

9.5. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАСХОДА ВРЕМЕНИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

Мадьярова В.К., аспирант кафедры менеджмента, ведущий специалист государственной жилищной инспекции города Москвы

Московский институт предпринимательства и права
[Перейти на Главное МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

В статье рассматриваются вопросы, связанные с затратами времени на осуществление управленческих функций аппаратом управления организации. Исследуются особенности управления как формы трудовой деятельности. Анализируется структура временных затрат различных категорий управленческого персонала в процессе их трудовой деятельности.

Особенности современных рыночных условий развития российской экономики обуславливают необходимость системного использования закона экономии времени. Закон экономии времени – закон, выражающий источник и способ повышения экономической эффективности общественного воспроизводства, был сформулирован К. Марксом [3]. Содержание закона экономии времени включает в себя экономию рабочего времени, затрачиваемого в данный период, и экономии результатов затрат рабочего времени прошлых периодов. Поэтому рост производительности труда, фондоотдачи, снижение материалоемкости, оптимизация народнохозяйственных и внутрихозяйственных пропорций и т.п. выступают конкретными проявлениями действия закона экономии времени.

Время является важнейшим ресурсом для повышения эффективности управления, поскольку качество принимаемых решений напрямую зависит от того, располагает ли руководитель временем для глубокого исследования проблемы и разработки оптимального варианта действий.

Управленческая деятельность представляет собой специфическую форму трудового процесса, которая самостоятельно выделилась в результате разделения труда. Увеличение удельного веса организационно-управленческих проблем в производстве привело к отделению организатора от исполнителя, умственных усилий от усилий физических.

Управление представляет собой работу с людьми, трудовая деятельность которых и является объектом управляющего воздействия. Необходимо отметить, что управленческий труд имеет информационную природу, поскольку информация – основной предмет управленческого труда.

По сути, результат управленческого труда представляет собой управляющее воздействие на персонал, на его трудовую деятельность. При этом формой управляющего воздействия является управленческое решение.

Управленческий труд как разновидность умственного труда имеет ряд особенностей – он непосредственно не участвует в производстве материальных благ или услуг, не имеет формы вещественных результатов, но является неотъемлемой частью совокупного труда персонала, а, значит, и производительным трудом.

Специфика управленческого труда состоит еще и в том, что его результаты, как правило, отделены во

времени и пространстве от момента и места его затрат. Они лишь в конечном итоге неотделимы от результатов функционирования всей организации.

Что касается качества управления, то для его оценки существуют общепринятые критерии, такие как оперативность, оптимальность и эффективность.

Наибольшее распространение при оценке управленческого труда получили [1]:

1. Метод определения эффективности структуры рабочего дня.
2. Метод оценки использования рабочего времени.
3. Метод экспертного нормирования.
4. Метод экспертных оценок.

Параметры управленческого труда описываются такими основными характеристиками [2]:

- цель:
 - создание условий для достижения целей организации;
 - координация и согласование совместной деятельности персонала;
- предмет:
 - трудовая деятельность персонала;
 - информация;
- средства:
 - вычислительная и оргтехника;
 - средства коммуникации;
 - транспорт;
- характеристика:
 - умственный труд (творческие, логические и технические операции);
 - косвенно производительный труд;
 - работа с людьми;
 - многообразие задач;
 - творческий характер и информационная природа;
 - продукт: управляющее воздействие в форме решения, приказа, распоряжения.

В процессе управления все категории управленцев решают различного рода проблемы и задачи:

- организационные;
- экономические;
- технические;
- социально-психологические, правовые.

Это многообразие задач является важнейшей особенностью управленческого труда.

Организация управленческого труда как система является результатом упорядоченной деятельности и неотъемлемой составной частью управления. Функциональное разделение труда служащих состоит в закреплении конкретных функций управления за подразделениями или отдельными работниками (определение целей, планирование, разработка решений, организация исполнения, мотивация или контроль) и инженерно-технического обеспечения производства.

