В.А СУМИН, ***к.э.н., доцент***
ДонНТУ

НОВАЦИИ РЕЖИМОВ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.

В системе управления предприятием организационная структура управления относится к числу относительно медленно меняющихся элементов. Однако её развитие и изменения неизбежны. В связи с развитием инфраструктуры процесса управления наблюдается дифференциация системы сбора, хранения и выдачи информации и каналов ее передачи, изменяются и технические параметры процессов переработки информации. Основная доля элементов системы управления не отделима от личности или от профессионализма должностных лиц системы управления. Технология или совокупность приёмов и способов, используемых должностными лицами в системе управления, определяют результативность в решении конкретных задач по достижению цели (целей) организации. В соответствии с теорией человеческого капитала возможности человека определяются двумя составляющими: формальное образование, полученное в учебных заведениях на всех уровнях подготовки (I-IV уровни аккредитации) и практическое обучение.

В системе управления реализуются информационные отношения или процесс обмена информацией. Это означает необходимость организации деятельности исполнителей в системе управления таким образом, чтобы ресурсы этой системы, человеческий капитал, реальные материальные и не материальные ресурсы, информационные ресурсы и коммуникационные каналы использовались в эффективном режиме.

Количественные и качественные изменения в системе управления определяются человеком, вернее должностным лицом, качество и ценность деятельности которого зависит от квалификации, полученной перед приходом в фирму или приобретённой непосредственно в процессе трудовой деятельности в фирме. Профессиональные знания и умения сиональные знания и умения управления в неодинаковой мере проявляются в процессе адаптации и становления в должности и зависят от продолжительности пребывания в этой должности. Поэтому в практике существуют общие рекомендации, в соответствии с которыми работника умственного труда следует удерживать в должности не более пяти лет. Однако доказательная база этой обобщенной нормы основана на опыте и эвристических оценках руководителей высшего уровня управления.

Первостепенное влияние на качественные и количественные показатели деятельности человека оказывают режимы труда и отдыха. Все рекомендуемые нормы труда работников, занятых умственной деятельностью имеют статистические функциональные характеристики, выраженные в специфических единицах измерения [1,2,3] и не могут быть использованы в качестве универсального инструментария при оценке и планировании деятельности работников умственного труда.

Следует также отметить, что нормы умственного труда не имеют конкретной связи с отдыхом, необходимым работнику для восстановления жизненных сил. При этом жизнедеятельность в процессе труда оценивается непосредственно в пределах рабочего дня, а процесс восстановления жизненных сил опосредованно, путём регламентирования на законодательном уровне продолжительности рабочей недели и установления предприятием режима труда работников.

В инженерной психологии на основе изучения информационного взаимодействия человека и техники разработаны общие инженерно-психологические требования для определения оптимальных условий труда в системах организационного типа.

© В.А Сумин, 2004

Основные признаки оптимума в таких системах определяют следующие характеристики труда работающего:

длительное сохранение работоспособности;

короткий период врабатываемости;

наибольшая стабильность проявления трудовой функции [4]

Установление условий, при которых обеспечиваются перечисленные характеристики, способствуют лучшему протеканию в процессе трудовой деятельности психологических и физиологических функций человека и, следовательно, эффективному использованию его рабочего времени.

К важнейшим парадигмам эффективной деятельности человека относятся продуктивность и расширение возможностей деятельности в интересах коллектива предприятия благодаря его (человека) личным усилиям [2, с. 37-38]. Задача состоит в том, чтобы правильно использовать трудовой потенциал, или возможности работника в сфере информационной деятельности, каковой является система управления организацией. В специальной литературе обычно приводятся сведения об использовании рабочего дня регламентированной продолжительности или просто трудового дня работником системы управления.

Результаты обобщения мирового опыта позволили Т.Санталайнену разработать ряд рекомендаций по управлению использованием рабочего времени в течении месяца, недели и рабочего дня.[6, с. 253-261]. В обобщенном виде рекомендации сводятся к следующему: деятельность менеджера должна быть ориентирована на решение отдельных задач по достижению конечной цели на период месяц, неделю, день, то есть должен быть разработан план работы: на каждый рабочий день необходимо установить порядок выполнения работ по их значимости и ритм работы; в течение рабочего периода (дня) должно быть зарезервировано достаточно времени для личного отдыха и восстановления сил, при осуществлении планов работы рекомендуется делать выборочную оценку использования рабочего времени в течение дня, недели; на основе наблюдений и сделанных выводов составить план предприятия по изучению использования рабочего времени и в целом по эффективному выполнению индивидуальной работы.

