и сам может быть посетителем (визитером) руководителя другого предприятия. Как потенциальный посетитель (партнер) руководитель обязан соблюдать следующие условия:

- посещение не должно быть неожиданным для принимающего руководителя;
- тема и время встречи предварительно необходимо согласовать по телефону;
- по теме посещения руководителю следует подготовить деловое письмо, проекты документов, которые остаются у принимающего руководителя после устного обсуждения.

По ним затем принимаются окончательные решения;

- рабочее время принимающего руководителя столь же ценно, как и у прибывшего лица, а потому обсуждение вопросов должно происходить конкретно, профессионально и кратко;

- при невозможности решения рассматриваемого вопроса у принимающего руководителя, следующую встречу следует организовать в кабинете прибывшего на встречу руководителя.

13. Повышение профессиональной квалификации

- Необходимость повышения квалификации.

- Формы повышения квалификации.

В условиях глобализации экономики быстро растут объёмы и потоки управленческой информации, повышается оперативность принятия управленческих решений, следовательно, происходит неизбежное повышение интенсификации управления в сфере предпринимательства. В этих условиях, очевидно, повышаются требования к профессиональным качествам руководителей и сотрудников администрации предприятий.

Как утверждают специалисты в области менеджмента, без обновления знаний и изучения опыта управления (каждые три года) управленцы теряют профессиональные качества и в условиях интенсификации управления не способны эффективно руководить предпринимательскими образованиями. Отсюда повышение квалификации руководителей предприятий становится обязательным условием организации управленческого труда.

Действуют различные формы повышения квалификации управленческих кадров. Чаще всего повышение квалификации руководящих лиц происходит путем профессионального обучения или стажировки. Достаточно ли лишь этих двух решений повышения квалификации? Не ограничиваем ли мы тем самым реальные возможности повышения профессионального роста руководящих кадров?

Как нам представляется, в деле повышения профессиональной квалификации руководителей есть две проблемы, правильное решение которых позволит удачно совместить повышение профессиональных качеств руководителей с совокупными издержками по организации процессов повышения квалификации:

1. Где следует стажироваться руководителям (выбор субъекта стажировки) .
2. Обоснование выбора формы повышения квалификации.

В Кыргызстане распространена практика организации стажировки руководителей в предприятиях и учреждениях за рубежом, в особенности в странах Западной Европы, США и Японии. Насколько такая стажировка полезна для отечественных руководителей? Дело в том, что в экономически развитых государствах сформирована эффективная рыночная экономика, законопослушное население, добросовестное и профессиональное выполнение функциональных обязанностей, развита совокупная культура граждан, иной менталитет народа. Все это настолько отлично от нашей действительности, что практическая реализация зарубежного опыта весьма проблематично в наших условиях

экономики и поведения сотрудников. Зарубежная стажировка, к тому же, весьма затратная и вызывает необходимость отрыва руководителя от коллектива в течение периода стажировки, в отдельных случаях до 6 месяцев и более. Однако это совсем не значит, что стажировки руководителям вообще не нужны, в том числе и за рубежом. Наше предложение заключается в том, что руководителям целесообразнее стажироваться в отечественных однотипного содержания предприятиях и учреждениях, добившихся приличных успехов в работе и в частности в управлении. Учитывая то, что отечественные успешные предприятия и учреждения функционируют в тех же условиях и при прочих равных положениях и адекватных признаках, то их опыт вполне применим на территории республики. Большая полезность прохождения стажировки руководителями в успешных отечественных предприятиях и учреждениях очевидна, к тому же менее затратная и создает возможность руководителям отслеживать работу возглавляемого предприятия или учреждения.

Следующая проблема заключается в том, чрезмерное внимание уделяется повышению квалификации путем обучения руководителей в вузах или на курсах повышения квалификации. Учиться, безусловно, никогда не поздно. Однако, насколько педагогический коллектив самих учебных заведений укомплектован высокопрофессиональными кадрами преподавателей и насколько обучение, на самом деле, способствует повышению профессионализма обучающихся.

Как нам представляется, не следует ограничиваться лишь обучением и стажировкой руководителей. Любая форма профессиональной деятельности, в дополнение к основной функциональной деятельности, безусловно, позволяет повысить квалификацию руководителей. Такой профессиональной деятельностью может быть:

- преподавание специальных дисциплин студентам вузов или колледжей;
- преподавание на курсах повышения специалистов и руководителей;
- подготовка и выступление с докладами на научно-практических или научно-методических конференциях;
- участие в тематических семинарах и «круглых столах»;
- подготовка и опубликование статей в научных журналах, трудах ученых вузов («вестниках»), отраслевых периодических печатных изданиях и т.п.;
- подготовка и опубликование учебников, учебных пособий и методических разработок по специальным дисциплинам для вузов и колледжей;
- подготовка и публикация монографий по тематике профессиональной управленческой деятельности.