Технологическое разделение труда представляет собой специализацию работников в соответствии с тремя большими группами работ [4]:

- руководство структурными подразделениями и принятие решений на основе информации о выполнении работ в соответствии с определенной функцией (функции менеджеров);
- обработка информации, которая поступает как от объекта управления, так и из других источников, и создание комплекта документации, необходимой для осуществления функций управления (функции специалистов);
- прием, оформление документации, ее обработка, сортировка, пересылка, хранение, размножение, учет (функции работников).

Работников аппарата управления в зависимости от возложенных на них функций разделяют на три группы: менеджеры, специалисты и технические работники.

Менеджеры (администратор, директор, руководитель, начальник, мастер, бригадир) – это должностные лица,

возглавляющие структурные подразделения, координирующие и стимулирующие деятельность своих подчиненных, наделенные полномочиями для принятия решений по осуществлению деятельности своего подразделения и отвечающие за результаты деятельности возглавляемого ими коллектива. Их основная форма деятельности – деловое общение (коммуникации).

Специалисты – работники, в обязанности которых входит оказание помощи менеджерам при анализе информации, подготовке вариантов управленческих решений, планировании, нормировании, учете и контроле (экономисты, бухгалтеры, аналитики, юристы, инженеры, психологи). Это также и самостоятельно руководящие инженерно-техническими, планово-экономическими и другими функциональными службами начальники отделов, главные специалисты, руководители групп, бюро. Особенность работы специалистов состоит в том, что они работают в условиях жестких ограничений (законы, инструкции, нормативы, планы, графики, приказы и распоряжения руководителей, квалификационные требования).

Технические работники (служащие, обслуживающий персонал) – работники, обеспечивающие продуктивность труда менеджеров и специалистов. Они выполняют:

- технические, вспомогательные операции;
- рутинную работу:
 - сбор, первичный учет, обработка, передача и оформление документов;
 - расчетно-вычислительные и множительные работы.

К этой группе относятся работники, обладающие чисто производственными навыками:

- кассиры;
- делопроизводители;
- экспедиторы;
- а также работники, которые обладают чисто производственными навыками:
 - операторы компьютерного набора;
 - стенографистки;
 - телефонистки.

Основной критерий продуктивности их работы – скорость и своевременность информационной обработки, поддержание высокой пропускной способности организации с минимальным количеством сбоев и ошибок.

Рассмотрим некоторые основные направления расхода времени управленческого персонала.

Изучение различных аспектов работы организации показало, что коммуникации – сложный многоступенчатый процесс, необходимый для того, чтобы довести до исполнителей необходимые распоряжения и указания и получить от них отчеты о ходе выполнения поставленных задач, потребностях и проблемах. Непосредственные устные деловые контакты, в том числе и телефонные, по мнению специалистов, составляют 70-80% необходимых производственных контактов персонала организации. Исследованиями установлено, что деловые связи, осуществляемые в форме прямых контактов менеджера, составляют около 50% его рабочего времени [5].

Работа менеджера с документами ведется по таким направлениям:

- составление и оформление организационно-распорядительных документов;
- рассмотрение входящих документов;
- рассмотрение внутренних и исходящих документов;
- работа с документами по кадрам;
- ведение личного архива.

Установлено, что менеджер тратит на работу с документами от 15% до 40% своего рабочего времени, в том числе 5%-10% – на составление и оформление докумен-

тов различного назначения. Многим руководителям приходится рассматривать до 150-200 документов в день.

При интенсивном документообороте (30-250 тыс. в год) менеджер тратит на рассмотрение документов 15-20% своего рабочего времени, исходя из того, что человек способен в течение рабочего дня воспринимать документальную информацию объемом 25-30 страниц связанного машинописного текста.

Если менеджер всю входящую корреспонденцию просматривает вначале сам, он тем самым снижает пропускную способность аппарата управления. Нередко второстепенные документы, которые непосредственно переданы исполнителю, исполняются в два-три раза быстрее, нежели важные и срочные, которые прошли несколько необязательных ступеней (директор – заместитель – главный бухгалтер – юрист и т.д.).

Таким образом, первоочередное рассмотрение всех документов менеджером снижает оперативность их исполнения, а значит, тормозит весь управленческий процесс. Для того чтобы избежать неоправданных потерь времени и распределить документы между исполнителями и подразделениями, внедряется предварительное исполнение документов.

