

## *ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА. ХАРАКТЕР И СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА*

Последовательное разделение и кооперация труда привели к возникновению управленческого труда как специфического вида человеческой деятельности.

Поскольку совместному труду необходимо согласованное действие людей, то он объективно нуждается в управлении. В условиях, при которых совместная деятельность людей была достаточно простой, управление совмещалось с основной производственной работой. По мере усложнения производственных проблем, возникла необходимость выделения управления в качестве специфического вида трудовой деятельности.

Постепенно управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда с последующим разделением по видам работ и осуществляется как вид профессиональной деятельности, присущей всякому совместному труду. Управленческий труд в условиях экономических преобразований требует серьезной работы по совершенствованию форм и «методов управления».

## *Управленческий труд*

Вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является целенаправленная, скоординированная деятельность как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.

**Объектом управленческого труда**

**является**

**сфера его действий — организация,**

---

**структурное подразделение, человек.**

**Предметом управленческого труда**

**служит**

**информация о действительном состоянии**

**субъективного управления, возникающих**

**предпосылках изменений в его**

**функционировании дальнейшем развитии.**

# *Продуктом управленческого труда выступают*

управленческие решения и на их основе необходимые практические действия для осуществления функционирования объекта в заданном режиме. Человек выполняет трудовые приемы в производственном процессе с помощью рук и машин, профессиональный управленец трудится с помощью информации и средств ее обработки. Хотя эффективность управленческого труда и связана с механизацией и автоматизацией его процессов, однако машина не заменяет полностью человека в сфере управления, поэтому приоритетное направление имеет управление живым трудом, т. е. человеком

**Содержание управленческого труда** зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, составом функций управления, приемами труда, его техническим оснащением и взаимоотношениями между управляющей и управляемой подсистемами. Каждая форма и способы управленческого воздействия на управляемый объект обуславливают соответствующие методы и стиль управления.

Специфическими особенностями управленческого труда является то, что он участвует в создании материальных благ не прямо, а опосредованно, т. е. через труд других лиц, является умственным трудом, а средствами его труда служит организационная и вычислительная техника

От уровня управленческого труда зависит не только успешное текущее функционирование организации, но и осуществление ее стратегических целей.

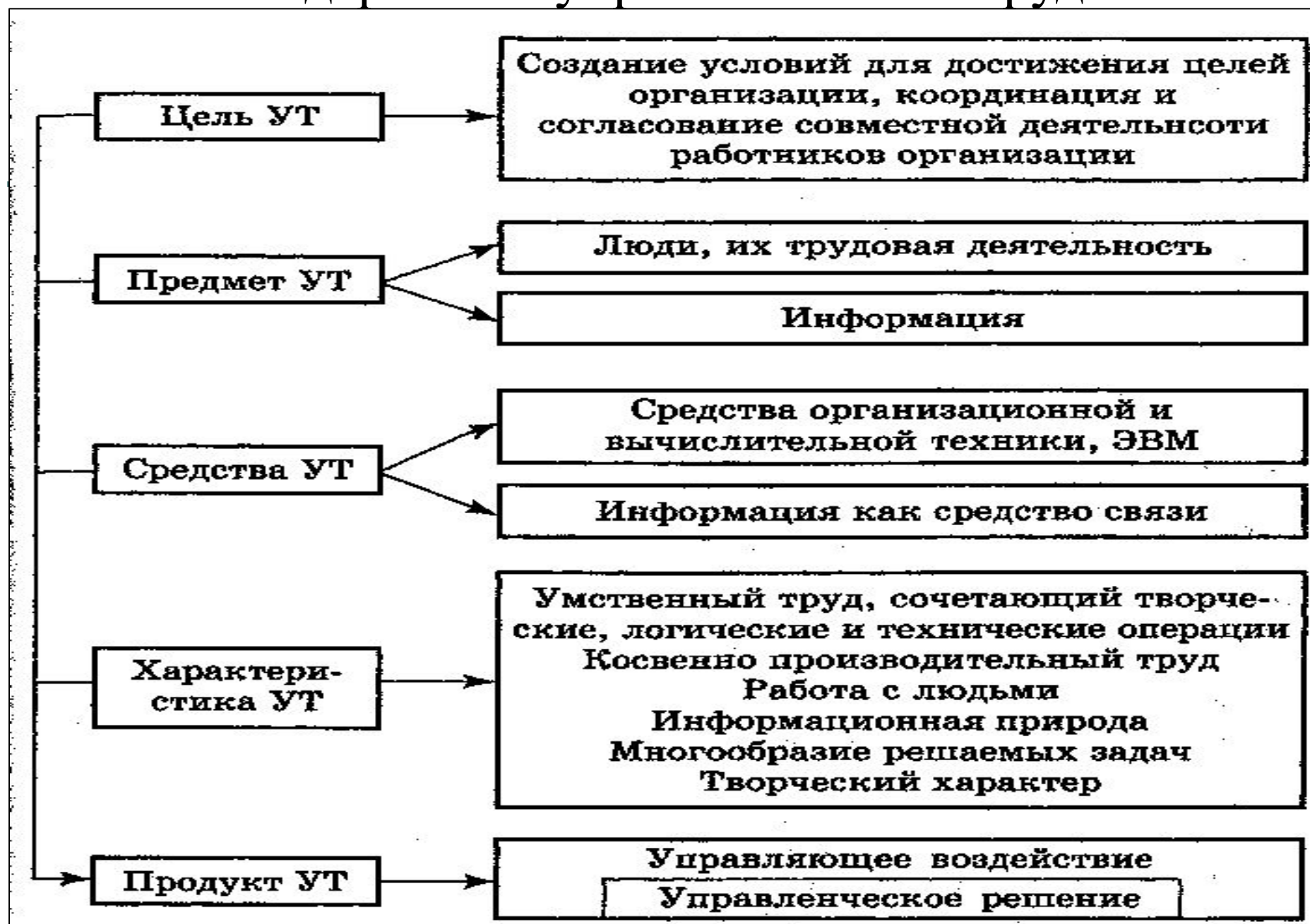
# РАЗДЕЛЕНИЕ И КООПЕРАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