Действительно, авторы, сами являются преподавателями вузов, и потому хорошо знают, что такое готовить курс лекций по специальной дисциплине. Для этого необходимо просмотреть приличный объем литературной информации, привлечь статистические материалы, знать зарубежный и отечественный опыт, подготовить примеры, в том числе из собственного опыта работы, использовать табличные материалы, найти цитаты известных ученых-исследователей, государственных деятелей, опытных успешных менеджеров и т.д. Известно, для подготовки часовой лекции, в особенности, когда речь идет о новой дисциплине, требуется до 5 – 6 часов подготовительной работы. Разве это не повышение профессиональной подготовки! Между тем, не многие первые руководители предприятий и учреждений одобрительно воспринимают желание подчиненных по совместительству прочитать небольшой курс лекций в средних и высших профессиональных учебных заведениях.

Все вышеизложенное относится и к курсам повышения профессиональной квалификации.

Руководители, принимающие участие в обсуждениях вопросов темы семинара или «круглого стола», просто будут вынуждены предварительно изучить сущность и проблемы темы, обобщить опыт, получить дополнительные знания и тем самым предметно и полезно участвовать в обсуждении темы. Это разве не повышение профессиональной квалификации?

Что значит опубликовать научную статью или выступить с докладом в работе научной конференции? Это значит, выявление проблемы, основательная подготовка материалов, предложение путей и способов решения. Тем самым руководитель, естественно, повышает профессиональную квалификацию.

Подготовка учебника или учебного пособия требует от автора глубоких знаний по темам, привлечения многочисленных литературных материалов, успешного практического опыта, способностей изложения и многих других профессиональных качеств. Насколько профессионально трудоемкий процесс подготовка учебника или пособия общеизвестна. Можно представить насколько повышается, прежде всего, профессионализм автора учебника или учебного пособия.

Монография определяется как опубликованный результат научно-исследовательской работы автора. Как известно, в монографии анализируется тематическая литература, рассматриваются новые подходы, гипотезы и рекомендации по теме. Следовательно, тема монографии проблематична, вопросы темы требуют основательных научных исследований на основе оригинальных авторских методических разработок и прикладных практических рекомендаций. Такая основательная работа

требует многочисленных и длительных по времени исследований, обобщений и обоснованных заключений. В таком деле одного профессионализма совершенно недостаточно, поскольку дополнительно необходимы исследовательские способности, научные знания, консультации со специалистами, обобщение имеющейся информации, статистических данных и т.п. Это все в совокупности, безусловно, способствует повышению профессиональной квалификации, ничуть не уступающей по результативности обучению на курсах повышения квалификации или стажировке.

14. Участие в представительских мероприятиях

- Необходимость участия в представительских мероприятиях.

- Подготовка к мероприятиям.

- Участие в представительском мероприятии.

Представительские мероприятия представляют собой публичные PR мероприятия (презентации, выставки, праздничные вечера и концерты и т.п.), с приглашением официальных лиц, представителей СМИ, публичных деятелей, популярных лиц. Привлекательность таких внешних представительских мероприятий определяется тем, что здесь можно в непринужденной обстановке пообщаться с лицами, официальная встреча с которыми весьма затруднена, познакомиться с будущими деловыми партнерами, сформировать качество влиятельного лица.

Для руководителя участие в представительских мероприятиях, проводимых другими предприятиями (учреждениями), должно быть обязательным условием. Поэтому руководителю следует основательно подготовиться к участию. Организация подготовки заключается в следующем:

- составление приветственного текста выступления в адрес организаторов;
- приобретение символического подарка (сувенира) для вручения организаторам;
- подготовить рекомендации руководителю для предложения организаторам представительского мероприятия делового сотрудничества.

Участвуя во внешних представительских мероприятиях, руководители имеют возможность:

1. Расширить круг деловых партнеров.
2. Познакомиться и пообщаться с влиятельными лицами.
3. Привлечь внимание представителей СМИ.
4. Освоить навыки публичных выступлений.
5. Способствовать повышению имиджа собственного предприятия.
6. Быть включенным в категорию влиятельных лиц, мнение которых имеет значение при решении вопросов в политике, экономике или иной сферы жизнедеятельности страны.

15. Содержание работы с персоналом

- *Необходимость организации работы с персоналом*
- *Содержание работы с персоналом*

Работа руководителя с сотрудниками предприятия (учреждения) состоит в том, что в течение рабочего дня он проводит совещания, аттестационные собеседования с сотрудниками, обходит рабочие места сотрудников и интересуется проблемами организации труда, укрепления их работоспособности и возможностями повышения производительности, участвует в собственных культурно-массовых мероприятиях и т.д.