Важным моментом, определяющим эффективность деятельности менеджера, являются показатели, характеризующие зависимость от стадий (или продолжительности) пребывания в должности уровня удовлетворенности и продолжительности выполнения одной и той же, не меняющейся по содержанию, работы.

Отдельные исследователи, например, утверждают, что в течение пяти лет пребывания в должности менеджер полностью усваивает содержание и реализует все возможности, определяющие мотивации и удовлетворённость работой [6, с. 198-202]. Однако понятие «полностью» представляет собой лишь качественную характеристику отношений, которую следует обосновать количественным и их измерением. Исследователи также обращают внимание на целесообразность оценки режима управленческой деятельности [6, с.256]. Необходимость в этом подтверждают исследования Г.Минцберга, в которых он оценивает труд руководителей как очень напряженный и изматывающий и после долгих часов работы он (руководитель) «не в состоянии уйти от своей среды ни физически (так как среда признаёт авторитет и статус его должности), ни в своих мыслях, которые нацелены на непрерывный поток новой информации» [7, с. 43-44].

Как в большинстве общественных наук в управлении отсутствуют специальные методы исследования. Поэтому, чтобы компенсировать отсутствие возможности экспериментировать, используются усовершенствованные методы обработки количественной и качественной информации на основе интервью и анкетирования. Такого рода исследования необходимы при оценке уровня квалификации менеджера и его потребности в дальнейшем совершенствовании и развитии (в том числе и в продвижении по служебной лестнице). В этом направлении уже имеется определённый

опыт исследований с целью выработки рекомендаций по планированию служебной карьеры [6, с. 198-199].

Французские ученые считают, что достижения науки об управлении и в медицине имеют общие признаки. Первые обеспечивают организацию управления, другие - здоровье человека. И в первом и во втором случае, оценивая человека, исследователи учитывают положения психосоциологии и социологии. [1, с.23]

Качество функционирования системы управления определяются качеством системообразующих элементов, в перечне которых человеческий капитал занимает особое место, поскольку только благодаря человеку, его знаниям и умению система приобретает способность к самовоспроизведению, самосовершенствованию, целенаправленному поведению и управлению. Необходимо, чтобы и руководитель, и специалисты имели возможность организовать труд коллектива в эффективном режиме на всем протяжении трудового периода и чтобы практические меры увязывались с квалификационным ростом. Эти задачи можно решить в увязке с проблемами мотивации и человеческого поведения.

Проблему функционирования системы управления организацией определяет целый комплекс задач, в перечне которых важное место занимают исследования в области использования рабочего времени должностными лицами системы управления и способов его структуризации, в соответствии с психофизиологическими и психосоциологическими особенностями человека, зависящими от режима труда и продолжительности пребывания в одной и той же должности. Результаты исследований, изложенные в данной статье, позволят разработать предложения по формированию режимов труда и определить временную составляющую пребывания в одной и той же должности работника системы управления.

Приведенные в статье результаты исследований представляют собой предложения или детализацию результатов зарубежных исследований по регламентации и рационализации индивидуальной деятельности сотрудников на основе концепций рациональности и индивидуальной полезности [8, 9], а так же проблеме современных руководителей – умению руководить подчинёнными, без придирок, излишнего контроля и организации деятельности на основе знания их возможностей и временных параметров процесса труда [10, с. 209]. Исследование дополняет предшествующее результаты [11, с.110-120], которые свидетельствуют о циклическом характере умственной деятельности должностных лиц системы управления организацией. Цикл умственной деятельности состоит из трёх элементов со следующими временными величинами:

активная мыслительная деятельность – 1,12 ч;

восстановление жизненных сил (отдых в цикле мыслительной деятельности) – 1,05 ч;

потери рабочего времени по причине отказов в коммуникационных каналах – 0,46 ч;

На основании приведенных результатов, исключив потери времени можно предположить, что цикл мыслительной деятельности равен 2ч. Известно, что уровень бодрствования у человека периодически снижается примерно каждые 1,5 часа [12, с.126]. Это означает, что полученное значение цикла мыслительной деятельности в известной мере определяется биоритмами человеческого организма. Очевидно, что режим трудового дня работника связан с биоритмом бодрствования, фазы которого имеют для каждого индивидуальную начальную точку отсчета. По этой причине большинство работников умственного труда, если максимум фазы бодрствования смещен относительно начала рабочего дня, выполняют своего рода психологическую настройку перед выполнением работ, требующих значительных умственных усилий.