---

Развитие управленческого труда сопровождается процессами разделения и кооперации. **Разделение управленческого труда** способствует специализации управленческих работников на выполнении его специфических видов, разграничение их положений, прав и ответственности.

**Кооперация труда** — это объединение обособившихся его видов для совместного участия в одном или разных, но связанных между собой процессах труда. Процессы разделения и кооперации связаны между собой. При возникновении новых видов трудовой деятельности усиливается его разделение.

# Содержание управленческого труда





## Выделяют несколько видов разделения управленческого труда:

---

- функциональное,
- горизонтальное,
- вертикальное,
- технологическое,
- профессионально-квалификационное.

## Функциональное разделение труда

основывается на выделении функций, объективно необходимых для успешного управления, выполнение которых закрепляется за конкретными работниками или подразделениями аппарата управления. Следуя этому, одни работники аппарата специализируются на работах по планированию, другие занимаются организацией деятельности по осуществлению целей организации. Третьи работники занимаются координацией деятельности подразделений и т.д.

# *Горизонтальное разделение управленческого труда*

Происходит

на каждом отдельном уровне системы управления. По мере роста масштабов производства, при которых эффективность управления снижается, его делят на подразделения, каждый из которых получает свой орган управления. Динамичный процесс горизонтального разделения управленческого труда определяет и рост числа отраслей. Если этот процесс происходит на уровне отраслевого управления, когда оптимальное управление требует его разделения, то возникают новые отрасли в экономике страны.

# **Вертикальное разделение управленческого труда**

---

происходит по полномочиям и построено на выделении трех уровней управления — низшего, среднего и высшего. Полномочия — это отведенное право и обязанность принимать определенные решения и отвечать за их выполнение

---

К низовому уровню относятся управленцы, которым подчиняются работники преимущественно исполнительного труда, такие как участки, смены, бригады.

## Средний уровень

---

представляют менеджеры, отвечающие за реализацию целей и программ структурными подразделениями (единицами). К этому уровню относят также менеджеров штатных и функциональных служб аппарата управления предприятия, его филиалов и отделений, целевых программ и проектов

## **Технологическое разделение управленческого труда**

---

сводится к дифференциации процесса управления на операции по сбору, передаче, хранению и преобразованию информации, выполняемые определенными категориями работников.

## **Профессионально-квалификационное разделение управленческого труда**

---

разделение работ по функциям  
управления и закрепление их за  
управленческими работниками в  
соответствии с профессиональной  
подготовкой и квалификацией  
трудовыми навыками и личными  
способностями



В зависимости от вида и сложности выполняемых работ в составе аппарата управления выделяют три категории работников: руководителей, специалистов и служащих. Основной задачей **руководителей** является принятие оптимальных решений и организация их выполнения. **Специалисты** осуществляют проектирование и разработку альтернативных вариантов решений.

