

## **Самоменеджмент**

### **Лекция 6**

# **ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА**

*Письменный стол руководителя должен быть подобен палубе военного корабля во время боя: не должно быть ничего лишнего, и все должно находиться на своих местах.*

*С. Таранов «Золотая книга руководителя»*

*Особенности управленческого труда.*

*Научная организация управленческого труда.*

*Содержание труда менеджера.*

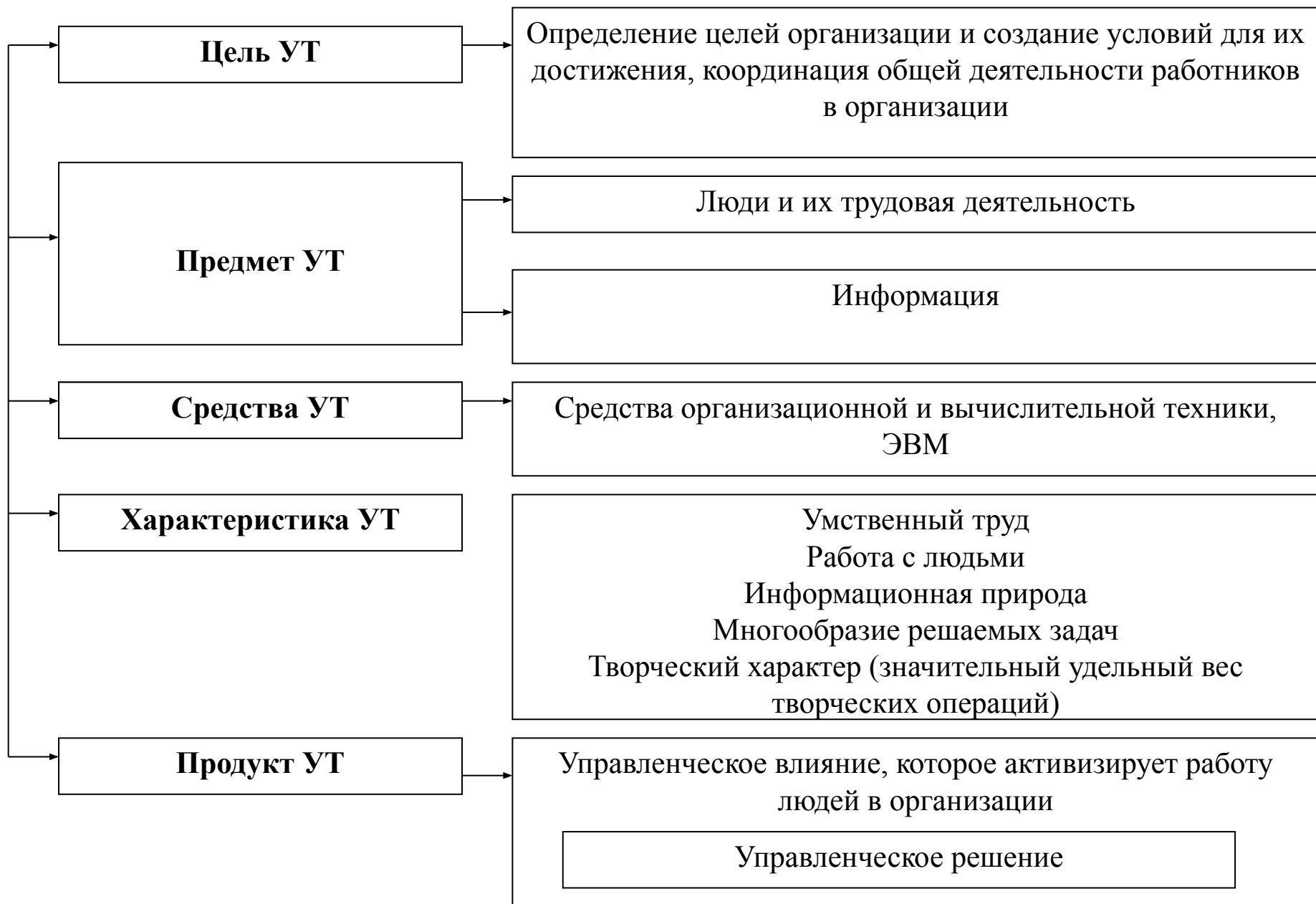
*Организация рабочего места менеджера.*

*О чем говорят вещи на Вашем рабочем столе?*

## **Управленческий труд —**

это вид общественной работы, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности как отдельных участников общего трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом

# Особенности управленческого труда



# 3 вида управленческого труда:

1. Эвристический труд — это труд руководителей и специалистов. Он в наиболее полной мере отражает природу творческой умственной деятельности, ее психофизиологическую сущность. По своему содержанию эвристический труд состоит из двух видов операций: аналитических и конструктивных.  
*Аналитические операции* заключаются в получении и восприятии необходимой для принятия решений информации.  
*Конструктивные операции* связаны с подготовкой и принятием разного рода решений.

2. Административный труд — это специфический вид умственного труда, функциональным назначением которого является непосредственное управление действиями и поведением людей в процессе их трудовой деятельности.

Процесс административного труда складывается из выполнения следующих организационно-административных операций:

*служебно-коммуникационных* (передача и прием устной информации путем телефонных переговоров, обхода рабочих мест, приема сотрудников и посетителей, передвижения в пределах предприятия);

*распорядительных* (доведение решений до исполнителей путем отдачи устных распоряжений, письменных приказов, указаний, установления заданий исполнителям или утверждения составленных ими личных планов работы, устного инструктажа в процессе выполнения заданий и поручений, составления и утверждения письменных инструкций);

*координационных* (взаимная увязка работы подразделений и служб путем проведения совещаний и заседаний, составления плана-графика выполнения работы с указанием исполнителей и сроков);

*контрольно-оценочных* (контроль исполнения приказов, решений совещаний, планов, заданий, поручений, оценка работы подразделений и исполнителей, поощрения и взыскания).

3. Операторный труд — это главным образом труд технических исполнителей по выполнению стереотипных, повторяющихся операций, необходимых для информационного обеспечения производственных и управленческих процессов. По содержанию это информационно-техническая работа, включающая:

*документационные операции* (оформление документов, их копирование, размножение, хранение, обработка корреспонденции и т.п.),

*первично-счетные и учетные,*

*ввод данных в ЭВМ,*

*переработка информации по заранее разработанной программе,*

*вычислительные,*

*формально-логические операции.*

# Классификация функций управления

Критерий классификации	Состав функций управления
1. Содержание управленческой деятельности	Прогнозирование и планирование
	Организация
	Активизация (мотивация, стимулирование)
	Контроль
	Координация
	Регулирование
	Исследование
2. Организационная роль функции	Функции интеграции (объединения)
	Функция дифференциации (разделения, выделения. Обособления, специализации)
3. Направление деятельности	Интрафункции
	Инфрафункции (направленность на внешнюю среду)
4. Сферы развития объекта управления	Управление экономическими процессами (финансы, инвестиции и пр.)
	Управление социально-психологическими процессами (удовлетворенность трудом, атмосфера и пр.)
	Управление организационными процессами (изменения в организации, перераспределение обязанностей и др.
	Управление технологическими процессами (использование техники, новые технологии и пр.)

