

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ НАУЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

В.В. Бондаренко

Пензенский государственный педагогический университет

Авторы статьи отмечают актуальность НОТ, которая позволяет более эффективно использовать трудовые ресурсы. В статье делается акцент на рациональное использование рабочего времени руководителя, как одного из показателей оценки качества управления. Отмечено, что эффективность управления оценивается по качественным и количественным критериям, а также с применением методов оценки использования рабочего времени, метода экспертного нормирования и др. Авторы резюмируют, что эффективность труда руководителя нужно оценивать по результативности принимаемых решений.

Научная организация управленческого труда приобретает особую актуальность в условиях рыночных отношений, когда осуществляется повсеместный переход от преимущественно экстенсивных к интенсивным методам ведения хозяйства. Она позволит не только эффективно использовать трудовые ресурсы в самой системе управления, но и существенно повлияет на показатели использования совокупного работника. Именно такое комплексное рассмотрение данного вопроса отражает его значение в условиях рыночных отношений.

Несмотря на общественную значимость, исследование и теоретическая разработка проблемы экономии и рационального использования времени в управлении не получили должного размаха. И если по вопросам экономии времени в общественном производстве в целом имеются глубокие теоретические и прикладные исследования, то проблема экономии времени в управлении изучена значительно слабее.

В интересах общества особенности рыночных отношений обуславливают необходимость системного использования закона экономии времени. Механизм его действия все в большей мере охватывает, начиная с первичного звена — предприятия (организации), все стороны производственной системы: техническую, социальную, экономическую и организационную.

Разработка теоретической концепции экономии времени в управлении имеет общезакономерное значение, так как способствует изучению условий эффективности функционирования экономики.

Дальнейшее изучение использования рабочего времени в управленческой деятельности позволит разработать мероприятия, обеспечивающие эффективную организацию управленческого труда.

От умения руководителя организовать свой личный труд в конечном итоге зависят и общие результаты работы коллектива: качество и своевременность выполнения производственных заданий, продуктивное использование рабочего времени, компьютерной техники и т.д.

Рациональная организация рабочего времени руководителя обязательно требует учета всех выполняемых им работ, систематического наблюдения за своим рабочим временем. Это дает возможность анализировать использование своего рабочего времени, составлять обоснованные планы личной работы.

Было бы неверно считать показателем эффективности лишь сокращение затрат на управление в целом или на работу управленческого персонала. Именно конечные результаты производства являются главной целью процесса управления. Поэтому эффективность системы управления производством можно расценивать как результат действия системы управления, обеспечившей в управляемом объекте достижение поставленных целей при наименьших затратах.

Для общей оценки качества управления применяются такие критерии, как оперативность, оптимальность и эффективность.

Оперативность управления определяется его темпами, т.е. временем, затраченным на сбор и обработку информации, а также своевременностью принятия и выполнения решений.

Оптимальность управления оценивается качеством управленческих решений, которые должны быть реальными для выполнения в конкретных условиях, и в то же время их реализация должна осуществляться с определенным напряжением сил коллектива, с проявлением творчества и высокой организованности, повышением производительности труда.

Эффективность управления должна, в конечном счете, определяться результатами производства. Оценка эффективности системы управления может производиться по критериям, носящим качественный и количественный характер.

К качественным показателям относятся:

- научно-технический уровень управления (применение научных методов, организационной и вычислительной техники);
- уровень квалификации работников управленческого аппарата (образование, опыт работы и др.);
- обоснованность принимаемых решений работниками аппарата управления;
- достоверность и полнота информации, которой располагает управляющая система;
- уровень культуры управления (характеризуется практикуемым стилем руководства, количеством конфликтных ситуаций и т.д.);
- уровень культуры труда работников аппарата управления (использование рабочего времени, режим дня, условия труда).

Количественными показателями оценки эффективности системы управления являются:

- трудовые: соотношение численности руководителей, ИТР, служащих и рабочих; фактическая трудоемкость выполняемых управленческих работ по сравнению с нормативной; величина затрат управленческого труда на один рубль объема производства;
- финансовые: величина затрат на содержание управленческого аппарата в общем фонде заработной платы персонала.

В настоящее время как в отечественной, так и в зарубежной практике не существует единого подхода к проблеме измерения эффективности работы управленческого персонала. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности руководителей связан с производственным процессом и его конечными ре-

зультатами, социальной деятельностью общества, экономическим развитием предприятий и др.