Для выявления особенностей поведения в деятельности должностных лиц в системе управления были привлечены слушатели учебных групп магистратуры государственного Донецкого национально-

го технического университета в количестве 41 человек. Слушателям было предложено обозначить стадии и последовательность видов деятельности в течение рабочего дня, которые в дальнейшем определят содержание необходимых исследований. Обобщенный результат этой работы позволил определить стадии и структурировать деятельность работника в режиме рабочего дня (рис.1).

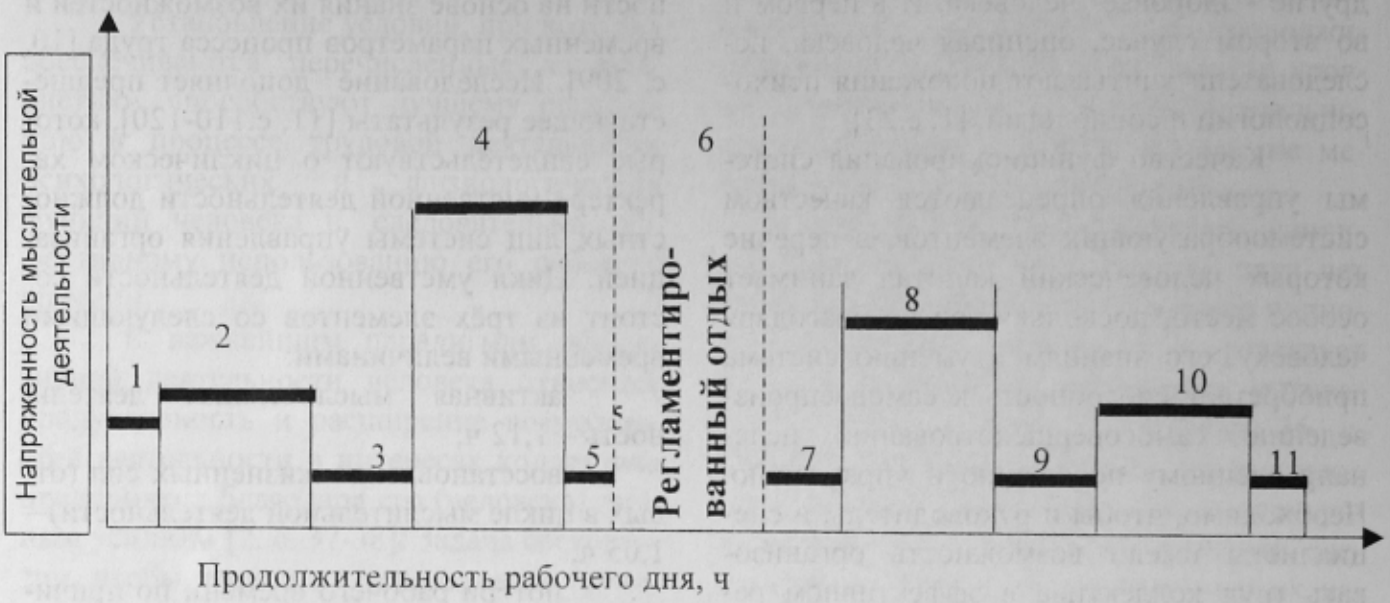


Рис.1. Схематическая последовательность деятельности работника системы управления по стадиям трудового дня

1 – подготовка рабочего места и формирование воображаемой (виртуальной) последовательности видов деятельности;

2(4,8,10) – эффективная (напряженная) деловая мыслительная деятельность;

3(7,9,11) – отдых в смешанном активно-пассивном режиме, восстановление израсходованной психической (умственной) энергии;

5 – подготовка к регламентированному (обеденному) перерыву;

7 – подготовка к исполнению должностных обязанностей по завершении перерыва.