5. Этапы производственного процесса	Управление подготовкой производства
	Управление процессом производства
	Управление обеспечением производства
	Управление процессами реализации продукции
6. Тип производства	Функции управления разнообразными блоками диверсифицированного производства
7. Масштаб времени	Стратегическое управление
	Текущее (тактическое) управление
	Оперативное управление
8. Этапность процесса управления	Целеполагание
	Определение ситуации
	Определение проблемы
	Решение
9. Основные факторы производственного процесса	Управление продуктом
	Управление персоналом
	Управление информацией



# Научная организация управленческого труда

**НОУТ** – это совокупность действий организационного, экономического, социально-психологического характера, которые представляют собой внедрение новейших достижений науки и передового опыта, с целью повышения эффективности управления.

**НОУТ направлена на решение следующих задач:**

- **экономической** - выполнение возложенных на управленческий персонал функций при минимальных затратах;
- **психофизиологической** — обеспечение сохранения здоровья работников, их длительной и устойчивой работоспособности, поддержание нормального психологического климата в коллективе;
- **социальной** — обеспечение содержательности, привлекательности и престижности труда, более полное использование творческого потенциала работников.

**Направления научной  
организации  
управленческого труда**

```
graph TD; A[Направления научной организации управленческого труда] --- B[Оплата и стимулирование труда]; A --- C[Распределение и кооперация труда]; A --- D[Техническое обеспечение и механизация труда]; A --- E[Нормирование труда]; A --- F[Способствующий режим и условия труда];
```

**Оплата и  
стимули-  
рование  
труда**

**Распреде-  
ление и  
кооперация  
труда**

**Техническое  
обеспечение и  
механизация  
труда**

**Нормиро-  
вание  
труда**

**Способствую-  
щий режим и  
условия труда**

# Принципы научной организации управленческого труда:

**Комплексность** - совершенствование организации труда должно осуществляться по всем ее элементам (направлениям), учитывая все ее аспекты и охватывая труд всех работников.

**Системность** – взаимосвязь всех элементов НОУТ с целью устранения противоречий, которые могут возникнуть при изолированном решении.

**Специализация** - заключается в закреплении за каждым структурным подразделением предприятия или учреждения, а внутри него - за каждым работником определенных функций, работ или операций.

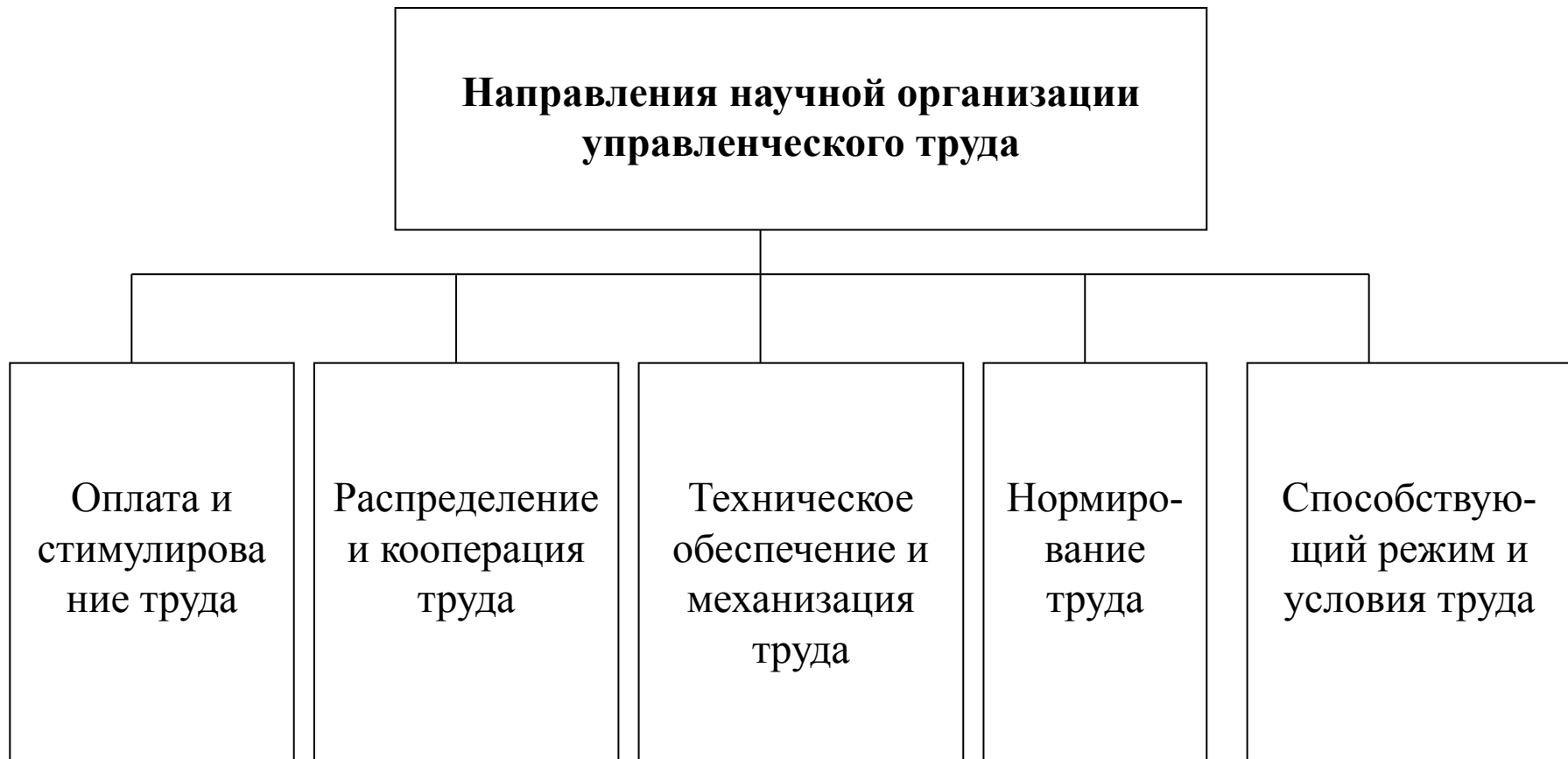
**Регламентация** - предполагает установление и строгое соблюдение определенных правил, положений, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях, присущих научной организации труда.

**Стабильность** - предполагает известное постоянство выполняемых функций, способов их осуществления, структуры управленческого аппарата.

**Целенаправленное творчество** - преследует две взаимосвязанные цели:

- 1) обеспечение творческого подхода при проектировании и внедрении научной организации труда;
- 2) максимальное использование творческого потенциала работников.