Поскольку работа с персоналом не может иметь характер случайных действий, то тогда возникает необходимость организации такой работы. Особенности организации работы руководителя с сотрудниками состоят в следующем:

- предварительно следует провести подготовительные операции по обеспечению руководителя необходимой информацией;
- определить время посещения сотрудников на рабочих местах;
- в условиях крупных предприятий (учреждений) с многочисленным персоналом разработать последовательный маршрут посещения, с тем, чтобы встречи произошли со всеми сотрудниками по очереди;
- подготовить личные дела сотрудников, включенных в резерв кадров или выписки из личных дел;
- ознакомить со сценарием проведения собственного представительского мероприятия;
- составить тестовые вопросы по оценке профессионального соответствия сотрудников;
- провести тестовые опросы;
- обобщить ответы на вопросы теста и оценить профессиональные и личностные качества сотрудников, с последующим сообщением результатов руководителю; и т.д.

При выборе процессов организации работы руководителя с персоналом следует учесть:

- 1) руководитель ограничен рабочим временем и на выполнение технических подготовительных работ у него просто нет времени;
- 2) подготовительные операции и представление их результатов должны происходить по времени достаточным для ознакомления руководителем до начала работы с сотрудником (ми);

3) совокупные издержки по подготовительным операциям не должны превысить результаты работы руководителя с сотрудниками;

4) обязательное высокое качество исполнения подготовительных действий, тем самым разумная организация труда руководителя с подчиненными;

5) отсутствие или плохая организация труда руководителя по работе с персоналом неизбежно приводит к излишним потерям рабочего времени, а главным образом приведет к низкой отдаче общения с сотрудниками.

16. Производственные совещания

- *Классификация*
- *Подготовка совещания*
- *Проведение совещания*
- *Подведение итогов совещания*

Производственные совещания с сотрудниками предприятия или учреждения – встреча руководителя с сотрудниками (группой сотрудников) в целях обсуждения актуальных проблем в работе предприятия (учреждения). Необходимость проведения производственных совещаний объясняется тем, что даже топ-менеджер не может знать все тонкости функционирования предприятия (учреждения). Поэтому коллективное обсуждение с сотрудниками возникающих проблем или стратегических предпочтений позволяет глубоко профессионально готовить управленческие решения и, тем самым, предпринять обоснованные действия.

Очевидно, результативность производственного совещания во многом определяется состоянием его организации, т.е. подготовки, планирования, информационного и материального обеспечения, оповещения участников, предварительного рассмотрения проектов решений и выступлений докладчиков и т.д. Приемы организации совещания зависят от его содержания. Совещания, проводимые руководителем с сотрудниками, могут быть:

1) *по содержанию:*

- производственные, когда обсуждаются вопросы профильного функционирования предприятия (учреждения);
- непроизводственные, при обсуждении социальных, спортивных, культурно-массовых вопросов;

2) *по месту обсуждения:*

- кабинетные, когда участники совещания находятся в кабинете руководителя или совещательной комнате;
- селекторные – участники совещания находятся на своих рабочих местах, а обсуждение вопросов происходит по телефонной, телевизионной, электронной или иной связи;

3) *по предмету (вопросу) обсуждения:*

- обсуждение вопросов конкретной повестки совещания;

- обсуждение комплекса проблем из взаимосвязанных вопросов по работе предприятия (учреждения);

4) *с учетом участников:*

- с участием руководящих сотрудников, ведущих специалистов;
- с участием широкого круга сотрудников, работающих по проблеме;

5) *по отношению к обсуждаемому вопросу:*

- совещание по предварительному обсуждению вопроса;
- совещание по принятию рекомендательного решения по обсуждаемому вопросу;

6) *по проведению:*

- плановые или регулярные, которые проводятся в определенные дни или по утвержденному графику проведения производственного совещания, например, проводятся, как правило, еженедельно в понедельник и в утренние часы работы;

- вынужденные, когда возникшая проблема в работе предприятия (учреждения) требует неотложного обсуждения.

Результативность и полезность совещания зависит от того насколько, во-первых, соблюдены требования по подготовке; во-вторых, соблюдены правила проведения; в-третьих, подведены итоги совещания.

При всем многообразии производственных совещаний с сотрудниками существуют единые требования по их подготовке, которые во многом и определяют результативность обсуждения актуальных вопросов работы предприятия (учреждения):

- выбрать форму совещания;

- следует определиться с повесткой совещания, с обозначением вопросов, подлежащих обсуждению. При этом более важные вопросы должны рассматриваться в первую очередь. Следует также выдержать последовательность рассмотрения вопросов, по возможности последовательного решения проблем комплексной задачи в работе предприятия (учреждения);

- определить круг участников;

- утвердить место и время проведения совещания;

- назначить докладчиков по вопросам повестки, когда докладчиком не является сам руководитель;

- подготовить проекты рекомендаций по вопросам.;

- предварительно ознакомиться с содержанием выступлений докладчиков, проектов рекомендаций и при необходимости внести корректировки в их содержание;