Тем не менее отечественной научной школой разработаны подходы к оценке организации управленческого труда.

Наибольшее распространение при оценке управленческого труда получили:

1. Метод определения эффективности структуры рабочего дня.
2. Метод оценки использования рабочего времени.
3. Метод экспертного нормирования.
4. Метод экспертных оценок.

Так, например, эффективность структуры рабочего дня можно определить по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_c = \frac{n}{O},$$

где $\mathcal{E}_c$ — эффективность структуры рабочего дня; n — время на решение перспективных задач; O — время на оперативную деятельность.

Для оценки результативности использования рабочего времени может применяться коэффициент использования рабочего времени K , который рассчитывается по формуле:

$$K = K_{\mathcal{E}} \cdot K_H,$$

где $K_{\mathcal{E}}$ — коэффициент экстенсивности использования рабочего времени; K_H — коэффициент интенсивности использования рабочего времени;

$$K_{\mathcal{E}} = (\Phi - \Pi) / \Phi,$$

здесь Φ — общий фонд рабочего времени; Π — потери рабочего времени.

Коэффициент интенсивности использования рабочего времени определяет рациональность структуры рабочего времени руководителя в сравнении с нормативной, полученной экспертным путем, и рассчитывается по формуле:

$$K_H = 1 - \sum_{i=1}^n \sqrt{(j_{\Phi} - j_H)_i^2}$$

где j_{Φ} и j_H — фактическая и нормативная доля каждого элемента в структуре баланса рабочего времени; n — количество видов затрат рабочего времени.

В оптимальном случае значение общего показателя использования рабочего времени должно быть близким к единице. Чем ниже значение показателя, тем, следовательно, хуже использовано рабочее время руководителя.

Метод экспертного нормирования заключается в том, что формирование нормативов осуществляется группой высококвалифицированных специалистов-экспертов на основе оценки потенциала работника, количества и качества труда, исходя из собственного опыта в выполнении данной работы или научного прогноза. Правомочность оценок экспертов проверяется методами ранговой корреляции.

Метод экспертного нормирования получил распространение в нашей стране еще в середине 70-х гг. в работах С.Д. Бешелева, А.А. Годунова, Ф.Г. Гурвича, А.А. Звягина и др. при прогнозировании развития общества, определении тенденций в развитии науки и техники, в социологических исследованиях, особенно по

оценке деловых качеств и квалификации работников. Известны разработки по применению метода экспертных оценок для нормирования затрат труда линейных руководителей, инженерных работников, нормирования трудоемкости проектных работ.

Сущность метода экспертного нормирования управленческого труда заключается в исследовании, систематизации и оценке фактических затрат труда и сроков выполнения функциональных обязанностей, определяемых экспертно самим работником управления по базовым предприятиям, статистической оценке достоверных данных, корректировке данных с учетом квалификации кадров, объема информации и применяемых технических средств с помощью поправочных коэффициентов, определении средневзвешенных значений трудоемкости и сроков решения задач. Метод экспертного нормирования управленческого труда имеет ряд преимуществ.

Во-первых, затраты на разработку экспертных нормативов значительно ниже в расчете на одну задачу управления, чем затраты при использовании других методов. Некоторое снижение точности экспертных нормативов и возможный ущерб от их применения компенсируются значительно более низкими затратами на их разработку.

Во-вторых, они могут быть использованы для единообразного нормирования труда руководителей и специалистов.

В-третьих, привлечение кадров управления в качестве экспертов для разработки нормативов по своей должности снижает психологический барьер к последующему применению нормативов.

Сбор данных о фактических затратах управленческого труда осуществляется на предприятиях путем анкетирования руководителей, которые экспертно определяют размеры затрат труда на решение конкретных задач с помощью специальной анкеты.

Следующим подходом к оценке уровня организации управленческого труда является метод экспертных оценок.

Сущность метода экспертных оценок заключается в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формализованной обработкой результатов. Получаемое в результате обработки мнение экспертов принимается как решение проблемы.

Область применения метода экспертных оценок весьма широка:

- оценка эффективности работы руководителей и специалистов;
- определение целей и задач управления с упорядочением их по степени важности;
- определение альтернативных вариантов решения задачи с оценкой их предпочтения и др.

