



# Управленческий труд и его особенности

Лектор: доц., к.т.н.,  
доцент кафедры ИСТАС  
Иванов Н.А.

2019 г.



- Виды труда
- Особенности управленческого труда;
- Разделение управленческого труда;
- Кооперация управленческого труда;
- Нормирование управленческого труда;
- Организация условий работы



Изначально труд всех людей делится на:

- Производственный
- Управленческий

[К.П. Петров «Общая теория управления»](#)



**Производственный труд – вид труда, в результате которого появляется какой-либо продукт.**

Такой продукт может быть *материальным* (булка хлеба, стол, ложка и т.п.) или *информационным* (картина художника, книга писателя, музыкальное произведение и т.п.). Поэтому *к производительному труду следует относить труд всех людей, производящих продукты*, как материальной культуры общества, так и информационной культуры



**Управленческий труд** - это вид трудовой деятельности, операции или работы по выполнению административно-управленческими работниками функций управления.

Появление *управленческого труда* связано с разделением труда и его специализацией и необходимостью обеспечить согласованную деятельность участников производства.



Работники **управленческого труда** осуществляют согласование усилий работников производственного труда.

На разных уровнях управления (цех, завод, город, страна, человечество) объём такой управленческой деятельности различный, но суть работы одна —

*осуществлять управление над отдельными людьми или группами людей для достижения определенных целей управления.*

Группы людей могут быть разными – отдел, организация



1. Информационный характер предмета и продукта труда, обусловленный принципиальным отличием трудового процесса (по его содержанию и результатам) от других видов труда.
2. Умственный характер управленческого труда.



*К управленческому труду в строительстве* относится труд: руководителей строительных управлений, трестов, СУ, начальников участков и т.д.

То есть тех, чьи действия связаны с реализацией функции управления.



Управленческий и производственный труд имеют *единую социальную природу и единую конечную цель* - материальное или идеальное благо, необходимое для удовлетворения потребностей отдельного человека, группы людей или общества в целом.

	<b>Производственный труд</b>	<b>Управленческий труд</b>
<b>Конечная цель</b>	<b>выпуск строительной продукции (строительство, ремонт, реставрация, реконструкция, снос зданий и сооружений).</b>	<b>обеспечение согласованности действий всех участников, связанных с выпуском строительной продукции</b>
<b>Предмет труда</b>	сырьё, материалы и конструкции, из которых создается строительная продукция	информация для принятия решений
<b>Характер труда</b>	<b>физический</b>	<b>умственный</b>
<b>Объект труда</b>	строительный объект – здание или сооружение	сфера его приложения - организация, структурное подразделение



**Разделение управленческого труда** - объективный процесс обособления отдельных его видов в самостоятельные сферы трудовой деятельности различных *групп управленческих работников*, что способствует повышению качества управляющих воздействий.

*ограниченные  
возможности человека*

*непрерывное расширение  
сферы деятельности  
людей*

Факторы, определяющие необходимость  
разделения

**Разделения управленческого труда**

Факторы, влияющие на степень разделения

*объем работы*

*численность и  
качественный состав  
работников аппарата  
управления*



- Технологическое разделение труда;
- Функциональное разделение труда (горизонтальное);
- Иерархическое (вертикальное) разделение труда;
- Профессионально-квалификационное разделение труда;
- Должностное разделение труда.



Разделение процесса управления на операции по сбору, передаче, хранению, анализу и преобразованию информации, выполняемые определенными категориями работников.

Технологическое разделение управленческого труда осуществляется *по видам выполняемых управленческих операций и их комплексов, процедур и процессов.*



*Управленческая операция - организационно неделимая однородная часть процесса управления, которая выполняется без перемены рабочего места, предмета и орудия труда.*



## Управленческие операции

### *Коммуникационные*

е: передача и обмен информацией между сотрудниками аппарата управления

### *Технологические*

:

в результате этих операций информация меняет свое содержание и/или получается новая информация

### *Документационные*

е: изготовление, размножение, прием и выдача документов

- постановка задачи;
- поиск информации вручную и с использованием компьютеров;
- анализ информации;
- группировка информации (вручную или с использованием компьютера);
- простейшие расчеты без компьютера;
- расчеты с применением компьютера;
- подготовка решений;
- принятие решений индивидуально;
- принятие решений коллегиально;
- оформление документов, составление писем и т.д.