# Служащие

---

работники, обслуживающие работу специалистов и руководителей, занимаются в основном информационным обеспечением всего процесса

В условиях рыночных отношений  
побудительным мотивом  
кооперированного труда являются не  
административные воздействия, а  
экономический коллективный стимул.  
Соблюдение коллективных норм и правил  
рассматривается как необходимое  
условие в успешной для данного  
коллектива кооперации и поэтому не  
угнетает человека

---

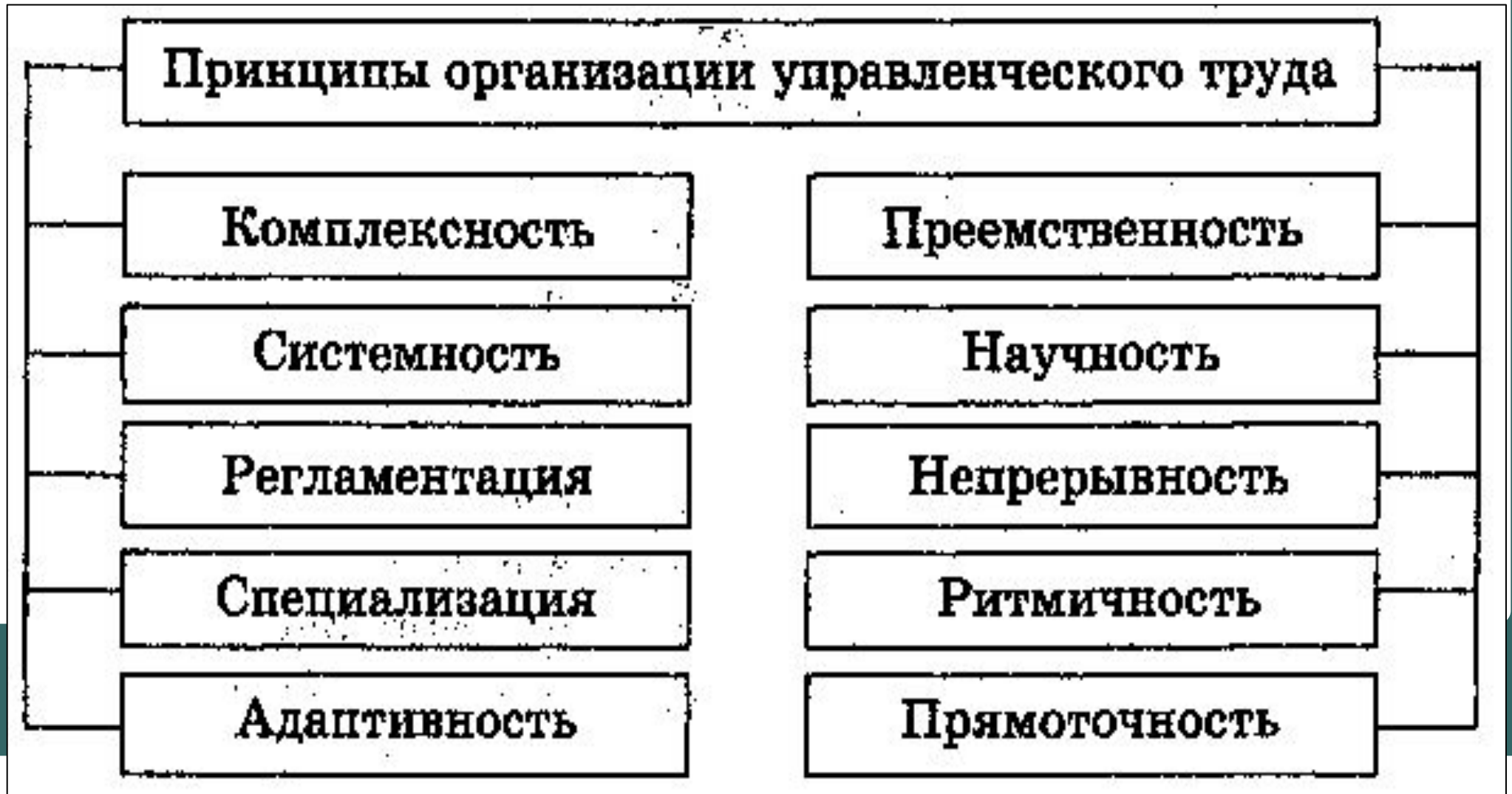
Новые формы разделения  
управленческого труда  
предопределяют и новые формы его  
кооперации, расширение участия  
работников в управлении,  
объединение их в более совершенные  
формы, позволяющие успешно  
достичь главную цель предприятия

# ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

---

Управленческий труд представляет собой сложный и многогранный процесс, объединяющий инженерно-технические, экономические, социальные и психофизиологические аспекты. Он организационно закрепляет процессы разделения и кооперации управленческого труда, которые проявляются в распределении и расстановке кадров по звеньям системы управления, регламентировании их деятельности и

# *Принципы организации управленческого труда*



# ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

---

Для достижения целей, которые нельзя реализовать в одиночку, люди объединяются в организации.

Подавляющее большинство продуктов современной человеческой культуры создано в организациях. Именно организация является полем деятельности менеджера, объектом его управления

# Организация

---

совокупность материальных объектов и коллектив людей, объединенных *для* достижения определенной цели



## Организацию можно рассматривать:

---

как средство коллективного достижения целей, которые не могут быть достигнуты людьми индивидуально. В данном контексте под целью понимается конкретное конечное состояние или желаемый результат, которого стремится добиться группа людей, работая вместе

# Коллектив

---

сообщество объединенных общими  
целями людей, достигших в процессе  
совместной деятельности  
определенного уровня развития

## Слово *Colectiv*

---

в переводе с латыни означает «собираТЕЛЬНЫЙ». Западные авторы не привязывают это понятие к уровню развития. Для них слово «коллектив» близко к понятию «персонал». Сходными являются понятия «сотрудники» и «работники».

~~Исходя из данных определений, можно сделать вывод о том, что любая организация состоит из двух частей.~~

Первая часть организации социальная, т. е. коллектив людей.

Вторая — материальная, т. е. здания, оборудование, инструменты, материалы.

*В научной литературе понятие «организация» часто обозначается и другими словами,*

**в частности: предприятие, учреждение, фирма, компания. Мы будем употреблять их как аналоги.**

## Понятие «коллектив»

---

обычно включает достаточно большое сообщество людей. Внутри же коллектива существуют сообщества поменьше — профессиональные и неформальные группы

# Профессиональная группа

---

некоторое количество людей, находящихся в личных контактах в рамках профессиональной деятельности. В условиях производства профессиональные группы могут называться бригадами, участками, сменами, отделами.

# Неформальная группа

---

это некоторое количество людей,  
находящихся в личных контактах по  
причине собственных желаний



## Основными характеристиками организации являются

---

Для того чтобы представить организацию, создать о ней общее впечатление, используются определенные характеристики. миссия и цель, материальная база, персонал, позиция на сегменте рынка (в отрасли), внутренняя и внешняя среда

# Миссия

мировоззренческая  
(философская) идея  
организации. Так, миссией  
организации может  
выступать повышение  
материального  
благосостояния, либо  
культурного уровня людей.

## *Цель*

---

достижение результатов  
основной деятельности  
организации и на основе этого  
получение прибыли

---

Например, целью автопредприятия является выпуск автомобилей, которые реализуются на рынке и приносят предприятию прибыль.

*Материальная база* — это совокупность всех принадлежащих организации физических объектов: здания, сооружения, оборудование, мебель, инструменты, материалы и др

# Персонал

---

сообщество людей, работающих в данной организации. Персонал, в свою очередь, может быть охарактеризован численностью, квалификацией, социальным, возрастным или половым (гендерным) составом, профессией и др

## *Позиция на сегменте рынка (в отрасли)*

---

определяется той ролью, которую играет организация среди родственных ей по целям предприятий

## *Внутренняя и внешняя среда*

---

материальные, политические, экономические, психологические, юридические и иные условия, в которых осуществляется деятельность организации. Эти вопросы подробно будут рассмотрены ниже в данной главе

Все организации по целям их деятельности можно разделить на типы.

---

Последних довольно много. Основные из них — производственные, сферы услуг, социальной сферы, общественные, церковные, коммерческие, некоммерческие, благотворительные, спортивные



## *Производственные организации*

---

выпускающие определенную продукцию предприятия. В их состав входит подавляющее большинство организаций