# Направления научной организации управленческого труда



# Содержание труда менеджера

**Менеджер** — это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.

## **Выделяют 3 категории менеджеров**

### Менеджеры высшего уровня

Высший (или институциональный) уровень составляет администрация предприятия (в лице его руководителя и заместителей), осуществляющая общее стратегическое руководство организацией в целом, а также ее различными функциональными и производственно-хозяйственными подразделениями. На этом уровне занято не более **3-7%** всего управленческого персонала, который разрабатывает стратегические планы, формирует цели фирмы, а также осуществляет адаптацию организации к различного рода изменениям и обеспечивает ее связь с внешней средой и обществом

# Руководитель высшего звена в системе управления организацией

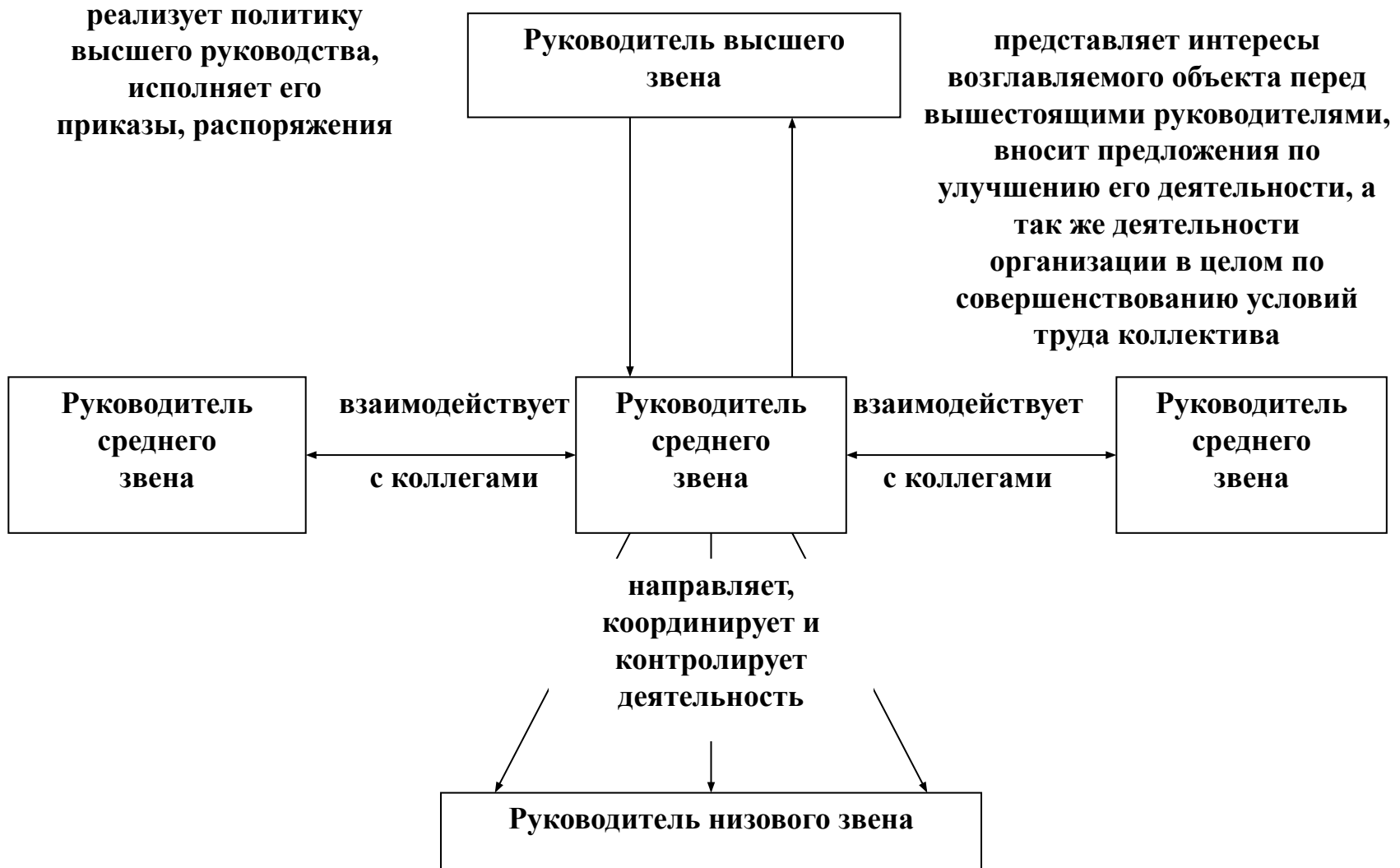


## Менеджеры среднего уровня.

Средний (или управленческий) уровень — самый многочисленный (от **50 до 60%** общего числа управленческого персонала организации). Он включает менеджеров, ответственных за управление, координацию деятельности работников и ход производственного процесса в подразделениях фирмы, которые состоят из нескольких первичных структурных единиц. Типичными должностями менеджеров среднего звена являются: заведующий отделом, начальник цеха, директор филиала, управляющий по продукту, по проекту, по региону.

Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена и передают эти решения обычно после трансформации их в технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям

# Руководитель среднего звена в системе управления организацией





## Менеджеры низового уровня

К низовому (или техническому) уровню относятся менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Это мастера, начальники участков и смен, руководители функциональных подразделений в цехах, бригадиры. Они осуществляют оперативное управление первичными подразделениями (бригадой, сменой, участком, сектором) и заняты в основном ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы (без срывов) по производству продукции и оказанию услуг.

Младшие начальники в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование.

# Руководитель низового звена в системе управления организацией

реализует политику высшего руководства, исполняет его приказы, распоряжения высшего руководства

Руководитель среднего звена

представляет интересы возглавляемого объекта перед вышестоящими руководителями, вносит предложения по улучшению его деятельности, а также деятельности организации в целом

Руководитель низового звена

взаимодействует с коллегами

Руководитель низового звена

взаимодействует с коллегами

Руководитель низового звена

Непосредственно управляет работниками

Подчиненные



# Группировка управленческого персонала по характеру участия в процессе управления

Группы	Перечень должностей	Функциональные обязанности	Решаемые задачи
Руководители	Руководители предприятий, структурных подразделений (служб, отделов, цехов, участков, бюро и т.п.)	Определение целей и направлений деятельности руководимых коллективов, подбор и расстановка кадров, координация работы звеньев управления (исполнителей), обеспечение слаженной и эффективной работы соответствующих коллективов	Принятие решений и обеспечение их выполнения
Специалисты	Инженеры, техники всех специальностей, экономисты, организаторы производства, нормировщики, финансисты, бухгалтеры, дизайнеры, юристы, математики, специалисты по переработке информации с использованием ЭВМ	Разработка, совершенствование и внедрение видов продукции, технологических процессов, форм и методов организации производства, труда и управления, обеспечение производства материалами, ремонтным и другим обслуживанием, осуществление коммерческой деятельности	Разработка наиболее оптимальных (прогрессивных) решений по техническим, организационным вопросам
Технические исполнители	Архивариусы, делопроизводители, машинистки, кассиры, агенты по снабжению, секретари, статистики и др.	Сбор, фиксация, передача, переработка информации, множительные работы, оформление документов	Своевременное обеспечение информацией