- Технологическое разделение труда;
- **Функциональное разделение труда (горизонтальное);**
- Иерархическое (вертикальное) разделение труда;
- Профессионально-квалификационное разделение труда;
- Должностное разделение труда.

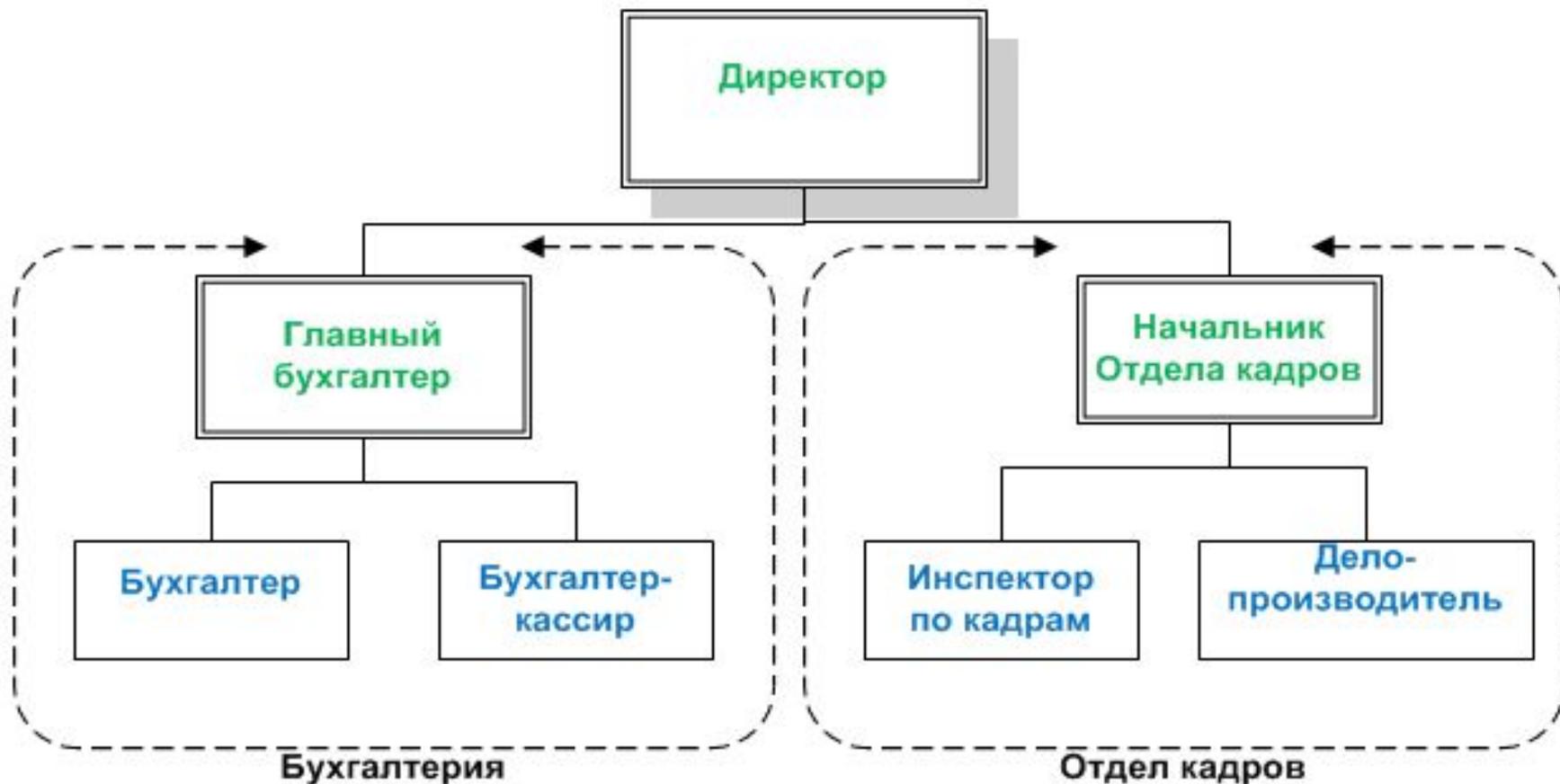


Выделение функций, объективно необходимых для эффективного управления организацией,  
и закрепление их за *отдельными работниками и подразделениями* аппарата управления.

**горизонтальное разделение труда**  
отражается в перечне функциональных подразделений аппарата управления.



# Функциональное разделение труда



В итоге выделяют *руководителей*, *специалистов*, *служащих* по функциональной роли в процессе управления.



Распределения функций закрепляется в соответствующих положениях по отделам и должностным инструкциям.

Наименование  
предприятия

«УТВЕРЖДАЮ»  
Руководитель предприятия

ПОЛОЖЕНИЕ

о \_\_\_\_\_  
(Наименование  
структурного подразделения)

\_\_\_\_\_  
(Подпись)

\_\_\_\_\_  
(Расшифровка  
подписи)

Дата \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_

Москва

## СТРУКТУРА ТЕКСТА

Общие положения  
Основные задачи  
Функции  
Права и обязанности  
Ответственность  
Взаимоотношения. Связи

Руководитель  
структурного подразделения

\_\_\_\_\_  
(Подпись)

\_\_\_\_\_  
(Расшифровка  
подписи)

**Положение об отделе** – это внутренний организационно-распорядительный документ, устанавливающий статус, функции, права, обязанности, ответственность и связи структурного подразделения предприятия (организации).