- оповещение участников совещания, с вручением им повестки и проектами рекомендаций по наиболее существенным вопросам;

- схематично процесс подготовки вопроса повестки производственного совещания по временному фактору можно изобразить следующим образом (см. рис. 16.1)

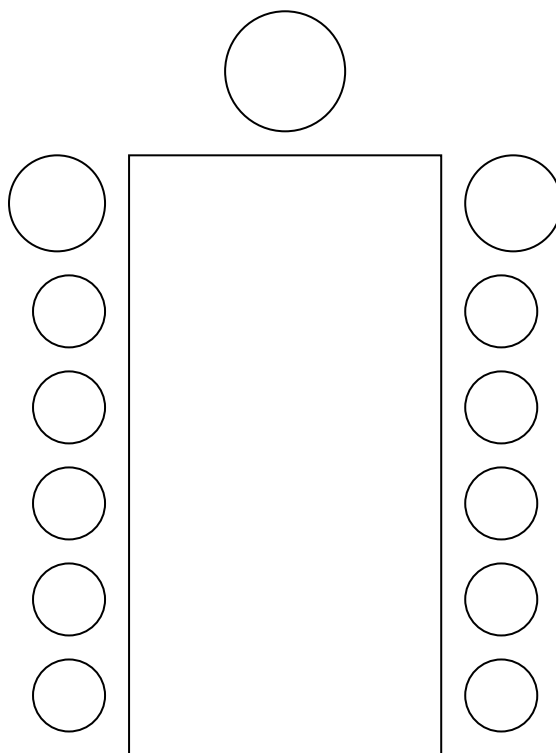


Рис. 16.1

Где:

А – Р – общее время полготовки материалов по вопросу:

А – В – время первичной подготовки материалов;

В – С – время ознакомления руководителем подготовленных материалов;

С – Д – время доработки материалов по замечаниям руководителя;

Д – Р – время ознакомления участников совещания с подготовленными материалами;

- подготовка помещения проведения совещания, закрепление за участниками мест совещательного стола, с обеспечением повесткой совещания, бумагой, средствами письма, табличными и другими материалами, списком участников совещания;

- при необходимости приглашаются внешние эксперты, консультанты или профильные специалисты по вопросам повестки совещания.

При определении даты и времени проведения производственного совещания следует исходить из того, что нельзя проводить обсуждения во время обеденного

перерыва, по завершению рабочего дня и в выходные дни сотрудников. Для предприятия (учреждения) крайне необходимо сохранить и укрепить работоспособность сотрудников.

Расчетная продолжительность производственного совещания не может превысить 90 минут. Дело в том, что продуктивное обсуждение темы происходит в течение 90 минут при оптимальной утомляемости, с последующим снижением продуктивности и повышением утомляемости участников сверх этого времени. К тому же, через каждые 90 минут обсуждения вопросов необходим перерыв, продолжительностью не менее 15 минут, что приводит в итоге к приличным потерям времени при снижении результативности обсуждений. Вряд ли у руководителя есть излишний запас рабочего времени.

При подготовке проведения совещания с сотрудниками следует рассмотреть порядок размещения участников за совещательным столом. Существуют разные мнения по целесообразности размещения участников по вертикали стола или по горизонтали стола (см. рисунки 16.1 и 16.2). Отдельные авторы критически отзываюся по расположению руководителя с торцевой стороны совещательного стола, а участники по двум сторонам стола (по вертикали стола). Они признают как недемократическое поведение руководителя.

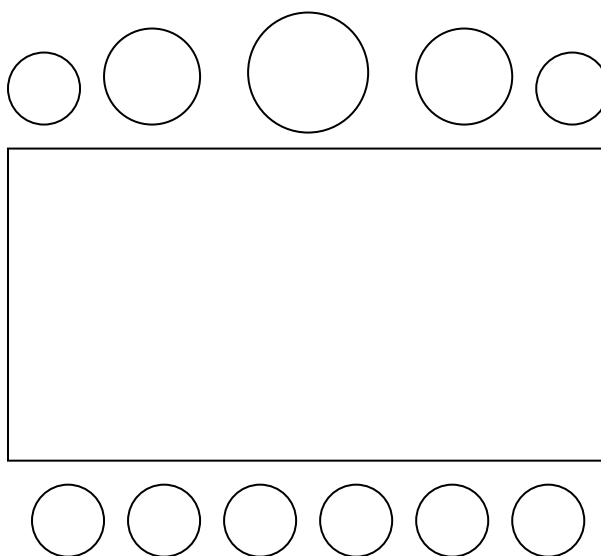


Рис. 16.2

Такое расположение участников совещания за столом более продуктивное, поскольку все присутствующие находятся в поле зрения руководителя, что способствует прямому общению ведущего совещание с лицом, имеющим отношение к обсуждаемому вопросу. По взгляду и поведению подчиненного руководитель может определить полезность обсуждения. Очевидно, когда сотрудник отводит взгляд, опускает глаза,

чрезмерно волнуется, то это признаки неподготовленности подчиненного к обсуждению рассматриваемого вопроса. И дело здесь не в демократичности общения или его отсутствии, а в том насколько функционально практично размещены участники для обсуждения рассматриваемых вопросов.