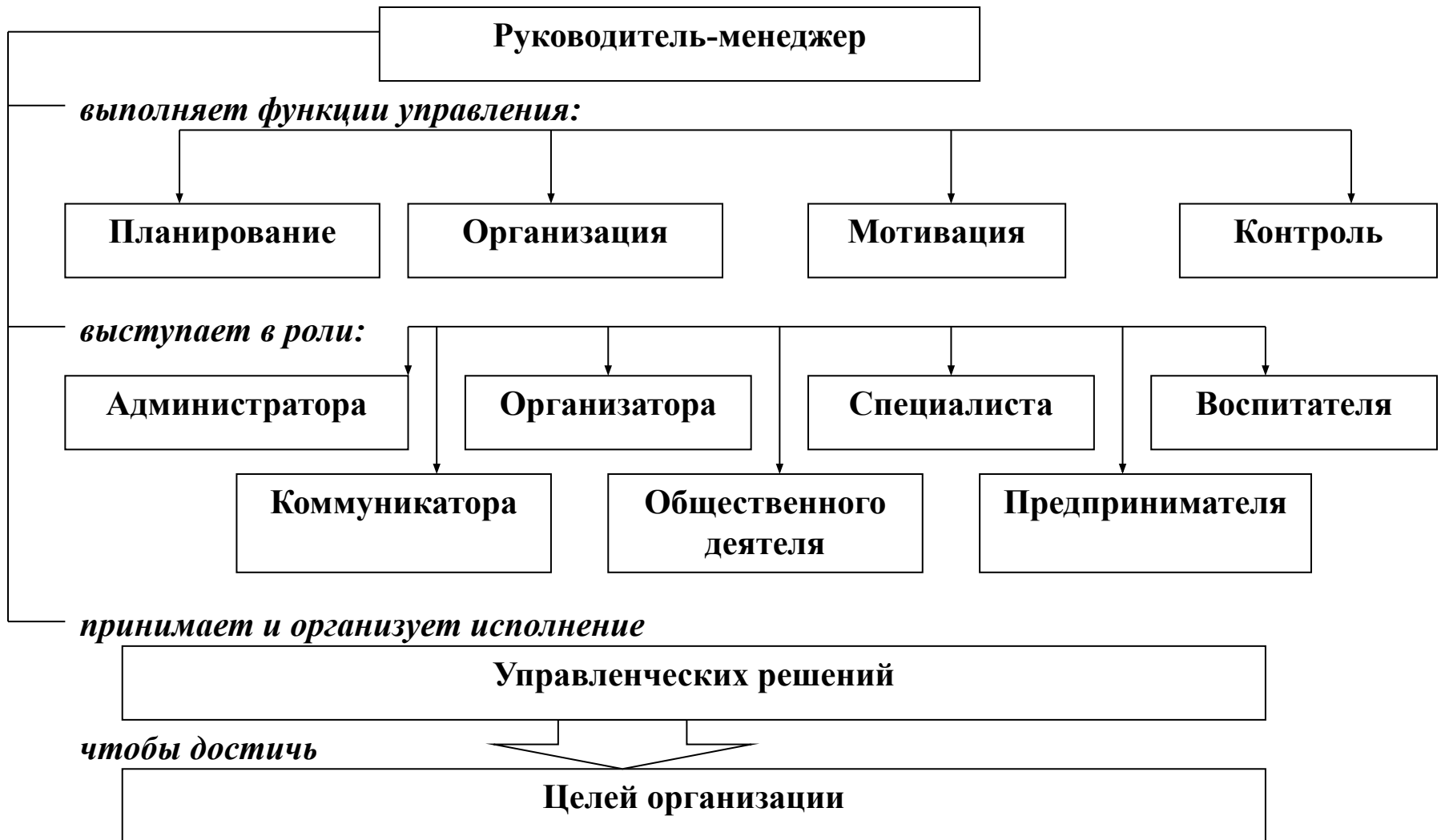
# Структура расходов рабочего времени на выполнение различных видов управленческого труда

Виды операций, процедур	Затраты рабочего времени по отношению к общим затратам, %		
	Руководители предприятия	Специалисты	Служащие
Информационные	30	60	80
Подготовка и принятие управленческих решений	30	25	20
Организаторская работа	40	15	—

# Три ключевые роли менеджера

- Роль по *принятию решения*, выражающаяся в том, что менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.п. Право принятия управленческих решений имеет только менеджер. Менеджер несет ответственность за последствия принятого решения.
- *Информационная роль*, состоящая в том, что менеджер собирает и анализирует информацию о внутренней и внешней среде, распространяет ее в виде фактов и нормативных установок и, наконец, разъясняет политику и основные цели организации. От того, насколько менеджер владеет информацией, насколько он может ясно и четко доводить ее до членов организации, очень сильно зависит результат его работы.
- *Роль руководителя*, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации на достижение целей, координирующего их усилия и, наконец, выступающего в качестве представителя организации.

# Содержание деятельности руководителя-менеджера (основные функции и роли)



# Организация рабочего места менеджера

***Рабочее место*** — пространственная зона, оснащенная техническими средствами, в которой совершается трудовая деятельность работников, совместно выполняющих работу или операции.

**Организация рабочего места** – это система мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их функциональному размещению.

***Понятие «организация рабочих мест» охватывает:***

- 1) устройство и планировку служебных помещений, а также размещение в них рабочих мест;**
- 2) планировку рабочих мест сотрудников;**
- 3) оснащение рабочих мест необходимой мебелью и современными техническими средствами переработки информации.**

**Эргономика** — наука о **приспособлении** рабочих мест, предметов и объектов труда, а также компьютерных программ для **наиболее безопасного и эффективного труда** работника, исходя из физических и психических особенностей человеческого организма.

***Рациональная организация рабочего места :***

- \* планировка рабочих помещений по законам эргономики;
- \* размещение мебели и оборудования на рабочих местах исходя из функций и состава работ и максимального снижения физических усилий при выполнении работ;
- \* эффективное использование рабочих площадей с учетом требований рабочего процесса, эксплуатационных характеристик оборудования и оптимальных условий труда.



- Главной целью организации рабочих мест является обеспечение высококачественного и эффективного выполнения работы в установленные сроки. Для достижения этой цели к рабочему месту предъявляются технические, организационные, экономические и эргономические требования.

**С технической стороны** рабочее место должно быть оснащено прогрессивным оборудованием, необходимыми средствами, инструментами, приборами и т.д.

**С организационной стороны** имеющееся на рабочем месте оборудование должно быть рационально расположено в пределах рабочей зоны; найден вариант оптимального обслуживания рабочего места материалами и инструментами, обеспечены безопасные условия труда.

**С экономической стороны** организация рабочего места должна обеспечить оптимальную занятость работника, максимально высокий уровень производительности труда и качество работы.

**Эргономические требования** имеют место при проектировании оборудования, технологической и организационной оснастки, планировке рабочего места. Необходимо предусмотреть такое расположение работника в зоне рабочего места и такое расположение в ней предметов труда, которое обеспечивало бы наиболее удобную рабочую позу, наиболее короткие и удобные

**1) *Планировка служебных помещений* включает в себя распределение структурных подразделений по комнатам и такое размещение в них мебели и различного оборудования, которое предотвращает потери времени на лишние перемещения, обеспечивает экономное использование площади и сохранение здоровья работающих. Планировка служебных помещений определяется процессом работы, осуществляемой в них.**



