

6.3. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ

Постоянно задавайте подчиненным 3 вопроса:
– какие задачи вы ставите себе на ближайшие три месяца?
– каковы ваши планы, приоритеты, надежды?
– что вы намерены предпринять для их осуществления?

Л.Якокка

6.3.1. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

В понятие “технология управления” входят: последовательность и процедуры реализации функций управления, система и порядок документооборота в организации, порядок использования технических средств для работы с информацией (сбор, обработка, анализ, тиражирование, использование, распределение, хранение, уничтожение).

Технология управления – это умение, искусство так организовать работу в аппарате управления, чтобы:

- разграничить высококвалифицированный и низкоквалифицированный труд (выполнение простых повторяющихся операций);
- рационально распределить обязанности между исполнителями;
- систематизировать технологические процессы управления;
- ввести нормирование труда работников аппарата управления;
- определить для каждого уровня управления объемы информации и регламентировать информационные потоки;
- исключить дублирование и непроизводительные затраты времени.

Основные требования к технологии управления:

- формулирование проблем, разработка и выбор решений должны быть сконцентрированы на том уровне иерархии управления, где имеется вся необходимая информация и соответствующие полномочия;
- информация должна поступать от всех подразделений организации независимо от уровня управления и выполняемых функций;
- выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации;
- строгое соблюдение соподчиненности в отношениях иерархии управления, жесткая дисциплина, высокая требовательность и беспрекословное подчинение.

Для *правильной организации управленческих процессов* организатору производства, менеджеру любого уровня необходимо:

- определить характер, количество и последовательность операций, составляющих конкретный процесс;
- подобрать или разработать для каждой операции соответствующие способы, приемы, технические средства;
- определить оптимальные условия протекания процесса во времени и пространстве.

Повышению эффективности технологии управления способствуют:

- исследование и анализ организационных операций;
- описание операций в текстовой и графической форме;
- типизация, стандартизация и последующее совмещение однородных операций;
- переход на машинное исполнение операций и снижение тем самым трудоемкости управленческих процессов.

Сбор и обработка информации в управляющей системе, планирование, подготовка и принятие управленческих решений, организаторская работа и контроль деятельности – все эти процессы управляющего воздействия на объект управления должны рассматриваться как упорядоченная последовательность операций.

Эффективность технологии управления напрямую зависит от *социально-психологической компетентности работников аппарата управления*, которая определяется степенью овладения такими качествами, знаниями и умениями:

- трезвая самооценка: знание себя, своих сильных и слабых сторон, исходного и необходимого уровня развития своих профессиональных и личностных качеств;
- умение разбираться в людях: распознавание и понимание индивидуальных различий, способность находить индивидуальный подход к разным людям;
- знание типовых деловых и жизненных ситуаций, правил поведения в каждой из них, способность гибко и быстро перестраиваться;
- умение говорить: точно и кратко излагать свои мысли, владеть искусством убеждения, ведения переговоров;
- умение слушать: быть внимательным к мыслям и чувствам других людей, извлекать из услышанного

- максимум ценной информации;
- умение читать: быстро, избирательно, осмысленно, с прочным запоминанием;
- умение достойно и рационально вести себя в конфликтных ситуациях, правильно реагировать на критику, замечания и оскорбления.

6.3.2. ПЛАНИРОВАНИЕ ЛИЧНОЙ РАБОТЫ В АППАРАТЕ УПРАВЛЕНИЯ

Планирование – это то, с чего должен начинать руководитель.

Из всего круга вопросов, связанных с организацией работы менеджера, особенное значение имеют *планирование рабочего времени и организация личной работы*.

Для менеджера очень важно определить свои главные задачи, спланировать свое время так, чтобы заниматься перспективной работой, а не только решением текущих проблем. **Планирование** – это рациональное определение того, куда руководитель собирается идти и как собирается достичь цели. Пока это не будет сделано, не будет никакой уверенности, что усилия менеджера предприняты в нужном направлении.

Исходным моментом в планировании личной работы менеджера является анализ использования своего рабочего времени и содержания своих должностных обязанностей. Зачастую не сложность проблем, а нехватка времени на их решение становится главной причиной неудовлетворенности результатами деятельности менеджера. Перегрузка руководителя нередко является следствием пересечения его многочисленных задач. Нередко *менеджеру приходится одновременно решать множество вопросов*. В результате неправильно выбираются приоритеты, когда второстепенные дела не делегируются заместителям и специалистам. Поведение менеджера в связи с этим оказывается слишком зависимым от событий дня. Достижению успехов в этом деле способствует четкое и постоянное планирование своей работы.

Менеджеры в большинстве своем понимают важность, выгоды и преимущества работы по заранее составленному плану. И все же внутренне многие из них сопротивляются составлению планов на будущее. Причина, скорее всего, в том, что определение заранее направления действий ограничивает свободу выбора. А людям присуще стремление к свободе и сопротивление всяким ограничениям. Многие руководители по своей натуре – лидеры. Они принимают решения интуитивно, без серьезного предварительного обдумывания. *Руководители часто сопротивляются планированию* из-за нежелания посвятить этому время и мысли, а также выработать для этого особые процедуры и принять на себя определенные обязательства. Срочность сиюминутных дел обычно берет верх. Чем больше дел сваливается на менеджера, чем более пугающей выглядит куча бумаг на столе, тем менее руководитель склонен к тому, чтобы выкроить время для планирования.