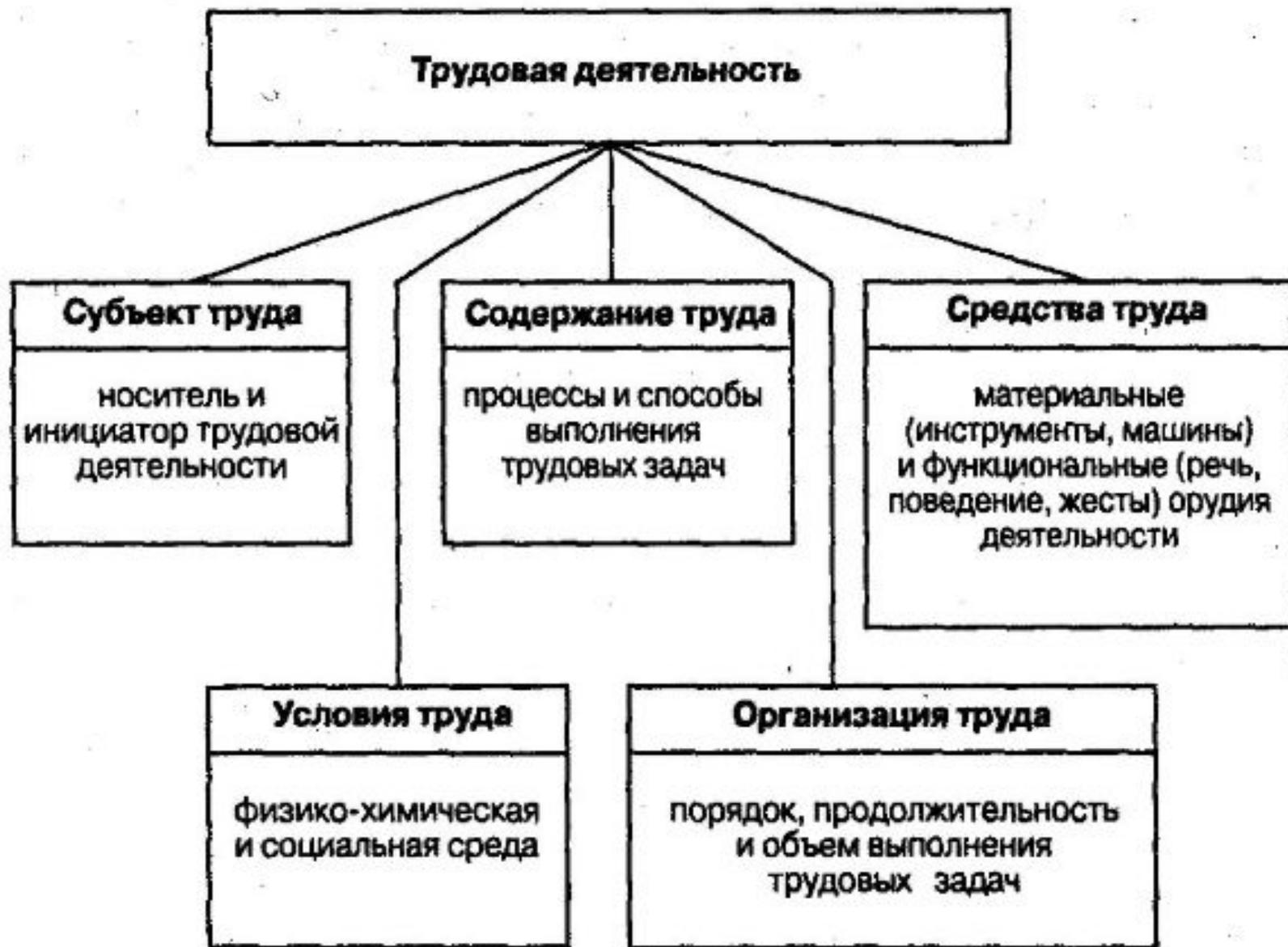
- **Должностная инструкция** - это внутренний организационно-распорядительный документ, регламентирующий полномочия, ответственность и должностные обязанности работника на занимаемой должности в определенной организации.
- **Должностные инструкции** разрабатываются руководителем или его заместителями для своих подчиненных и согласовываются с юристами (юридическим отделом).
- **Должностная инструкция** составляется в трех экземплярах на каждого работника: один экземпляр хранится в отделе кадров, второй - у руководителя отдела (подразделения), третий - у работника.



Должностная инструкция по профессиональному стандарту может иметь следующую структуру:

1. Наименование предприятия, название отдела, в котором числится работник.
2. Краткие необходимые сведения об организации, а также структурном подразделении.
3. Схема подчиненности.
4. Общие сведения, а также информация о должности.
5. Сведения о работе с ее кратким описанием.
6. Указание о возможности замещения.
7. Цели и задачи выполняемой работы, а также ответственность.
8. Права работника.
9. Содержание выполняемых функций (должностные обязанности).
10. Необходимые результаты оценки работ, а также их критерии.
11. Самые частые и необходимые деловые контакты, которые будут необходимы при выполнении должностных обязанностей.
12. Указание, как будет распределяться документация между работниками.
13. Информация о том, ведение какой документации будет необходимо.
14. Условия работы, включая режим труда и отдыха, оплату, безопасность и пр.
15. Порядок оформления трудовых взаимоотношений.
16. Список оснований, по которым трудовые отношения могут быть прекращены.
17. Личностные качества (внешний вид, черты характера, способности и т. д.).

Из профстандарта в инструкцию переносятся профессиональные требования, то есть требования относительно образования, стажа, опыта работы, уровня квалификации, необходимых для трудоустройства на указанную должность.