Как нам представляется, выдавая за демократичное расположение участников совещания за столом (по горизонтали), авторы не учитывают функциональную неразумность этого варианта. Невозможность прямого общения с лицами, сидящими по правой и левой стороне от руководителя, снижает эффект обсуждения вопроса: сначала руководитель вынужден установить место расположения участника, еще раз сосредоточиться на обсуждаемом вопросе, практически не видит сотрудника.

Не следует смешивать понятия производственного совещания с деловыми переговорами с партнерами, официальными лицами. При проведении совещания с сотрудниками размещать участников следует по вертикали стола. При проведении деловых переговоров размещать стороны следует по горизонтали стола, с тем, чтобы руководители располагались за столом друг против друга. Понятно, когда руководитель, проводя деловые переговоры, располагается с торцевой стороны стола, а руководитель партнерского предприятия расположен по горизонтали стола, то это характеризует откровенное неуважение партнера. Скорее всего, результат таких переговоров будет мало полезным.

Этап проведения совещания осуществляется по следующим организационным правилам:

- участники совещания располагаются за столом в соответствии с закрепленными за ними местами;

- руководитель знакомит участников с вопросами, предлагаемых к обсуждению. Устанавливает регламент совещания, т.е. продолжительность доклада, выступления по обсуждению, время завершения. При участии незнакомых лиц, представляет их участникам совещания;

- слово представляется докладчику по вопросу повестки. По завершению докладчик отвечает на вопросы присутствующих;

- при обсуждении вопроса слово следует дать прежде тем из присутствующих, кто занимает должность самую низкую в иерархии управления, с тем, чтобы они могли, без оглядки на своих и более высоких руководителей, высказать собственное мнение по теме обсуждения. Очевидно, если обсуждение вопроса начнут, к примеру, заместители руководителя, то другие участники будут просто соглашаться или вообще не примут

участия в обсуждении, в особенности, когда их мнение расходится с мнением первых лиц в управлении;

- все выступления должны быть конкретными и немногословными. При повторениях и злоупотреблении временем выступления руководитель должен сделать замечание или прервать выступление. В этой связи заслуживает внимание опыт тех руководителей, которые наглядно регулируют время выступления песочными часами с фиксированным временем. Кончился песок в верхнем отсеке, следовательно, выступающий исчерпал лимит времени выступления. Это дисциплинирует участников совещания и одновременно способствует концентрации внимания присутствующих;

- не следует совещание превращать в столкновение мнений и допускать взаимных оценок выступлений, оскорбительных высказываний. Не следует перебивать выступающего, когда он конкретно и содержательно говорит по существу вопроса обсуждения;

- одно лицо, как правило, не может выступить по одному вопросу более одного раза;

- все выступления должны фиксироваться средствами и способами, доступными при проведении совещания. Фиксация выступлений позволит руководителю в дальнейшем, когда в этом будет необходимость, ознакомиться с предложениями, замечаниями, мнениями выступивших. Записи необходимы и в целях повышения ответственности выступающих за предложенные рекомендации, которые привели к негативным последствиям. В следующий раз, прежде чем молотить чепуху, предлагать бестолковые предложения участник обсуждения многократно продумает свое выступление. В тоже время, если одни и те же лица, участвующие в совещаниях, регулярно отмалчиваются, то тогда следует разобраться с необходимостью приглашения таких лиц в дальнейшем;

- не завершив обсуждения одного вопроса совещания, не следует переходить к обсуждению другого вопроса;

- при участии в совещании внешних приглашенных лиц, они высказывают свое мнение после выступлений штатных сотрудников. В противном случае между сотрудниками и приглашенными возникнут разногласия и непродуктивный обмен выступлениями;

- завершив обсуждение вопроса повестки совещания, руководитель подводит итоги и озвучивает проект решения, получившего поддержку совещания. При наличии многочисленных дополнений по проекту рассмотрения вопроса руководитель должен

поручить сотруднику, ответственного за подготовку вопроса, доработать проект решения и представить руководителю к намеченному сроку;

- при продолжительности проведения совещания более 1.5 часа, то через каждые 1.5 часа работы следует предусмотреть 15 – 20 минутные перерывы (кофе-, чайные);

- в завершение совещания руководитель подводит общие итоги обсуждений, благодарит участников и отмечает наиболее полезные и содержательные выступления. Знакомит с рабочим вариантом повестки следующего совещания. Назначает дату, время и место проведения. Утверждает ответственных лиц из числа сотрудников за подготовку вопросов следующего совещания.