И все же для большинства менеджеров по мере того, как работы становится все больше и она усложняется, планирование оказывается необходимым не только для того, чтобы отчетливо представлять, чего они хотят, но и предусмотреть разные варианты выполнения работы. В длительной перспективе планирование – это единственная их надежда. Руководители, которые сопротивляются планированию, потому что у них нет времени, не в состоянии заглянуть вперед и предвидеть огромную экономию времени и улучшение работы, к которому приводит это планирование.

Планирование является главной обязанностью руководителя, а определение целей – первым действием в этом планировании.

“Профессиональная наука управления в “Дженерал моторз”

Планирование личной работы менеджера. Эффективность управления обеспечивается при условии правильного определения должностных обязанностей всех работников аппарата управления, в том числе и руководителя. Организацию личной работы менеджера и подчиненных ему специалистов следует начинать с описания их рабочих мест и закрепления этих описаний в должностных инструкциях. Анализ использования рабочего времени менеджера и его подчиненных, упорядоченность должностных обязанностей в аппарате управления являются основой эффективного планирования личной работы менеджера.

На практике руководители применяют *три вида личных планов работы*:

- перспективный план (на год), отражающий основные направления работы менеджера в течение года, а также отдельные задания долгосрочного плана;
- квартальный и месячный планы представляют собой уточненный по срокам и ориентированный на основные задания перечень конкретных действий менеджера;
- недельный и ежедневный графики работы менеджера определяют четкий распорядок каждого рабочего дня, они основываются на долгосрочных планах и оперативных ежедневных заданиях.

Квартальный план служит инструментом контроля за выполнением годового плана. Задания и работы для формирования месячного плана берутся из квартального плана и плана предыдущего месяца (если они не выполнены полностью или частично).

Планирование каждого последующего (более короткого) периода производится с большей точностью, задачи расписываются детальнее, а время на их решение – в днях, а затем и в часах.

План работы на неделю предполагает еще более детальный прогноз предстоящего периода – это расписание всех дел и задач в соответствии с их объемом и необходимым для их реализации временем. Планирование предстоящей недели проводится обычно в конце рабочей недели во второй половине дня. Удобнее всего использовать для этой цели еженедельники, где задания недели можно разместить на одной странице. Рекомендуется расписывать жестко 60-70% рабочего времени, так как всегда возникают непредвиденные дела.

Планирование личной работы специалистов аппарата управления. Специалисты обычно свою личную работу планируют на квартал, месяц и неделю. При этом план квартала и месяца целесообразно составлять для всего отдела с указанием перечня работ, исполнителей из числа работников подразделения и сроков исполнения. Основой таких планов должны быть планы работы предприятия, личной работы руководителя предприятия и собственные задачи специалистов отдела, группы или управления. Квартальный план работы подразделения аппарата управления доводится до каждого специалиста или работника и служит ему ориентиром при составлении еженедельного личного плана работы.

6.3.3. КОНТРОЛЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДЧИНЕННЫХ

Лучше с 50% точностью предвидеть ошибку, которая может произойти, нежели иметь 100% информации об ошибке, которая уже произошла.

Один из важнейших элементов деятельности менеджера – это контроль выполнения решений, документов, заданий, поручений. **Задача контроля** состоит в том, чтобы постоянно сравнивать фактическое состояние дел с тем, которое предусмотрено решениями, положениями, инструкциями, выявление отклонений первого от второго, обобщение полученных данных и доведение их до сведения менеджера.

Надлежащая организация контроля способствует повышению ответственности исполнителей, стимулирует использование ими всех способов и методов для принятия наиболее эффективных решений. Постоянный контроль воспитывает у исполнителей такие важные качества, как *оперативность, деловитость, организованность, четкость и опрятность*. Контроль дисциплинирует исполнителей, повышает их ответственность, профессионализм и культуру труда.

Практика показывает: как только какая-либо сфера деятельности организации попадает в поле зрения контрольной системы, рядовой персонал стремится всячески улучшить положение дел. Главные причины этого состоят в том, что:

- проведение контроля означает, что руководство считает эту сферу важной и заслуживающей особого внимания;
- обычно результаты контроля используются при оценке деятельности рядовых исполнителей, поэтому они стараются проявить себя;
- большинство людей любят видеть результаты своего труда, а контроль позволяет сделать их более наглядными.

Исполнитель должен иметь возможность выполнить задание. Это необходимое условие, позволяющее менеджеру, осуществляя контроль, быть справедливым, объективно оценить выполненное. Поэтому в разговоре с исполнителем о предстоящей работе следует выяснить прежде всего его мнение о задании, возможных трудностях, обеспеченности ресурсами, информацией и всем необходимым.

При проверке исполнения следует основное внимание уделить решению главных задач, выполнению условий и ограничений. Не следует контролировать каждый шаг исполнителя, так как это воспринимается как недоверие, сомнение в его добросовестности, снижает авторитет менеджера.