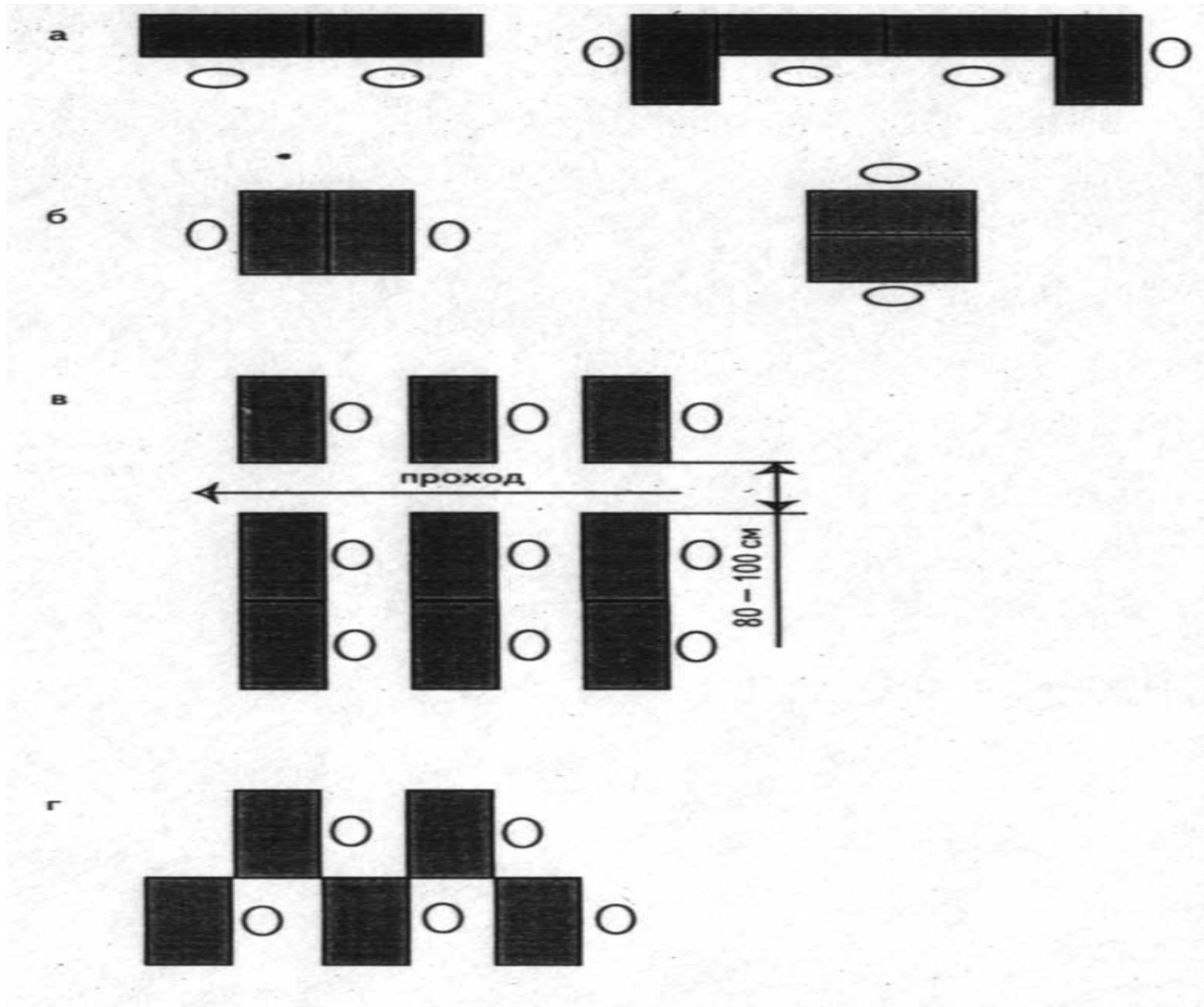
## Выделяют 3 системы планировки помещений:

1. **Кабинетная**, при которой структурные подразделения размещаются на отдельных этажах здания, а отделы и службы в отдельных комнатах (от 4 до 30 чел.). Достоинством системы является создание творческой обстановки и комфортных условий для малых групп сотрудников, а недостатком — увеличение затрат на отопление и освещение и удлинение маршрутов документопотоков.
2. **Зальная**, при которой структурные подразделения и производства размещаются в больших залах (на этажах) здания с количеством сотрудников более 100. Их достоинством является снижение затрат на строительство и эксплуатацию помещений, уменьшение площадей в расчете на 1 служащего, обеспечение рациональной технологии управления. Главный недостаток — невозможность создания творческой обстановки, особенно для ученых и руководителей, и избыточный шум в зале.
3. **Ячеистая**, при которой в большом зале размещаются сотрудники подразделения, а помещения для руководителей отделов и служб формируются с помощью специальных передвижных перегородок из рифленого стекла высотой 1,5—2,0 м. Применение перегородок создает благоприятную обстановку для сотрудников отдела, у которых своя «ячейка». В то же время руководитель подразделения может свободно наблюдать за работой отделов и служб, а также и за дисциплиной труда.

# При распределении помещений рекомендуется соблюдать следующие правила:

- В первую очередь размещать крупные структурные подразделения (администрация, канцелярия, бухгалтерия, отделы маркетинга, кадров) и учитывать возможность их расширения.
- Смежные отделы и службы размещать рядом друг с другом, чтобы минимизировать время на обмен информацией.
- Отделы, связанные с приемом посетителей (сбыт, кадры, бухгалтерия), должны размещаться рядом с входом, лифтом и лестничной площадкой.
- Складские, множительные и транспортные подразделения должны быть изолированы от приема посетителей и офисных помещений.
- Туалеты и курительные комнаты должны быть на каждом этаже и легко доступны клиентам и сотрудникам.
- Движение рабочего потока должно быть прямоточным без лишних возвратов и пересечений.
- Шкафы, стеллажи и другое оборудование коллективного пользования необходимо располагать так, чтобы было удобно подходить к ним и пользоваться ими.