Совещания и заседания представляют собой различные формы участия персонала организации в рассмотрении, обсуждении, решении каких-либо вопросов. Менеджеры различных уровней используют от 10% до 50% своего рабочего времени на проведение совещаний и заседаний. Много времени отнимает и подготовка к совещаниям.

Особенности и специфику труда сотрудников аппарата управления можно выявить путем анализа затрат времени на выполнение тех или иных работ (табл. 1)

Таблица 1

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ РАБОТНИКОВ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ ПО ВИДАМ РАБОТ В ТЕЧЕНИЕ ДНЯ

Виды работ	Менеджеры	Специалисты	Технические работники
Деловые контакты	45	20	0
Работа с документами	27	37,5	65
Телефонные переговоры	13	17,5	22,5
Командировки / поездки	7	12,2	7,5
Анализ информации, принятие решений	12	12,5	0
Аналитическая работа	12	12,5	0
Ведение учета	0	0	7,5

Проведенное обследование различных организаций, дает нам основание утверждать, что сокращение затрат на управление в целом или на работу управленческого персонала не является определяющим показателем эффективности системы управления компании. Только конечные результаты производства являются главной целью процесса управления. Эффективность системы управления производством можно расценивать как результат действия системы управления, обеспечившей в управляемом объекте достижение поставленных целей при наименьших затратах.

В конечном итоге, качество и своевременность выполнения поставленных задач, эффективное использование рабочего времени, компьютерной техники и т.д., определяется умением руководителя организовать свой личный труд.

Исследование концепции экономии времени в менеджменте имеет значение для всей экономики страны, поскольку способствует изучению факторов эффективности ее функционирования. Не смотря на это, аспекты экономии времени и его рационального использования в менеджменте исследованы недостаточно. И если по данной проблеме в общественном производстве в целом имеются обширные теоретические и прикладные исследования, то проблема использования времени в менеджменте изучена значительно слабее, и соответственно не находит практического применения.

Литература

1. Бондаренко В.В. Методологические подходы к определению экономической эффективности совершенствования научной организации управленческого труда. Пензенский государственный педагогический университет [Текст] / В.В. Бондаренко // Финансово-экономический вестник. – 2004. – №2.
2. Воронина Э.М. Менеджмент предприятия и организации [Текст] : учеб. пособие / Э.М. Воронина. – М. : ММИЭ, 2010.
3. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. [Текст] / Карл Маркс, Фридрих Энгельс. – 2-е изд. Т. 46, ч. 1. – 317 с.
4. Новиков Д.А. Методология управления [Текст] / Д.А. Новиков. – М. : Либроком, 2011.
5. Потапов С.В. Как управлять временем с максимальной отдачей, без спешки [Текст] / С.В. Потапов. – М. : ЭКСМО, 2006.

Мадьярова Венера Касымовна

Ключевые слова

Теория управления; система управления; управленческий персонал; затраты времени; экономия времени; эффективность управления.

РЕЦЕНЗИЯ

Статья Мадьяровой В.К. посвящена анализу структуры затрат рабочего времени управленческого персонала. На основе анализа управленческой деятельности как специфической формы занятости автором исследуются временные затраты различных категорий руководителей в процессе их трудовой деятельности.

Актуальность данной статьи не вызывает сомнения, поскольку управление рабочим временем руководителей является очень важной проблемой управления в современных организациях, а овладение методикой оптимизации структуры затрат времени является одной из важных и трудных задач, стоящих перед менеджерами.

Автором проведена серьезная работа по определению особенностей управленческого труда и анализу обусловленной этими особенностями структуры рабочего времени руководителя. Немаловажным является и то, что Мадьярова В.К. рассмотрела существующие методы оценки управленческого труда, а также параметры управленческого труда.

Научная статья Мадьяровой В.К. «Основные направления расхода времени управленческого персонала» соответствует всем требованиям, предъявляемым к работам такого рода. Данная статья может быть рекомендована к публикации.

Захаров И.В., д.э.н., проф., Московского института предпринимательства и права

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)

[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)