На рис.1 стадии трудового дня обозначены арабскими цифрами, а предполагаемая их длительность жирной прямой линией. Напряженность или уровень активности мыслительной деятельности были обозначены на основании эвристических или интуитивных оценок (высотой расположения жирной линии).

Дальнейшая работа участников обследуемой группы заключалась в составлении общего перечня индивидуальных действий или видов деятельности на каждой стадии рабочего дня и фиксации их продолжительности.

Результаты обработки индивидуальной информации участников обследования с последующей их группировкой приведены в табл.1.

Приведенные в табл.1 средние значения продолжительности стадий трудового дня позволяют определить общую продолжительность трудового дня, которая может состоять из 4-х циклов умственной деятельности, последний цикл завершается за 20 минут до окончания рабочего дня. Это означает, что в деятельности работника должны присутствовать действия, соответствующие подготовке к отдыху. Однако, такая ситуация представляется идеальной, а в действительности, в режиме трудового дня имеют место потери рабочего времени, обусловленные отказами комму-

никационных каналов (перегрузки линий связи, ожидания в приемных и др.). Средняя продолжительность таких потерь в пределах цикла умственной деятельности составляет 0,46ч [11, с. 117]. При наличии таких потерь в режиме рабочего дня может иметь место лишь три цикла умственной деятельности.

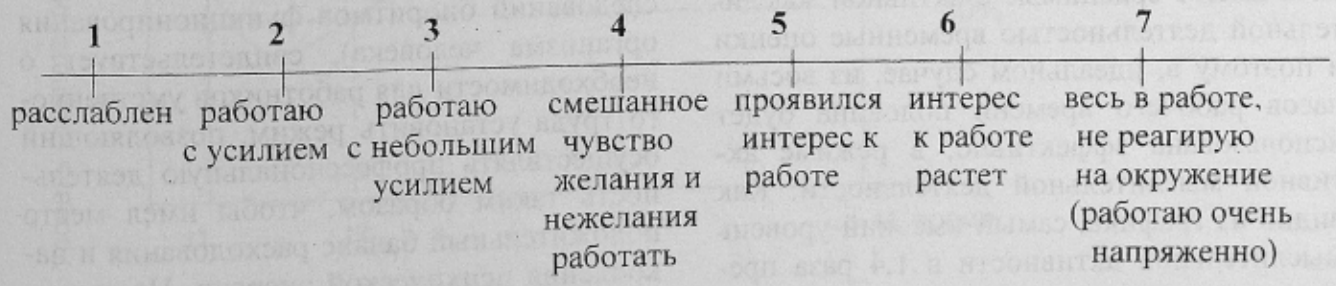
Таблица 1.

Характеристика деятельности должностных лиц по стадиям трудового дня.

Стадии трудового дня	Основные виды деятельности и действия	Продолжительность стадии, мин.
1. Подготовка рабочего места	Приведение в порядок предметов личного пользования, стола, подготовка канцелярских принадлежностей и их упорядочение на рабочем месте. Уход за цветами и подготовка к использованию бытовых приборов (для чая, кофе). Личностное общение с коллегами. Просмотр настольного календаря.	30
2. (4,8,10) Эффективная деловая и мыслительная деятельность	Формирование задач (получение задания, сбор и систематизация материалов, работа с базами данных, анализ учетных и отчетных документов, обдумывание (мысленное представление), составление и подведение итогов.)	70
3 (7,9,11) Отдых (в смешанном активно-пассивном режиме)	Чашка чая (кофе), личное общение по телефону и межличностное общение, просто отдых (в режиме частичной релаксации)	60
5. Подготовка к регламентированному обеденному перерыву	Уборка со стола специальных документов и отдельных предметов личного пользования, подготовка одежды, обуви и личных предметов для исполнения личных дел.	10
7. Подготовка к исполнению должностных обязанностей по завершении перерыва.	Межличностное (бытовое) общение подготовка одежды, обуви и иных предметов личного пользования, мысленное восстановление содержания прерванной работы.	20

С целью оценки уровня активности мыслительной деятельности по стадиям трудового дня респондентам было предложено охарактеризовать участие в работе с помощью пунктирной рейтинговой шкалы «расслаблен (не включился в работу) - работаю очень напряженно».

Чтобы усилить различение респондентами положения точек шкалы их снабдили словесным описанием.