- сфера деятельности предприятия, его организационная и функциональная структура, бизнес-процессы и т.п.;
- положения о структурных подразделениях: отделах, службах, бюро и т.п.;
- трудовое законодательство Российской Федерации: Трудовой кодекс РФ и др.;
- единый классификационный справочник (ЕКС) должностей руководителей, специалистов и других служащих;
- единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС) работ и профессий рабочих;
- и др.

- рационально распределить функциональные обязанности и определить связи между работниками, повысив тем самым своевременность и надежность выполнения стратегических, тактических и оперативных задач;
- конкретизировать права и ответственность;
- повысить личную и коллективную ответственность;
- агрегировать информацию для проведения обоснованного отбора работников при найме, оценке уровня соответствия кандидатов на вакантные должности;
- дать каждому сотруднику знание того, каких действий от него ожидают, по каким критериям будут оценивать результаты его труда, на что необходимо ориентироваться для повышения уровня квалификации и др.;
- провести оценку деятельности работника и принять решение о его дальнейшей судьбе (увольнение, повышение, переподготовка и др.);
- служить доказательной базой при трудовых спорах в соответствующих комиссиях, контролирурующих органах и суде.



- Технологическое разделение труда;
- Функциональное разделение труда (горизонтальное);
- **Иерархическое (вертикальное) разделение труда;**
- Профессионально-квалификационное разделение труда;
- Должностное разделение труда.



Распределение комплексов работ по реализации управленческих функций по *уровням иерархии управления*, закрепление их за отдельными управленческими работниками и формирование на этой основе полномочий последних.

**Вертикальное разделение труда** определяет число уровней управления в организационной структуре.



- Технологическое разделение труда;
- Функциональное разделение труда (горизонтальное);
- Иерархическое (вертикальное) разделение труда;
- **Профессионально-квалификационное разделение труда;**
- Должностное разделение труда.



Процесс управления делится на части в соответствии с профессиями, специальностями управленческих работников и их уровнями квалификации.

Этот вид разделения управленческого труда осуществляется на основе *Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.*

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_97378/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_97378/)

**ЕДИНЫЙ  
КВАЛИФИКАЦИОННЫЙ  
СПРАВОЧНИК  
ДОЛЖНОСТЕЙ  
РУКОВОДИТЕЛЕЙ,  
СПЕЦИАЛИСТОВ И СЛУЖАЩИХ**



**ОБЩЕОТРАСЛЕВЫЕ  
КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ  
ДОЛЖНОСТЕЙ РАБОТНИКОВ,  
ЗАНЯТЫХ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ,  
В УЧРЕЖДЕНИЯХ И ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов архитектуры и градостроительной деятельности

- Должности работников архитектуры
  - 1. Должности руководителей архитектуры
  - 2. Должности специалистов архитектуры
- Должности работников градостроительной деятельности
  - 1. Должности руководителей градостроительной деятельности
  - 2. Должности специалистов градостроительной деятельности
- Должности работников строительства
  - 1. Должности руководителей, занятых в строительстве
  - 2. Должности специалистов, занятых в строительстве
- Должности работников по проектированию
  - 1. Должности руководителей по проектированию
  - 2. Должности специалистов по проектированию
- Должности работников инженерных изысканий для строительства
  - 1. Должности руководителей инженерных изысканий для строительства
  - 2. Должности специалистов инженерных изысканий для строительства
- Должности работников, занятых строительно-технической экспертизой
  - 1. Должности руководителей, занятых строительно-технической экспертизой
  - 2. Должности специалистов, занятых строительно-технической экспертизой
- Должности работников по ценообразованию и сметному нормированию
  - 1. Должности руководителей по ценообразованию и сметному нормированию
  - 2. Должности специалистов по ценообразованию и сметному нормированию

[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_97378/4bbebd1ad7830c4767ccb51eb69b3198cf087164/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_97378/4bbebd1ad7830c4767ccb51eb69b3198cf087164/)



Разрабатываются стандарты, которые определяют требования к специалистам (что должен уметь, что знать



- Технологическое разделение труда;
- Функциональное разделение труда (горизонтальное);
- Иерархическое (вертикальное) разделение труда;
- Профессионально-квалификационное разделение труда;
- **Должностное разделение труда.**



Разделение управленческого труда  
в соответствии с компетенцией  
работников (совокупностью прав,  
обязанностей, ответственности).