# Размещение столов в служебном помещении



## *2) Планировка рабочего места*

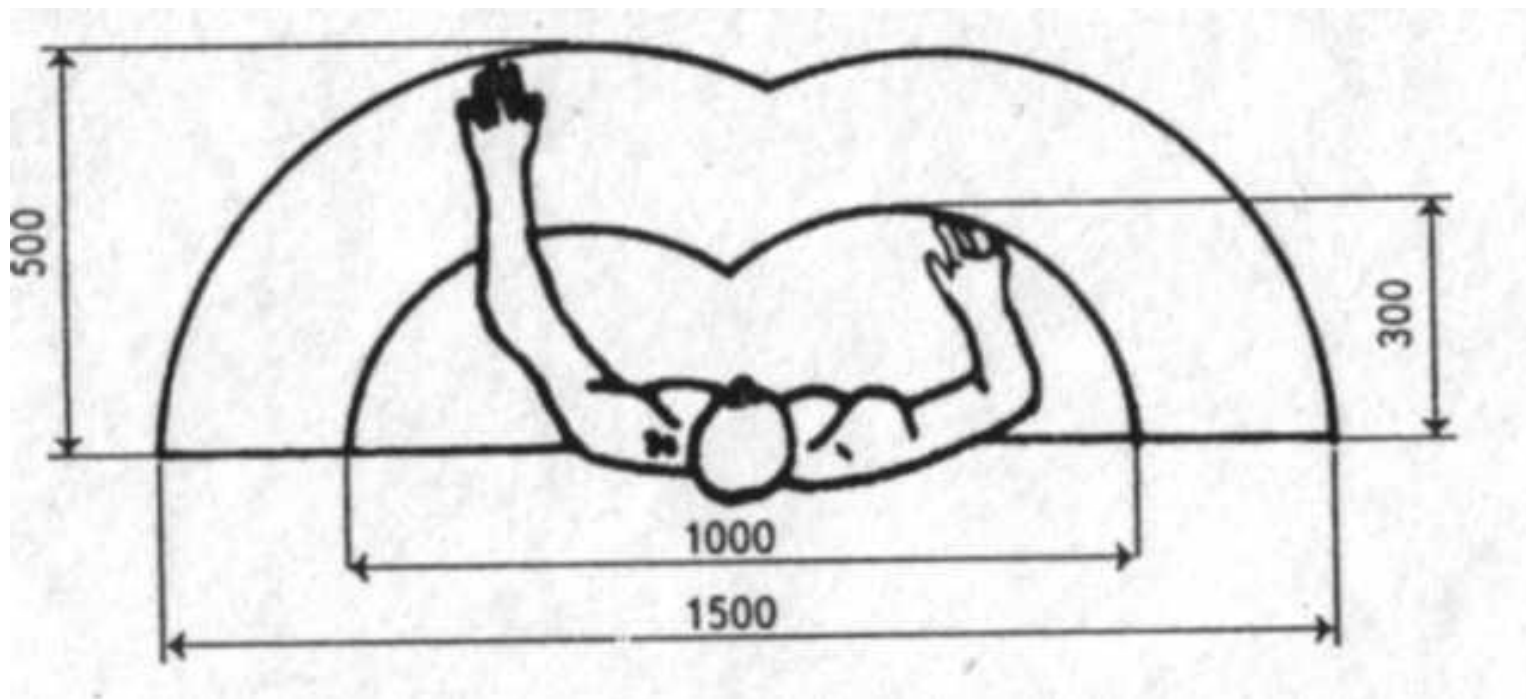
**Планировка рабочих мест — схемы размещения сотрудников, мебели и технических средств в помещении. Рациональный ее вариант предполагает размещение средств и предметов труда в пределах зон, наиболее удобных для выполнения трудовых процессов. Их принято называть рабочими зонами.**

**Рабочая зона — пространство на стационарном рабочем месте в горизонтальной или вертикальной плоскостях, в пределах которых работник, не перемещаясь, может выполнять работу.**

# Различают нормальную и максимальную рабочие зоны

- **Нормальная рабочая зона** в горизонтальной плоскости ограничивается воображаемой дугой, очерчиваемой концами пальцев правой и левой рук, согнутых в локтевом суставе при свободно опущенном плече. Такая зона занимает около 1000 мм по фронту и 300 мм в глубину. Здесь располагаются наиболее часто используемые средства и предметы труда и выполняется основная работа.
- **Максимальная рабочая зона** в горизонтальной плоскости ограничивается воображаемой дугой, очерчиваемой концами пальцев полностью вытянутой руки человека. В этой зоне (работник действует вытянутыми руками) располагаются средства труда, используемые реже. Взаимоперекрываемая при этом площадь (для двух рук) определяется дугой около 1500 мм по фронту и 500 мм в глубину. Обычно габариты стола принимаются несколько большими, чем максимальная зона досягаемости.

# Нормальная и максимальная рабочие зоны в горизонтальной плоскости (при работе сидя)





**Рабочая поза** — положение корпуса и конечностей по отношению к столу, оборудованию.

Рациональной считается такая рабочая поза, при которой не возникает преждевременного утомления:

- рабочая поза была свободной и удобной;
- имелась возможность для чередования рабочих поз "стоя", "сидя";
- рабочая поза обеспечивала прямую осанку (возможен наклон туловища только вперед и не более чем на  $10—15^\circ$ );
- сиденье стула было регулируемым по высоте, а для ног необходимо иметь подставку;
- наклон туловища вперед при работе стоя не превышал  $15^\circ$ .

**Основное требование, предъявляемое к рациональной планировке рабочего места, — обеспечить экономию времени на поиск средств и предметов труда и сокращение физических усилий работника.**

**Для этого необходимо соблюдать следующие правила:**

- на рабочей поверхности стола не должно быть ничего лишнего;
- каждый предмет и средство труда должны иметь свое место, поскольку беспорядочное расположение их вызывает лишние движения и затраты времени. В зарубежной практике используется закон "свободного стола": на столе может находиться лишь одна работа с необходимыми для нее документами и средствами труда, все остальное должно быть внутри стола;
- канцелярские принадлежности (карандаши, ручки, скрепки и т. п.) следует хранить в ящике стола со специальными разделителями;
- все средства коммуникационной техники (телефон и др.) надо располагать слева или на специальной подставке, чтобы можно было пользоваться ими левой рукой, оставляя правую свободной для работы;
- документы, с которыми работает служащий, помещаются в зоне, обеспечивающей их обзор, для обработанных документов целесообразно иметь специальные лотки или отделения в ящике;
- документы и средства труда располагаются так, чтобы обеспечивалась наилучшая последовательность выполнения работы;
- движения работника должны быть оптимальными, т. е. более короткими и экономными с позиций затрат времени и сил.

# Организация рабочего пространства менеджера

## 1. Зоны на вашем рабочем столе могут быть распределены по правилу TRAF:

- Toss — выбросить
- Refer — передать
- Action — работать
- File – в архив

## 2. Каждой вещи — свое место

- *На рабочем столе должны находиться только те предметы и средства, которые часто и постоянно используются для решения задач управления.*
- *Все документы (папки, бумаги) надо располагать таким образом, чтобы они имели постоянное место и их можно было легко найти. Папки, которыми часто пользуются в течение рабочего дня, располагаются в пределах рабочей зоны руководителя (один-два шага).*

## 3. Папки с документами могут иметь названия:

- *Срочно*
- *На исполнение (с разделителями, обозначающими сроки исполнения)*
- *На отправку или для передачи подчиненным, коллегам*
- *Архив*

## 4. Освещенность

- *Правильная освещенность помещений — фактор создания комфортных условий для работы руководителя. Прямой яркий свет вызывает раздражение глаз, слабая освещенность ведет к их быстрому утомлению, отраженный свет от полированных поверхностей стола и шкафов действует раздражающе.*
- *Лучше всего располагать стол так, чтобы нормальный дневной свет падал слева от рабочего стола руководителя или прямо на него. В темное время суток помогают правильно подобранные светильники или настольные лампы.*

## 5. Чистый воздух

*Вентиляция имеет важное значение для сохранения работоспособности. Оптимальным вариантом является оборудование каждого помещения кондиционером. При его отсутствии необходимо проветривать помещение каждые 2 часа.*

### *3) Оснащение и оборудование рабочих мест*

#### **Виды средств управленческого труда:**

- 1). **Средства составления документов:** ПЭВМ, диктофоны, средства механизации чертежно-графических работ, средства копирования и размножения документов, ручки автоматические, карандаши.
- 2). **Средства обработки и оформления документов:** резальное, скрепляющее и склеивающее оборудование и материалы, адресовальные и штемпельные устройства, машины для нанесения защитных покрытий.
- 3). **Средства хранения и группировки документов:** средства скрепления документов (сшиватели, специальные папки с зажимами), разного рода картотеки, специальные шкафы и стеллажи для хранения документов, чертежей магнитных лент, машины для уничтожения ненужных документов.
- 4). **Средства выполнения вычислительных операций:** счетно-справочные линейки, микрокалькуляторы, разных видов механические вычислительные машины, ПЭВМ.
- 5). **Средства обеспечения оперативной связи:** телефонная связь, радиосвязь, директорские коммутаторы, позволяющие вести разговор (проводить совещания) с несколькими абонентами одновременно, концентраторы, автоответчики, двусторонняя радиотелефонная поисковая связь и др.;
- 6). **Специальная служебная мебель:** мебель и оборудование для рабочих мест в служебных помещениях.

