

## НОРМУВАННЯ І ОЦІНКА УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ

**Постановка проблеми.** Інтеграція України у міжнародне співтовариство, всеохоплююча інформатизація суспільства, ринкові відносини потребують нових підходів до організації управлінської праці. Саме тому, однією із важливих задач є формування методичних підходів до оцінки діяльності менеджерів з урахуванням адаптації до нових життєвих реалій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналізу змісту праці менеджерів присвячені роботи Зінов'єва І. Ф. [1,2], Трохимець О. І. [2], Зеркаль А. В. [3], Скібіцька Л.І. [5], Гребнев Е.Т. [6], Слезінгер Г.Е. [7], Пашуто В.П. [8]. Всі вони розглядають організаційні і методичні аспекти праці менеджерів. Проте, залишається багато невизначених аспектів, у т.ч. зв'язаних з потенціалом самого менеджера і можливостями його реалізації.

**Ціль статті:** запропонувати методичні підходи до оцінки праці менеджера.

**Виклад основного матеріалу.** В існуючих методиках оцінювання діяльності менеджера можна виділити кілька основних напрямів оцінювання: персональна культура (функції і методи їх реалізації); рівень організації праці; показники результатів і ефективності діяльності менеджера.

На трудомісткість праці менеджера впливає ряд об'єктивних і суб'єктивних факторів внутрішнього середовища (потенціал підприємства і менеджера) і зовнішнього середовища (економічних, соціальних, політичних (рис. 1)

Діяльність менеджера може підлягати певним обмеженням в окремих сферах діяльності (рис. 1).

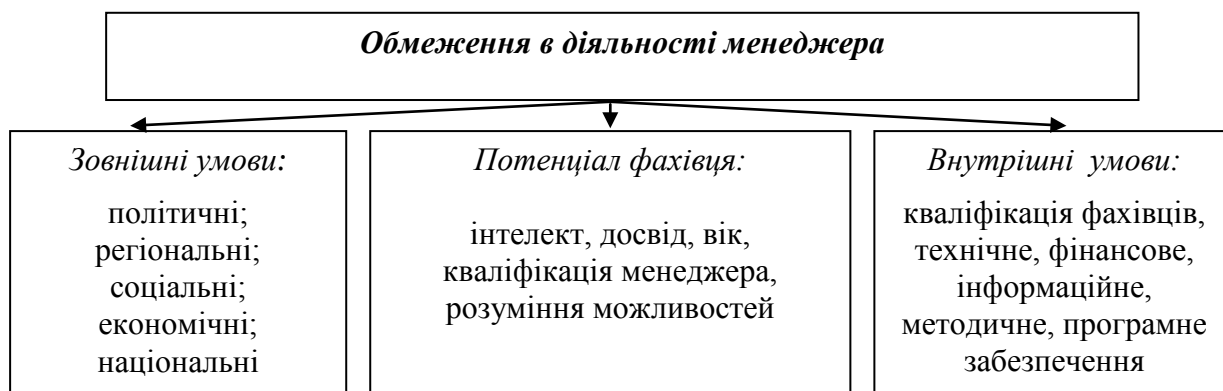


Рис. 1. Обмеження в діяльності менеджера

Важливішою складовою праці менеджера (керівника) є **персональна культура**, до якої прийнято включати раціональний розподіл робочого часу. Раціональна організація праці керівника передбачає чітке уявлення про структуру витрат робочого часу.

Робочий час є обмеженим ресурсом керівника та ставить перед ним проблему вибору. Кожна організація, як і особистість керівника, є досить специфічною. Готових пропозицій з оптимальної організації робочого часу не існує. Для кожного керівника необхідний власний підхід до свого робочого часу. Перш ніж прийняти рішення щодо виділення часу для якого-небудь конкретного виду діяльності керівник повинен оцінити її корисність і ту, яка не обіцяє вагомих результатів, відразу відкинути.

Специфіка діяльності та постійний пошук ресурсного забезпечення спричиняють «вигорання» керівника в потоці дрібної повсякденності, не дає йому змоги не тільки інтелектуально розвиватися, а й просто відновлювати свої сили. Кожний керівник звикає працювати в певному рівні навантажень і витрат часу.

Збільшення тривалості робочого дня не вирішує проблеми, а скорочення часу не означає зниження ефективності праці керівника. Після двох – трьох тижнів регулярної «понаднормової» роботи продуктивність праці знижується на 15–20 % і спричиняє "професійне вигоряння", під яким розуміють явище, що впливає на зниження мотиваційного потенціалу та являє собою набір негативних психічних переживань, «виснаження» від тривалого напруження в міжособистісних взаємодіях, що супроводжуються емоційною напруженістю. Успіх, звичайно, збільшує можливість керівника конструктивно використовувати свою енергію. Багато керівників відчувають емоційне та психічне задоволення від творчого пошуку, вдалого подолання труднощів.

З іншого боку, авральний режим роботи та систематичні труднощі можуть рано чи пізно призвести до виснаження фізичних і творчих сил. Керівнику необхідно прагнути ретельно розподіляти свій робочий час, розцінюючи його як обмежений ресурс і прагнути до оптимізації співвідношення своїх можливостей та існуючих навантажень.