Экспертов для оценки эффективности работы руководителя также подбирают по следующим характеристикам: компетентность, креативность, отношение к экспертизе, конформизм, аналитичность, широта и конструктивность мышления, самокритичность.

В ходе опроса экспертов проводится оценка эффективности работы руководителя. Она может производиться по шкале, имеющей пять градаций степени их выраженности и соответствующие числовые коэффициенты:

«очень хорошо выражено»	+1,0
«хорошо выражено»	+0,5
«не систематически выражено»	0,0

«мало выражено» –0,5
«не выражено» –1,0

Для каждого из критериев оценки эффективности работы руководителя подсчитывается средний коэффициент K_i из оценок, выставленных разными экспертами. Общий коэффициент эффективности деятельности руководителя $K_{общ}$ рассчитывается как среднеарифметическое значение средних коэффициентов по всем критериям. При этом баллы, полученные по каждому коэффициенту, суммируются, и по этим результатам оцениваемого руководителя относят к определенной группе по эффективности его работы.

Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда существует несколько методик. Одна из них базируется на определении показателей качества функций управления (см. табл.).

Таблица

Определение показателей качества функций управления

Показатель	Обозначение показателя	Формула расчета показателя	Наименование показателей, составляющих формулу
Коэффициент использования технических средств управления при выполнении функций	K_1	$\frac{T_{\phi}}{T_P}$	T_{ϕ} — суммарное фактическое время использования технических средств управления в год, час; T_P — суммарное расчетное время использования технических средств в год, час
Коэффициент организации рабочих мест исполнителей функций	K_2	$\frac{K_{т.п.}}{K_O}$	$K_{т.п.}$ — количество рабочих мест, отвечающих требованиям типовых проектов; K_O — общее количество рабочих мест
Коэффициент нормирования труда исполнителей функций	K_3	$\frac{B_1}{B_2}$	B_1 — время, затраченное на выполнение нормированных работ в год, час; B_2 — общее время работы в год, час
Коэффициент регламентации функций управления	K_4	$\frac{K_P}{K_O}$	K_P — количество функций (процедур), обеспеченных регламентирующей документацией; K_O — общее количество функций (процедур)
Коэффициент дублирования функций управления	K_5	$\frac{K_{д.}}{K_O}$	$K_{д.}$ — количество функций (процедур), дублируемых подразделениями аппарата управления, а также излишних функций

Коэффициент использования рабочего времени в производственных подразделениях, зависящих от работы аппарата управления	K_6	$l = \frac{\sum_1^m tni}{\sum_1^n T \quad cmi}$	$\sum_1^m tni$ — потери рабочего времени в производственных подразделениях за год из-за несвоевременного или некачественного выполнения соответствующих управленческих функций, t ; m — число функций (подсистем) управления; $\sum_1^n T \quad cmi$ — годовой фонд времени в соответствующих производственных подразделениях, C ; n — число подразделений
---	-------	---	---

При этом коэффициент качества выполнения управленческих функций (Кк.ф.у.) определяется по формуле:

$$K_{к.ф.у.} = \frac{K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6}{6}$$

Особенностью управленческого труда является то, что его результаты трудно поддаются количественной оценке. Результаты труда руководителей определяются, как правило, по показателям производственной деятельности возглавляемых ими коллективов. Нельзя наделять свойствами конечного результата управленческого труда его промежуточные результаты — расчеты, чертежи, разрабатываемую техническую и организационную документацию, другую информацию.

Таким образом, эффективность труда руководителя нужно оценивать не по количеству подготовленных документов и изданных распоряжений, а по результативности и прогрессивности принимаемых технических, организационных и экономических решений — по их влиянию на результаты деятельности работников, непосредственно занятых производством продукции и услуг.

Литература

1. Гамидуллаев Б.Н. Экономия времени и показатели ее оценки в процессах управления предприятием. Пенза, 1997. 95 с.
2. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда. Новосибирск, 1997. 256 с.
3. Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. М., 2003. 480 с.
4. Резник С.Д., Бондаренко В.В. Рационализация труда управленческих кадров // Известия вузов. Строительство. 1997. № 11.
5. Резник С.Д., Соколов С.Н., Удалов Ф.Е., Бондаренко В.В. Персональный менеджмент. М., 2002. 622 с.