*Внешний вид офиса или кабинета – это лицо его хозяина*, т.к. внешний вид офиса составляет определенное впечатление о характере, вкусе и интеллекте руководителя. Примитивный, а тем более неряшливый вид рабочего места и служебного кабинета наносит труднопоправимый ущерб деловой репутации фирмы. В итоге страдает профессиональный имидж ее работников.



## ***Существует ряд принципов, положенных в основу оформления любого офиса:***

1. Мебель, оргтехника, осветительные приборы и даже канцелярские принадлежности должны быть выдержаны в одном стиле.
2. Размеры офиса должны соответствовать размерам и количеству предполагаемых к размещению предметов.
3. Необходимо решить, офису нужен яркий свет или подойдет мягкое освещение.
4. Если окна выходят на шумную улицу, стоит позаботиться о шумоизоляции. Или же, если окна выходят на солнечную сторону, установить жалюзи или затемненные стекла.
5. Следует не забывать о вопросах декоративного оформления офиса. Однако, важно не увлекаться – слишком много украшений отнюдь не говорит о хорошем вкусе.
6. Офис должен быть не только красив, но и удобен как для хозяина (руководителя), так и для посетителей.

7. Важно учесть экологическую чистоту материалов. Натуральная кожа, стекло, сталь, дерево безвредны. В то время как искусственная кожа, обилие лаков, красок вряд ли будут способствовать укреплению здоровья руководителя.

8. Мебель должна быть расставлена удобно с точки зрения пользования ею. Прежде всего это касается рабочего стола. На первое место следует выделить его функциональность и комфортность.

9. Размер рабочего стола должен позволять легко дотягиваться до любого размещенного на нем предмета, либо доехать, если рабочее кресло на колесиках.



*Рабочее место – это зона трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей, оснащенная необходимыми средствами для выполнения должностных обязанностей.*





В соответствии с действующими нормами площадь служебных помещений устанавливается из расчета не менее **4 кв.м. на одного работника.** При изыскании дополнительной «полезной» площади следует обратить внимание на габариты столов, шкафов и др. видов мебели, которые могут загромождать помещение и создавать неудобства.



Рациональная организация управленческого труда связана с правильной планировкой и размещением помещений. Планировка рабочих мест считается рациональной, если выполнены следующие условия:



- рабочие места расположены в соответствии с технологическим процессом обработки документов. В результате устраняются ненужные перемещения сотрудников и документов.
- площадь рабочих комнат в расчете на одного работающего соответствует нормативной.
- расстояния между рабочими местами, рабочими местами и стенами, проходы не затрудняют передвижения.
- предусмотрено оперативное пространство рабочего места, ограниченное зоной максимальной досягаемости и включающее стол и стул, средства составления, обработки, хранения и поиска документов индивидуального пользования.

- предусмотрено вспомогательное пространство для рабочего места, где располагаются предметы труда и средства оргтехники, применяемые реже.
- группировка рабочих мест при создании зон должна базироваться на общности выполняемых работ.
- столы сотрудников, которые чаще других принимают посетителей, размещают ближе к выходу, что исключает лишнее перемещение посетителей.
- шкафы, картотека и другие средства оргтехники общего пользования расположены так, чтобы сотрудникам было удобно подходить к ним и пользоваться ими.

- естественный свет из окон падает на рабочее место слева и спереди.
- обеспечен свободный и безопасный доступ к местам включений в сеть средств оргтехники.
- исключено неблагоприятное воздействие теплового излучения от приборов отопления (батареи рекомендуется прикрывать щитами).
- рабочие места расположены так, что исключено отвлекающее влияние уличных раздражителей.
- при использовании на рабочем месте ПК, следует предусмотреть зоны размещения процессора, дисплея, клавиатуры и печатающего устройства, определить места подключения питания.

# Совершенствование условий труда менеджера



Мероприятия по улучшению условий труда работников управленческого аппарата должны быть направлены на повышение их работоспособности и сохранение здоровья путем создания освещения, соответствующего нормативным требованиям; необходимой чистоты, влажности и температуры воздуха; благоприятной окраски рабочего помещения; устранения шумов; установления правильного режима труда и отдыха, а также на основе применения современных средств оргтехники.

# Освещение

**Служебные помещения должны по возможности иметь естественное освещение, которое оказывает благоприятное психологическое воздействие на человека.**

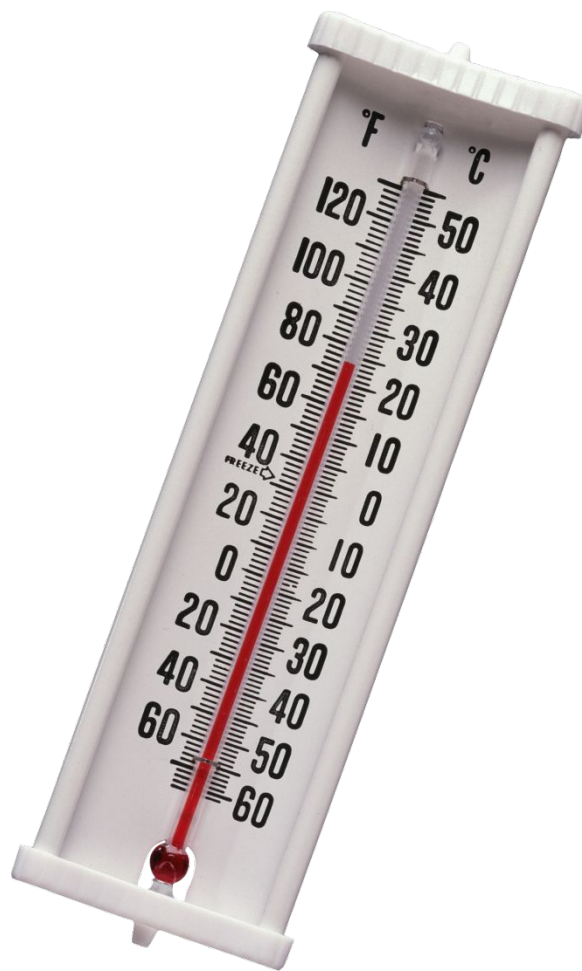
**Освещение рабочих мест может быть общим (светильники установлены на потолке) или местным (настольные лампы). Свет должен падать на рабочее место поверхности столов и средств оргтехники слева или спереди, ослепляющий эффект недопустим. Световые лучи должны попадать на рабочую поверхность письменного стола под углом  $50^\circ$  от горизонтальной линии обзора; поле зрения человека охватывает примерно 45% объектов во всех направлениях, и любой свет в этих границах должен рассеиваться.**





## Температура воздуха

В служебных помещениях температура воздуха должна быть в пределах  $18 - 20^{\circ}\text{C}$ , относительная влажность воздуха в зимний период  $45 - 50\%$ , а в летний –  $50 - 55\%$ .