При составлении словесных характеристик шкалы отталкивались от действительных оценок отношения к работе, которые в просторечии воспринимаются с помощью шкалы «одолела лень абсолютно – работаю пока не свалюсь с ног».

В такой двойственной трактовке, в зависимости от жизненных ситуаций с которыми сталкивался респондент, ему было легче выполнить ранжирование. Результаты рейтинговой оценки на рис. 1. зафиксированы на оси ординат. Они свидетельствуют следующее состояние должного лица на рабочем месте. В течение первой стадии он не может себя заставить включиться в работу, и поэтому выполняет ряд действий касающихся одежды, порядка на рабочем столе, занимается своей внешностью и др. В итоге, когда все действия исполнены, на второй стадии, он с трудом включается в работу, происходит постепенная концентрация внимания и к середине четвертой стадии действия, связанные с выполнением должностных обязанностей уже не кажутся тягостными и характеризуются смешанным чувством, которое можно определить так, что для работника не слишком важно что он в этот момент делает. Если кто-либо его отвлечет от работы, он легко её прекратит. Последующее пребывание в стадии характеризуется нарастанием интереса к работе, рейтинг этого интереса составляет 5 баллов. Однако срабатывает циклический механизм мыслительной деятельности, и третья стадия характеризуется выполнением работ не требующих высокого психического напряжения, идёт процесс торможения, а смена мыслительной деятельности на межличностное общение, на чашечку кофе, или рассматривание натюрморта на стене способствуют восстановлению психической энергии. Однако, такой "производственный" режим релаксации и катарсиса имеют сравнимые с активной мыслительной деятельностью временные оценки и поэтому в, идеальном случае, из восьми часов рабочего времени половина будет использована эффективно, в режиме активной мыслительной деятельности. Как видно из графика, самый высокий уровень мыслительной активности в 1,4 раза превышающий активность мыслительной деятельности на первой стадии, приходиться на четвёртую стадию. На последующих стадиях активность снижается, а на десятой – до уровня, составляющего 0,8 уровня первой стадии. Это означает, что накопленный в режиме свободного от работы времени ресурс психической энергии истощается. Это происходит в конце рабочего дня и у работника появляется повторяющаяся изо дня в день рабочей недели возможность пополнить израсходованный ресурс психической энергии во внерабочее время.

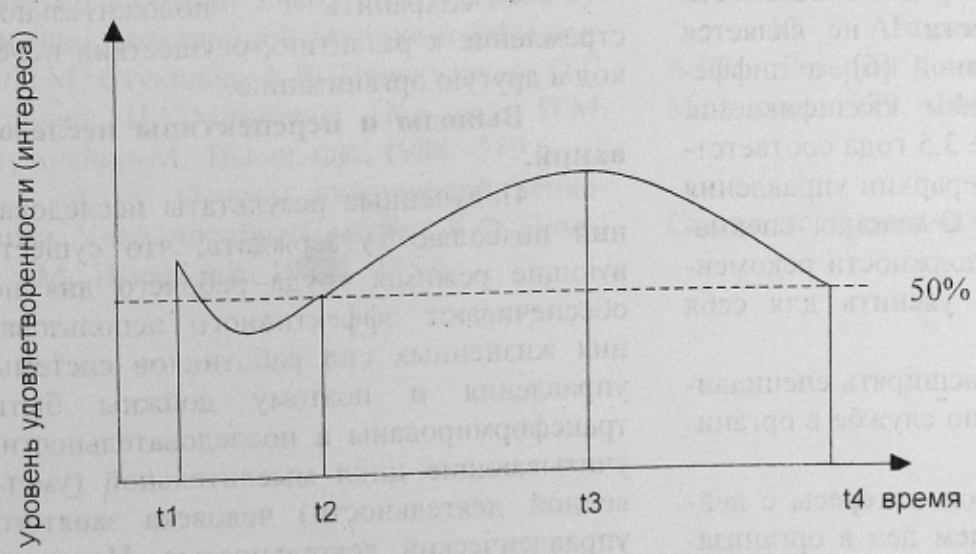
Выполненный анализ деятельности работников системы управления позволяет сделать вывод о том, что действующий регламентированный режим труда рабочего дня, разделённый на две четырехчасовые стадии на может быть исполнен качественно и в действительности не исполняется должностными лицами системы управления. Однако, в системе управления существует целый ряд показателей, которые так или иначе рассматривают действия по восстановлению жизненных сил, зафиксированные в процессе настоящего обследования как недисциплинированность в лучшем случае, в худшем случае на работника накладывается административное взыскание или же, если будет зафиксировано отсутствие на рабочем месте, понижение в должности лишь потому, что один час относительной отключенности от работы (телефон, кофе, личное общение) в соответствии с трудовым законодательством не может фиксироваться как прогул, который 'даёт право администрации на увольнение.