Следует контролировать общее направление деятельности, полученные результаты. Возможен, а часто и необходим, контроль промежуточных результатов, для чего устанавливаются контрольные точки и показатели. Этот вид контроля осуществляется *регулярно, через равные промежутки времени*, если производственный процесс представляет собой равнозначные по важности и сложности операции. Если же в процессе производства встречаются сложные, ответственные или очень затратные виды работ, то контроль промежуточных результатов сосредоточен на этих *наиболее важных и ответственных моментах*.

Не следует контролировать каждого работника или каждую функцию, достаточно охватит контролем стратегические пункты и узловые точки.

Важна *ориентация контроля не на минувшее, а на будущее*: лучше с 50% точностью предвидеть ошибку, которая может произойти, если не принять определенные меры, нежели иметь 100% информации об ошибке, которая уже произошла.

Серьезной проблемой контроля является *подбор оценок* для исполнителей с целью определения степени выполнения ими своих должностных функций. При осуществлении контроля руководителю следует задаться вопросом: содержит ли проверяемая работа ошибки, которые может обнаружить специалист, эмоционально

равнодушный к проверяемому и проверяющему. Если таких ошибок нет, менеджер обязан без колебаний одобрить работу. Требование, чтобы работа была исполнена не только правильно с любой точки зрения, а и относительно индивидуальных особенностей менеджера, угнетает самостоятельность людей.

Система контроля состоит не только в определении теневых сторон деятельности, но и в раскрытии полной картины, которая дает понимание всей деятельности предприятия.

Плохо осуществленный контроль может принести такой же вред, как и плохо выполненная работа. Большое значение имеет климат, в котором осуществляется контроль. Убежденность в том, что контролер одинаково заинтересован в поиске как положительных, так и отрицательных сторон деятельности, способствует созданию нормальной рабочей атмосферы и отношений сотрудничества между обеими сторонами.

6.3.4. КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ ДОКУМЕНТОВ

На каждое поручение или документ назначается один ответственный исполнитель.

Контроль исполнения порученного задания является одной из функций управления. Различают контроль по существу выполнения задания и контроль сроков исполнения задания.

Контроль по существу – это оценка, насколько правильно, удачно, оптимально и полно решен вопрос.

Контроль сроков исполнения задания – это контроль исполнения всех документов, циркулирующих в аппарате управления, а также всех поручений, заданий и распоряжений. Организация контроля за исполнением документов – это часть общей контрольной деятельности менеджера. Она должна обеспечивать их своевременное и качественное исполнение. Эта процедура организуется следующим образом: менеджер или секретарь фиксируют три элемента: *фамилию исполнителя, содержание поручения, срок исполнения*. Отсутствие одного из трех элементов делает контроль исполнения невозможным. Для документов, содержащих сложное задание, могут быть установлены длительные сроки исполнения (от нескольких месяцев до года). В таких случаях поручение делится на этапы и устанавливается контроль исполнения каждого этапа. Форма контроля выбирается исходя из возможностей учреждения. Это может быть ручная сроковая картотека или автоматизированная система контроля исполнения документов.

На каждое поручение или документ назначается один ответственный исполнитель, при этом исходят из должностных обязанностей подчиненных, их способностей и склонностей, сложившейся практики, а также личного представления менеджера о его возможностях. Непосредственный контроль за исполнением осуществляют помощник или секретарь менеджера, который информирует его о результатах контроля.

Для всех документов, подлежащих исполнению, обычно устанавливаются два вида сроков исполнения:

- *типовые сроки исполнения* устанавливаются для важнейших категорий документов и определены в соответствующих инструкциях, стандартах, приказах. Такими документами являются заявления, жалобы, запросы депутатов, органов государственной власти, суда и прокуратуры;
- *индивидуальные сроки исполнения* определяются вышестоящими организациями или руководителем в соответствующих резолюциях и указаниях.

Если индивидуальный срок исполнения отличается от типового, сроком исполнения считается индивидуальный.

Срок исполнения документа может быть продлен только менеджером или организацией, которая его установила, не менее чем за 2-3 дня до окончания срока его исполнения по устному или письменному распоряжению лица, поставившего документ на контроль. В противном случае документ считается не исполненным в срок.

Срок исполнения входящих исчисляется с момента их поступления в организацию, исходящих и внутренних – с момента подписания.

Менеджера регулярно информируют о документах, не исполненных в срок. Информация о ходе выполнения документов и поручений должна быть полной, регулярной и своевременной. Целесообразно использовать принцип управления “по отклонению” (если документ или поручение исполнены полностью и в срок, менеджера об этом не информируют).

В случае *неполного, неправильного или несвоевременного исполнения* – немедленный доклад и соответствующая резолюция менеджера: снять с контроля, объяснить причины, продлить срок исполнения, объявить взыскание.

В настоящее время широко используется автоматизированный контроль исполнения. Автоматизированная система контроля позволяет быстро просмотреть все задания исполнителей, увидеть загрузку каждого, зафиксировать задержки в исполнении. Система позволяет увязать программу контроля исполнения с премированием сотрудников.