Оцінювання рівня організації праці менеджера визначається сукупністю коефіцієнтів: коефіцієнта кваліфікаційного складу працівників апарату управління, коефіцієнта використання робочого часу, коефіцієнта регламентації праці, коефіцієнта керованості, коефіцієнта достовірності документації, коефіцієнта технічного забезпечення, коефіцієнта інформованості фахівця та коефіцієнта його вмотивованості.

**На першому етапі** визначається коефіцієнт, що характеризує кваліфікаційний склад працівників апарату управління. Він визначається шляхом обліку чисельності працівників з різним рівнем освіти, наявністю та тривалістю підготовки та стажу роботи:

$$K_{\text{кв}} = \frac{N_i \cdot t_i + N_s \cdot 12 + N_v \cdot 15}{N_{\text{заг}}}, \quad (1)$$

де  $K_{\text{кв}}$  – коефіцієнт кваліфікації працівників апарату;

$N_i$  – чисельність працівників, що мають загальний рівень освіти;

$t_i$  – кількість років навчання в загальноосвітній школі;

$N_s$  – чисельність працівників, що мають середню освіту;

$N_v$  – чисельність працівників з вищою освітою;

$N_{\text{заг}}$  – загальна кількість працівників.

**Другим критерієм** рівня організації праці співробітників апарату управління є показник використання робочого часу, що визначається за формулою:

$$K_{\text{в}} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m B_i}{\sum_{i=1}^m \Phi_i}, \quad (2)$$

де  $K_{\text{в}}$  – коефіцієнт використання робочого часу;  $B_i$  – втрати робочого часу в  $i$ -му структурному підрозділі;  $\Phi_i$  – номінальний фонд робочого часу в  $i$ -му структурному підрозділі.

**Третім показником** рівня організації управлінської праці є коефіцієнт регламентації праці, який характеризує наявність і використання функціональних положень, а також відповідність їм працівників апарату управління.:

$$K_{\text{рег}} = D_{\text{п}} / D_{\text{з}} \cdot (1 - N_{\text{ф}}), \quad (3)$$

де  $D_{\text{п}}$  – чисельність працівників із затвердженими функціональними положеннями;  $D_{\text{з}}$  – загальна чисельність працівників;  $N_{\text{ф}}$  – питома вага невласливих функцій.

**На четвертому етапі** визначається коефіцієнт керованості ( $K_{\text{кер}}$ ), що характеризує співвідношення між фактичною керованістю і нормативом керованості для керівника та фахівців підприємства.

На п'ятому етапі визначається коефіцієнт достовірності документації, що характеризує рівень якості здійснення документообігу на підприємстві:

$$ДО = 1 - P_a / P_3, \quad (4)$$

де  $P_a$  – кількість забракованих документів за аналізований період;

$P_3$  – загальна кількість документів.

**Шостий коефіцієнт** – коефіцієнт технічного забезпечення – дає змогу оцінити рівень оснащеності службових приміщень засобами оргтехніки:

$$K_{oc} = \frac{\sum_{i=1}^m C_i}{\sum_{j=1}^n V_j H_j}, \quad (5)$$

де  $C_i$  – вартість  $i$ -го виду засобу оргтехніки, грн.;

$V_j$  – чисельність управлінських працівників  $j$ -ї групи, осіб;

$H_j$  – норматив оснащеності засобами оргтехніки для  $j$ -ї групи управлінських працівників, грн.

На сьомому етапі визначається коефіцієнт інформованості менеджера:

$$K_i = \sum \frac{D_i}{P_{ni}}, \quad (6)$$

де  $D_i$  – наявність джерела інформації;  $P_{ni}$  – нормативна потреба в  $i$ -му виді законодавчої, методичної, комерційної інформації.

На восьмому етапі – коефіцієнт вмотивованості менеджера:

$$K_m = \frac{\sum M_{oi}}{\Gamma_{oi}}, \quad (7)$$

де  $M_{oi}$  – кількість (оцінка) реальних мотиваторів  $i$ -го менеджера;

$\Gamma_{oi}$  – кількість (оцінка) номінальних мотиваторів.

Загальний рівень організації управлінської праці виражається у вигляді коефіцієнта, розрахованого як середній з вищенаведених окремих показників. Значення всіх коефіцієнтів підсумовуються та діляться на їх кількість. Не можна не відзначити рівень відносності цього показника, однак його величина дає загальне уявлення про рівень організації праці апарату управління підприємством.

Трудоємність в роботі визначають експертним, дослідно-статистичним, розрахунково-аналітичним шляхом.

*Експертний метод оцінки* трудомісткості облікових, контрольних та аналітичних робіт дає спеціальна комісія, до складу якої входять висококваліфіковані фахівці.

*Дослідно-статистичний метод* ґрунтується на порівнянні трудомісткості робіт з аналогічними, раніше виконаними роботами. Для цього використовують дослідно-статистичні дані.

*Розрахунково-аналітичний метод* ґрунтується на фотографуванні або самофотографуванні робочого часу.