Полученная в результате исследования характеристика трудовой активности представляется рациональной (оценка «оптимальный» требует дополнительных исследований биоритмов функционирования организма человека), свидетельствует о необходимости для работников умственного труда установить режим, позволяющий осуществлять профессиональную деятельность таким образом, чтобы имел место положительный баланс расходования и накопления психической энергии. Но это не

значит, что это превышение благо для всех и рост его уровня должен поощряться. Если будет иметь место тенденция накапливания психической энергии, это будет означать, что должностное лицо освоило все методики и процедуры, а вектор профессионального совершенствования смещается в сторону алгоритмизации всего или большей части объема работ, исполняемой человеком в этой должности. Когда же имеет место обозначенная ситуация, то с целью экономии ресурсов руководство может приступить к перераспределению видов деятельности, передав рутинные виды менее квалифицированным сотрудникам, а творческие – более квалифицированным, имея в виду что процесс профессионального совершенствования на основе полного освоения управленческих видов деятельности непрерывен как во времени так и в пространстве иерархии управления. В последнем случае профессиональное совершенствование переходит в стадию развития и увязывается этапами служебной карьеры конкретного человека.

Планирование служебной карьеры представляет собой самостоятельную и сложную проблему для исследователя и поэтому не может быть рассмотрена как часть настоящего исследования. Однако, обоснование необходимости выполнения этой работы может быть представлено как заключительная часть исследования, обращающая внимание руководства на необходимость овладения неблагоприятной ситуацией, которая складывается у специалиста, овладевшего всеми методами и знаниями для исполнения всех видов деятельности в конкретной должности. В этой ситуации работник теряет интерес к работе и, очевидно, мотивацию эффективного творческого труда. Этот работник будет выполнять работу в срок с достаточным качеством, но не будет предлагать ничего нового, обеспечивающего улучшение качественных и количественных показателей деятельности организации.

В рамках исследования рассмотрен очень важный для человека вопрос собственного профессионального роста или развития, который имеет жесткую привязку к задачам организации и связан с планированием служебной карьеры. В процессе исследования респондентам, слушателям магистратуры с целью оценки мотивации, влияющей на удовлетворенность работой был задан вопрос: «Работа, которую вы выполняете интересная?» Оценка уровня интереса проводилась так же, как и в предыдущем исследовании с помощью пунктирной рейтинговой шкалы «неинтересная вовсе – очень интересная». При этом респонденты сообщали свой возраст и стаж работы в должности. Предполагалось на основе опроса получить информацию, которую априори, на основе эвристических рассуждений можно представить графически следующим образом.



Утверждение признавалось значимым при оценке превышающей 50% уровень интереса к работе.

Временными отметками уровня удовлетворенности работой фиксировали:

t1 – отношение к работе в момент вступления в должность;

t2 – проявление и рост интереса к работе;

t3 – максимум удовлетворенности работой;

t4 – снижение интереса к работе до уровня, когда человек затрудняется определить свою работу или интересной, или неинтересной;

Статистическая обработка результатов опроса позволила установить взаимосвязь интереса к работе на разных стадиях пребывания в должности:

первая, в течение которой происходит адаптация, понимание смысла и содержания работы (до 50% уровня удовлетворенности (L1=t2-t1);

вторая, в течение которой наращиваются знания и приобретаются умения в работе до момента t3, когда исполнителю все о работе известно (L2=t3-t2);

третья, в течение которой интерес к работе снижается до точки безразличия t4 (L3=t4-t3)

В табл.2 приведены данные по квалификационным группам работников системы управления, которые свидетельствуют о дифференциации стадий становления в должности, максимальной отдачи и утраты интереса к работе.

Таблица 2.