На третьем этапе производственного совещания, для завершения итоговых документов по рассмотренным вопросам, руководитель назначает группу сотрудников или отдельных сотрудников. Затем, по итоговому документу руководитель принимает окончательное решение, приказом или распоряжением, в зависимости от значимости вопроса в работе коллектива, реализует рекомендации совещания. Необходимость административного решения по результатам обсуждения вопросов совещания объясняется тем, что совещание предлагает лишь рекомендательные предложения, тогда как официальное решение, принятое руководителем, подлежит обязательному исполнению.

По ходу проведения совещания руководитель мог поручить отдельным участникам какие-либо задания, с указанием конкретных сроков их выполнения. При наступлении сроков выполнения поручений руководитель контролирует результаты их выполнения.

Нередко, по истечении какого-то времени после совещания, у руководителя могут возникнуть вопросы по результатам обсуждения. В таких случаях итоговый документ и стенография выступлений участников совещания дополнительно просматриваются руководителем.

17. Прием сотрудников

- Организация приема сотрудников
- Рабочая записка
- Очередность приема сотрудников

Необходимость приема сотрудников в рабочее время руководителем обусловлена тем, что сотрудники обладают профессиональной информацией или готовят ее по поручению руководителя, которая может быть полезной при подготовке и принятии решений. К тому же, сотрудники, выполняющие функциональные обязанности, могут быть полезными при обсуждении профильной проблемы как профессиональные консультанты.

В организации приема сотрудников необходимо избежать две крайности:

1. Нельзя искусственно ограничивать допуск сотрудников к руководителю, в частности путем установления отдельных дней и времени их приема. Дело в том, что производственная необходимость не может быть ограничена временными рамками приема руководителем. Не должно быть никаких предварительных записей на прием к руководителю.

2. Кабинет руководителя не проходной двор и не зал ожидания вокзала и потому столпотворений и хаотичности входа и выхода сотрудников из кабинета руководителя не должно быть.

При организации приема сотрудников руководителем следует учесть следующие требования:

- на прием к руководителю могут попасть лишь те сотрудники, которые обладают полезной информацией, подготовили конкретные предложения, составили проект документа, заслуживающие внимание руководителя или исполнили его поручение;

- сотрудник, обладающий многочисленной информацией (предложениями), предварительно должен подготовить в форме одного «пакета» для обсуждения с руководителем в одном обсуждении;

- материалы, предлагаемые вниманию руководителя, необходимо изложить в письменной форме (рабочая записка, рапорт, справка и т.д.). После устного обсуждения вопроса письменный текст остается у руководителя. Письменное изложение вопроса позволит руководителю восстановить в памяти и дополнительно изучить проблему, сформированную сотрудником;

- при необходимости принятия решения по обсуждаемому вопросу сотрудник обязан подготовить проект такого решения;

- учитывая ограниченность времени руководителя, сотрудники не могут злоупотреблять продолжительностью приема;

- сотрудники, по мере производственной необходимости, должны в течение рабочего дня иметь возможность встречи с руководителем;

- решения, которые можно принять по результату обсуждения с сотрудником, не должны откладываться на длительный срок;

- при необходимости дополнительного изучения вопроса сотрудником, руководителю следует указать какие нужно подготовить материалы, назначить дату и время следующего обсуждения;

- будет полезно для руководителя, если в течение беседы с сотрудником он фиксирует предложения, возникающие вопросы к сотруднику, уточнения и выводы. Такие записи позволят руководителю полнее осмыслить результаты беседы с сотрудником;

- руководитель, уклоняющийся от встреч с сотрудниками, со временем окажется в положении оторванного от проблем предприятия (учреждения) и неэффективного руководителя.

Очередность приема руководителем сотрудников устанавливается следующим образом:

1. Входят сотрудники, которым руководителем было установлено время приема.
2. Подчиненные с отчетами по функциональной деятельности, по которым наступило время такого отчета.
3. Сотрудники, подготовившие материалы по более актуальным вопросам, с письменным их изложением.
4. Сотрудники, подготовившие информационные материалы.
5. Подчиненные, с просьбой по материально-техническому обеспечению функциональной деятельности.

18. Общение с сотрудниками на рабочих местах

- *Необходимость общения с сотрудниками на рабочих местах*
- *Организация обхода рабочих мест сотрудников.*
- *Группа сопровождения*

На предприятиях и учреждениях рабочие места сотрудников – это место у станка в цехе, у конвейера, за столом, в производственных, административных и иных помещениях и территориях предприятия (учреждения).

К сожалению, существует довольно распространенное заблуждение среди отдельных управленцев, когда руководители вовсе не интересуются состоянием рабочих мест сотрудников или же не интересуются состоянием работы сотрудников администрации, исходя из того, что они работают в административных помещениях.