*По признаку разделения труда выделяют линейных и функциональных руководителей.*

- **Линейные руководители**- лица, действующие на основе единоначалия, ответственные за состояние и развитие организации или ее подразделений. Например, линейными руководителями являются: директор, начальник отдела, руководитель группы, сектора и т.п.
- **Функциональные руководители** - лица, ответственные за определенную функциональную сферу деятельности в системе управления, возглавляющие функциональные подразделения. К примеру, директор по маркетингу, директор по персоналу и т.п.



*По месту в системе управления организации выделяют:*

- руководителей низового звена (руководители секторов, групп, мастера и т.п.);
- руководителей среднего уровня (начальники отделов);
- руководителей высшего звена управления (директор, его заместители).



## Типы руководителей

<b>Линейные руководители</b>	руководител и высшего звена	руководител и среднего уровня	руководител и низового звена
<b>Функциональн ые руководители</b>	руководител и высшего звена	руководител и среднего уровня	-



Работа *руководителей низового* уровня управления связана с решением преимущественно *оперативных* (координация, контроль, регулирование деятельности) и *тактических* проблем, характеризуется разнообразием выполняемых действий, частой сменой деятельности, постоянным общением с непосредственными руководителями и подчиненными.



В действиях руководителей **среднего** звена преобладает решение *тактических* задач, однако, могут решаться вопросы *стратегического* характера.

Руководители **высшего** звена определяют *общие направления функционирования и развития организации* и ее крупных составляющих. Соответствующая деятельность имеет *стратегическую* направленность, характеризуется масштабностью, сложностью, наличием связи с внешней средой организации.



Кооперация управленческого труда - такая форма его организации, при которой обеспечивается согласованность действий многих участников управленческих труда. Она должна обеспечить: непрерывность и ритмичность процесса управления, сокращение продолжительности работ, повышение производительности.

Зависит от внутренней структуры аппарата управления и осуществляется между отделами или сотрудниками.



## Нормирование управленческого труда

заключается в *установлении норм времени на выполнение различных процессов управления, процедур и т.д.*

Затраты труда на управление производством составляют значительную часть в трудоемкости продукции.



- устанавливается численность управленческих работников,
- рассчитывается трудоемкость функций управления (в том числе отдельных видов),
- определяется продолжительность их выполнения,
- оценивается, насколько эффективно работали работники АУ.

Эти нормы учитываются при проектировании организационных структур управления.

1. Нормы и нормативы времени, который отражает затраты труда на выполнение определённых работ и операций в единицах времени (чел/час; чел/день).
2. Нормы и нормативы управляемости. Они определяют количество рабочих и работников (подразделений), которыми может успешно управлять один руководитель или один орган управления в соответствующих условиях. Они используются при проектировании структуры управления, чтобы определить количество сотрудников и т.д.
3. Нормы и нормативы численности. Определяются количество работников, которые необходимы для выполнения функций управления. Также они используются для определения общей численности аппарат управления СУ, треста и т.д.
4. Нормы и нормативы обслуживания. Сколько можно обслужить за определенное время.



**Аппарат управления организации**  
представляет собой группу его работников,  
осуществляющих управленческую деятельность.

Основная его обязанность – принятие управленческих  
решений, а также обеспечение процесса их подготовки и  
реализации.



## *Аппарат управления*

**Руководители** - работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений.

**Специалисты** обеспечивают сбор и обработку всей управленческой информации, заняты выполнением экономических, бухгалтерских, технических и научно–исследовательских функций.

**Другие служащие** - работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание.

# Процедура организации функционирования аппарата управления