Продолжительность стадий и мотивированного интересами периода работы специалистов системы управления.

Квалификация (должность)	Стадии, лет			
	L1	L2	L3	L
Специалист	1,0	1,5	1,0	3,5
Главный специалист	0,6	1,1	2,0	3,7
Заведующий отделом	0,7	1,0	3,2	4,9
Руководитель организации	0,8	1,0	3,3	5,1

Рекомендуемая продолжительность пребывания в должности L не является фиксированной величиной [6], а дифференцирована по уровням квалификации. Минимальное значение 3,5 года соответствует низшей ступени иерархии управления и 5,1 года – высшей. Очевидно, специалист, отработавший в должности рекомендуемый срок, должен уяснить для себя следующее:

– следует ли расширять специализацию и продвигаться по службе в организации;

– соотнести свои интересы с действительным положением дел в организации;

– сохранить положительное стремление к развитию, осуществив переход в другую организацию.

Выводы и перспективы исследований.

Полученные результаты исследований позволяют утверждать, что существующие режимы труда рабочего дня не обеспечивают эффективного использования жизненных сил работников системы управления и поэтому должны быть трансформированы в последовательности, учитывающие цикл мыслительной (умственной деятельности) человека занятого управленческой деятельностью. Полученная в результате исследования последова-

тельность и продолжительность стадий деятельности работника системы управления представляет собой новшевство в области организации деятельности должностных лиц системы управления и в случае принятия его к использованию позволит повысить примерно в 2 раза (за счет удвоения циклов мыслительной деятельности) продуктивность их труда. При этом автоматически перестанет существовать неэффективная, подавляющая инициативу система административного контроля, поскольку большая доля ответственности будет делегирована исполнителям работы.

Результаты исследований удовлетворенности работой имеют познавательную и практическую пользу для руководителей и специалистов, поскольку позволяют осознать колебание интереса в профессиональном становлении и развитии и на этой основе уточнить задачи и мероприятия по дальнейшему развитию личности и системы управления организации

Литература

1. Ру Домінік, Сулье Даниель. Управління/Пер. з фр. - К: Основи 1995. – 442 с.

2. Боэм Б.У. Инженерное проектирование программного обеспечения: Пер. с англ. – М.: Радио и связь. 1985. – 512 с.

3. Организация, планирование и управление предприятиями электронной промышленности: Учеб. для студентов вузов спец. электронной техники и автоматики/П.М. Стуколов, А.В. Проскуряков, О.Г. Туровец, Н.К.Моисеева; Под ред. П.М. Стуколова –М.: Высш. шк., 1986 –319 с.

4. Основы инженерной психологии. Учеб. пособие/Под. ред. Б.Ф. Ломова. –М.: Высш. шк., 1977. –335 с.

5. Экономика труда: Учебник/В.В.Адамчук, Ю.П.Кокин, Р.А.Яковлев; Под ред. В.В.Адамчука.. – М.: ЗАО "Финстатинпром.", 1999. – 431с.

6. Управление по результатам: Пер. с финск./Общ. ред. и предисл. Я.А. Леймана. –М.: Издательская группа "Прогресс". 1993. –320 с.

7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. –М.:Дело ЛТД, 1994. –702 с.

8. Rehu M., Luck E. Do transplanted employee incentive plans work? An empirikal analysis of the incentive preferences of Chinese, German, Japanese and employees//Научные труды Донецкого национального технического университета. –Серия: Экономическая. Вып. 70. –Донецк, ДонНТУ, 2004. –С.62-69.

9. Клишова Е.В. Методология исследования экономической рациональности// Научные труды Донецкого национального технического университета. – Серия: Экономическая. Вып. 70. –Донецк, ДонНТУ, 2004. –С.76-83.

10. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона:Сборник: Пер. с англ./Сост. и авт. предисл. В.С. Муравьёв. – М.:Прогресс,1989 –448с.

11. Сумин В.А. Информационная деятельность исполнителя в системе коммуникаций организации// Научные труды Донецкого национального технического университета. –Серия: Экономическая. Выпуск 73. –Донецк, ДонНТУ, 2004. –С.110-120.

12. Агаджанян Н.А., Катков А.Ю. Резервы нашего организма. – М.:Знание, 1979. –144с.

Статья поступила в редакцию 21.04.2004