# Шум

Уровень посторонних шумов, проникающих в служебные помещения извне, определяется в соответствии с действующими нормами (не более 40 дБ). Борьба с шумами бывает довольно трудно, но все же можно снизить их уровень за счет звукоизоляции. В определенных дозах шум не только не вреден, но и полезен. Так, правильно подобранная музыка стимулирует производительность труда. Доказано также, что при полном отсутствии шума (звуковом вакууме) человек творчески работать не может.



## *Режим труда и отдыха*

Режим труда и отдыха регламентируется правилами внутреннего трудового распорядка, которые разрабатываются в соответствии с действующим законодательством о труде. В них определяются начало и окончание рабочего дня, перерыв на обед и т.д. регламентируя распорядок дня, как правило, предусматриваются и определенные перерывы для кратковременного отдыха в течение рабочего дня (помимо обеденного перерыва).



## *Автоматизированное рабочее место (АРМ)*

Автоматизированное рабочее место представляет собой программно – технический комплекс, включающий технические и программные средства, информационное и методическое обеспечение для решения задач пользователя непосредственно на его рабочем месте в режиме диалога с ПК. Технической основой АРМ чаще всего являются ПК, расположенные непосредственно на рабочем месте руководителя. Основой информационного обеспечения АРМ руководителя являются базы данных, содержащие нормативно – справочную и оперативную информацию, необходимую для выполнения работы на данном месте.

# Основные задачи, которые решает АРМ руководителя:

- Получение справок об основных показателях, характеризующих текущее состояние хозяйственной деятельности объекта управления;
- Анализ работы объекта управления и выявление отклонений от плана, которые по своей величине не относятся к компетенции данного руководителя;
- Информационная поддержка процесса принятия решения, направленных на ликвидацию отклонений от плана;
- Сбор информации по принятию управленческих решений;
- Принятие коллегиальных решений в процессе телесовещаний;
- Контроль исполнительской дисциплины;
- Контроль качества управленческих решений подчиненных линейных руководителей;
- Составление плана личной работы руководителя с последующим напоминанием сроков.

## **Рациональные условия управленческого труда**

**Условия труда** — это совокупность элементов (факторов) производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на функциональное состояние организма человека — здоровье, работоспособность, удовлетворенность трудом и его эффективность.

*Эффект от внедрения АРМ  
управленческого персонала проявляется в  
улучшении работ объекта управления  
благодаря научной обоснованности,  
комплексности управленческих решений.  
Значительная экономия времени работы  
руководителей с информацией позволит  
им больше времени уделять работе с  
людьми, а также социальным вопросам.*

# Группы факторов условий труда:

- 1). **Санитарно-гигиенические**, характеризующие микроклимат (температуру, влажность и скорость движения воздуха, освещение, шум, вибрацию и сопряженную с освещением окраску служебных помещений и оборудования).
- 2). **Эстетические**, включающие цветовую отделку интерьеров, озеленение служебных помещений, использование в интерьерах помещений произведений живописи и произведений прикладного искусства.
- 3). **Психофизиологические**, связанные с осуществлением мер психофизиологического характера, обеспечивающих условия высокоэффективной деятельности и сохранения здоровья служащих (постепенное вхождение в труд, ритмизация труда, нормальное чередование труда и отдыха, смена форм деятельности, активные формы труда и отдыха и ряд других факторов).
- 4). **Социально-психологические**, связанные с осуществлением мер, направленных на формирование психологической готовности человека к работе с новой техникой, к различного рода нововведениям (снятие психологических барьеров), с созданием нормального психологического климата в коллективе, установлением нормальных взаимоотношений руководителей и подчиненных и, в частности, с использованием выработанных наукой и практикой принципов общения руководителей с подчиненными.



# *О чем говорят вещи на Вашем рабочем столе?*



# ***О чем говорят вещи на Вашем рабочем столе?***

Разбросанные мелочи с головой выдают хозяина.

Если в свой дом мы пускаем только близких людей, то наше рабочее место может лицезреть большое количество народа. И сделать выводы. Еще Эркюль Пуаро говорил: людей выдают мелочи. А их на рабочем столе ой как много! Давайте посмотрим, как вещи характеризуют вас ( психолог Валерия Родчева).

- **Фотографии родных**

Если фотографии ваших родных стоят лицом к входной двери, вы - карьерист! Такая расстановка говорит о вашем желании продемонстрировать свою успешность во всех сферах. Ведь семья - это тоже статусно. А вот если рамка со снимком стоит к вам лицом и не сильно бросается в глаза, вы цените семейные отношения и домашние посиделки. Вход коллегам туда закрыт.

- **Куча сувениров от друзей**

Для вас очень важно мнение окружающих. Иногда вы ставите интересы близких выше, чем свои. Может, поэтому до сих пор и не признались, что слоников и черепашек вы на самом деле не коллекционируете. Еще вы сентиментальны и милы, хотя и отказываетесь в этом признаться.

- **Листочки-напоминалки**

Чем больше напоминок, тем больше уверенности, что жизнь под контролем. Хорошая новость: во время аврала вы умеете максимально сконцентрироваться и разрулить любую сложную ситуацию.

# ***О чем говорят вещи на Вашем рабочем столе?***

Разбросанные мелочи с головой выдают хозяина.

- **Печеньки, конфетки**

Не то, чтобы "работа не волк, в лес не убежит", но "потехе час" должен быть всегда. А к нему печеньки. Работа для вас - место, где можно хорошо провести время. Но это не значит, что вам нельзя доверить ответственное поручение! Просто выполнять его вы будете чуть дольше других.

- **Грязная чашка**

Такие, как вы, поднимали целину! И на такие мелочи, как помыть чашку, времени уже не остается. Надо ведь еще написать в соцсетях, зайти поздравить коллегу и пройти свежий тест... Если бы не все эти телодвижения, вы давно бы стали директором. Но все-таки помойте чашку - может, все-таки возьмут в начальники.

- **Дорогие ручки, часы, пресс-папье**

Эти вещи из серии "статус обяывает". Вы уверены, что подчиненные и партнеры оценивают вас в том числе по аксессуарам рабочего места. Поэтому и бумаги у вас разложены по папкам, и на столе идеальный порядок. Для такого стратега, как вы, мелочей не бывает!

- **Цветы в горшках**

Комфорт - ваше все! А чтобы полить цветы, готовы прийти и в выходной. Кстати, этим характеризуется и отношение к окружающим. Вы снисходительны к недостаткам коллег, терпеливы, дотошны в работе, но при этом умеете соблюсти золотую середину между семьей и карьерой.

## Разделы паспорта рабочего места:

- 1. Назначение и общая характеристика.
- 2. Планировка рабочего места.
- 3. Функции и задачи управления.
- 4. Регламентирующая информация.
- 5. Мебель и оборудование.
- 6. Технические средства.
- 7. Загрузка рабочего места.
- 8. Условия труда.
- 9. Оплата труда.
- 10. Охрана труда и техника безопасности.
- 11. Социальные льготы.
- 12. Критерии эффективности труда.