Необходимость регулярного обхода рабочих мест сотрудников объясняется тем, что в процессе встреч и бесед с сотрудниками по месту их работы руководитель имеет возможность обсудить конкретные и специфические вопросы труда и результатов работы. Лишь побывав на каждом рабочем месте в цеху, администрации или других структурах предприятия (учреждения) руководитель будет иметь полное представление о состоянии оснащенности и условиях труда сотрудников, выслушать пожелания и полезные предложения по результативности труда, оценить работу каждого сотрудника, его внешний вид, отношение к выполнению функциональных обязанностей, взаимодействие с коллегами, настроение и психологическое состояние.

Встречи руководителя с сотрудниками на рабочих местах чрезвычайно полезны и потому, что, будучи на рабочем месте, руководитель получает возможность отследить взаимоотношения между сотрудниками, между низовыми руководителями и подчиненными, между трудовыми группами. Выявить, кто или что тормозит повышение результативности труда на каждом рабочем месте.

При организации встреч руководителя с сотрудниками на рабочих местах следует:

- предварительно ознакомиться с анкетными данными сотрудников, включенных в маршрут обхода руководителем рабочих мест. Полезно заблаговременно узнать социальное, физическое, семейное, материальное и иное положение и состояние каждого сотрудника;
- определить конкретный перечень рабочих мест, в маршрутной последовательности, в пределах времени, отведенного на обход руководителем. Нельзя

такой обход рабочих мест сотрудников проводит в темпе спортивной пробежки, без собеседования, без ознакомления с производственными и иными вопросами и пожеланиями сотрудников;

- привлечь к обходу соответствующего структурного руководителя, представителя администрации предприятия (учреждения), ведущего работу с персоналом (кадровая служба), руководителя соответствующего функционального отдела администрации (производственного, экономического, коммерческого или иного отдела), пригласить представителя профсоюзной организации;

- в процессе беседы с сотрудником по месту работы, сопровождающие руководителя лица должны фиксировать предложения и пожелания сотрудника, замечания и поручения руководителя;

- замечания и поручения руководителя затем обобщаются и в тот же день передаются руководителю для последующего контроля и подведения результатов исполнения;

- распределяя поручения, руководитель определяет конкретных ответственных лиц, с указанием конечных результатов, даты и времени исполнения;

- решения руководителя по предложениям и просьбам сотрудников должны сообщаться по месту их работы;

- при повторной встрече с сотрудником на его рабочем месте руководитель определяет и оценивает результаты предыдущего обхода.

19. Аттестационные собеседования

- *Сущность аттестационных собеседований руководителя*
- *Правила аттестационного собеседования.*
- *Программа собеседования*

Аттестационные собеседования руководителя с сотрудниками проводится в двух случаях:

1. При составлении резерва кадров на замещение более высокой должности в коллективе предприятия (учреждения).
2. При выдвижении сотрудника из кадрового резерва на ответственную вакантную должность.

При рассмотрении предложения службы работы с персоналом, о возможности включения сотрудника в резерв кадров на замещение управленческой должности руководитель, если сам сотрудник согласен на включение в состав резерва, предварительно знакомится с личным делом сотрудника и рекомендациями непосредственного руководителя, чтобы определиться с целесообразностью включения его в состав резерва.

Аттестационное собеседование руководителя с резервистом по существу сводится к тому, что последнему руководитель сообщает о включении его в состав резерва на определенную должность и о том, что ему следует уделить внимание повышению профессиональной квалификации. Могут быть вопросы из содержания личного дела или рекомендаций, по которым руководитель намерен получить ответы от сотрудника. Скорее всего, в составе резерва по каждой управленческой должности могут быть два, три, и более сотрудников, поэтому неизбежна между ними профессиональная конкуренция, что и сообщается каждому из них.

Аттестационное собеседование с сотрудником из состава резерва кадров при необходимости замещения вакансии руководящей должности проводится после того, как руководитель внимательно изучил личное дело и историю работы в подчиненном коллективе, с тестовыми оценками профессиональных и других качеств и рекомендациями службы работы с персоналом. При соответствии профессиональных и личностных качеств кандидата из резерва сотрудник приглашается на собеседование. При этом факт приглашения на собеседование с руководителем не должен быть сюрпризом для сотрудника, неожиданным и, следовательно, настороженным. У предупрежденного

сотрудника должно быть достаточно времени для основательной подготовки к собеседованию с руководителем.

Правила аттестационного собеседования предписывают руководителю:

- предварительное составление перечня вопросов, по ответам на которые возможна оценка подготовленности резервиста к замещению вакантной должности;

- вопросы собеседования должны позволить получить ответы:

1. Насколько кандидат подготовлен к работе на новой должности;
2. Уверенность кандидата в исполнении более сложных и ответственных функциональных обязанностей;
3. Есть ли программа по совершенствованию новой служебной деятельности;
4. Оценка поведения в течение собеседования;
5. Оценка культуры и профессионализма речи кандидата;
6. Состояние внешнего вида;
7. Способности общения;
8. Уверенности в себе.

В процессе собеседования руководитель знакомит кандидата с предполагаемыми служебными обязанностями и особенностями работы на вакантной должности, с ожидаемыми результатами. Не должно быть секрета от кандидата по условиям оплаты труда и дополнительного вознаграждения, продолжительности рабочего дня и специфике работы в течение рабочего дня.

Как оказалось, среди руководителей распространено не совсем верное мнение о том, что каждый сотрудник стремится к карьерному росту. В действительности, нередко руководители сталкиваются с тем, что среди сотрудников есть наиболее соответствующие кандидаты на замещение руководящей должности, но сами сотрудники категорически не согласны на изменение своего служебного положения: одних отталкивает повышенная ответственность, других – ненормированный рабочий день, третьих – стрессовые последствия и т.д.

Руководитель, при отказе кандидата на замещение вакантной должности, должен быть подготовлен к тому, чтобы объяснить полезность и необходимость перемещения сотрудника на освободившуюся должность на предприятии (учреждении). Действовать убеждением, но никак не принуждением. Следует помнить о том, что профессиональные и толковые сотрудники нужны повсеместно.

20. Организация участия руководителя в собственных культурно-массовых и представительских мероприятиях

- Организация участия руководителя при проведении представительских мероприятий предприятия
- Организация участия руководителя в культурно-массовых мероприятиях

Предприятия (организации) периодически вынуждены проводить представительские мероприятия:

- по презентации новой продукции или услуг, обновленных помещений, предназначенных для оказания услуг потребителям;
- праздничные или торжественные мероприятия по случаю празднования юбилейных дат работы предприятия;
- торжественные мероприятия, посвященные праздничным дням государства.

Непременными участниками представительских мероприятий являются практически весь трудовой коллектив предприятия (организации) во главе с руководителем, возможно, с участием представителей официальных государственных и местных органов, с приглашением популярных лиц.

Участие руководителя в представительском мероприятии содержит три этапа: подготовка, проведение и подведение итогов.

На первом этапе участие руководителя заключается в следующем:

1. Определяется предмет или тема проведения представительского мероприятия.
2. Руководитель поручает группе сотрудников или приглашенным специалистам подготовить подробный сценарий проведения мероприятия и заблаговременно представить руководителю для ознакомления.
3. Составить смету расходов по подготовке и проведению мероприятия, с указанием источников финансирования. Смета рассматривается и утверждается руководителем.
4. Руководитель утверждает группу сотрудников, ответственных за подготовку и проведение мероприятия в соответствии с утвержденным сценарием.
5. Утверждается список лиц, приглашенных к участию в представительском мероприятии.
6. Закупаются подарки, сувениры, и цветы, предназначенные для поощрения сотрудников, официальных и приглашенных лиц.

7. Рассматриваются возможности, формы и виды премирования сотрудников.
8. Руководителю готовят проект официального выступления.
9. Уточняются списки сотрудников, возможно, приглашенных лиц, подлежащих поощрению приказом по предприятию, грамотами, почетными грамотами.
10. Подготовка и рассылка пригласительных билетов (приглашений) лицам, список которых утвержден руководителем.
11. Руководитель утверждает место, дату и время проведения представительского мероприятия.
12. Может быть, следует рассмотреть возможность подготовки собственных фирменных нагрудных знаков, вымпелов или иных знаков, с вручением лучшим сотрудникам предприятия или поощрения приглашенных лиц.
13. Из числа сотрудников, скорее всего одного из заместителя, следует назначить модератором (ведущим) мероприятия, в соответствии с утвержденным сценарием его проведения.
14. Продумать форму угощения участников («шведский стол», обслуживание официантами, размещение участников за столами).
15. Организация охраны и обеспечение безопасности проведения представительского мероприятия (собственными силами, специалистами охранных агентств, милиции).

На втором этапе участие руководителя регламентируется содержанием сценария проведения представительского мероприятия.

На третьем заключительном этапе представительского мероприятия руководитель:

- подводит итоги реализации сценария проведения представительского мероприятия;
- оценивает полезность участия сотрудников в процессе подготовки и проведения мероприятия;
- дополнительно знакомится с информацией, подготовленной сотрудниками по результатам участия в мероприятии приглашенных лиц;
- определяет круг сотрудников, принявших активное участие в представительском мероприятии, подлежащих поощрению.

Успешно действующие предприятия (организации), как правило, периодически проводят культурно-массовые мероприятия спортивного, художественного, развлекательного содержания – спортивные соревнования, конкурсы, коллективного отдыха коллектива, участие в которых принимает руководитель.