Ці методи дозволяють встановити норму управління, норми обслуговування, норми співвідношень.

Норми керованості – кількість працюючих якими повинен керувати той чи інший керівник відповідної кваліфікації при заздалегідь визначених організаційно – технічних умовах роботи. Норми керованості застосовують у нормуванні керуючого складу всіх рангів. Від норм обслуговування їх відрізняє те, що працівник, роботу якого нормують, керує іншими співробітниками, а не обслуговує їх. Підпорядкованість одному керівнику багатьох працівників є причиною неузгодження в роботі, низького рівня керівництва, а підпорядкованість двох – трьох призводить до ускладнення роботи апарату.

Оптимальною нормою керованості є така, при якій керівник забезпечує повноцінне керівництво підрозділом на протязі робочого дня.

Норма співвідношення - це кількість працівників певної кваліфікації, яке припадає на одного працюючого інший кваліфікує – ції при заздалегідь визначених організаційно - технічних умовах. Нормами співвідношення можуть бути охоплені всі категорії працюючих, що дає можливість досягти оптимальної структури та забезпечити високу ефективність колективної роботи. Таким чином ми оцінюємо вмотивованість до праці конкретних робітників або апарата управління, рівень організації праці з урахуванням наданих умов, тобто процес управління. А ефективність праці оцінюється на основі визначених критеріїв і характеризуючих їх показників що характеризують їх: критеріїв діяльності на які впливає робітник, його відповідальність й обґрунтовані претензії до нього у разі неефективної діяльності.

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Критерії діяльності підприємства, на які впливає працівник | Організаційні<br>Технологічні<br>Економічні<br>Соціальні                                                                                                                                                                         |
| Критерії, що визначають діяльність менеджера               | Рівень вмотивованості<br>Умови праці<br>Власний потенціал<br>Задоволеність працею, відносинами<br>Своєчасна інформованість<br>Володіння ринковою ситуацією                                                                       |
| Обґрунтовані претензії до працівника                       | Рівень компетентності<br>Рівень напруженості праці<br>Реальність і ефективність пропозицій<br>Виправданість (обґрунтованість ризику)<br>Налагодженість нормативів господарства<br>Скорочення втрат, своєчасність і якість планів |
| Відповідальність                                           | Дисциплінованість або її видимість<br>Обов'язковість, сумлінність, психологічна стійкість                                                                                                                                        |

Рис. 2. Критерії та показники діяльності менеджера

#### Висновки:

1. Нові умови господарювання потребують нових підходів до ефективної організації управлінської праці. У цьому відношенні потребується системний і комплексний підхід до нормування й оцінки управлінської праці.

2. Автор пропонує для оцінювання діяльності менеджера враховувати вплив: наданих умов, власний потенціал менеджера, рівень його вмотивованості, рівень організації праці (самоменеджмент), рівень персональної культури (функції і методи їх реалізації), а також критерії і показники результатів і ефективності діяльності.

#### Анотація

В статті розглянуті методичні аспекти нормування і оцінки управлінської праці, проблеми практичної підготовки економічних кадрів, розкрита система професійних компетенцій економіста, запропоновано форми практичної підготовки кадрів економічного профілю.

**Ключові слова:** економіст, конкурентоспроможність, професіоналізм, компетентність, компетенції, практична підготовка.

#### Аннотация

В статье рассмотрены методические аспекты нормирования и оценки управленческого труда, проблемы практической подготовки экономических кадров, раскрыта система профессиональных компетенций экономиста, предложены формы практической подготовки кадров экономического профиля.

**Ключевые слова:** норма управляемости, норма времени, методика оценки, ограничения в деятельности менеджера.

#### Annotation

The methodic aspects of rationing and evaluation of the management, problems of the practice preparing of the economic personnel are determined in the article. The system of professional competents of the economist is opened. The forms of practice preparing of economic personnel are offered.

**Key words:** economist, competitiveness, professionalism, competence, competents, practice preparing.

#### Список використаних джерел:

1. Зиновьев И.Ф. Формирование и реализация кадрового экономического потенциала : монография / И.Ф. Зиновьев. – С. : Феникс, 2008.- 407 с.
2. Зінов'єв І.Ф. Стратегічне управління формуванням та розвитком кадрів економічного профілю України (монографія) / І.Ф. Зінов'єв, О.І. Трохимець. – Запоріжжя, КПУ, 2010. – 144 с.
3. Зеркаль А.В. Исследование уровня корпоративной культуры машиностроительной отрасли. // Економіка промисловості. № 1(56). – 2011. – С. 312.
4. Зиновьев Ф.В. Организация труда менеджера. / Ф.В. Зиновьев, О.В. Донец, И.Л. Калиниченко, В.А. Киселёв / Под ред. проф. Ф.В. Зиновьева. – Симферополь: Таврия, 2004. – 234 с.
5. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера: Навч. пос. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
6. Гребнев Е.Т. и др. Нормирование управленческого труда. - М.: Московский рабочий, 1980. – 112 с.
7. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики.: Учеб.пособие. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 336 с.
8. Пашуто В.П. Организация и нормирование труда на предприятии: учеб. пособие. - МИНСК ООО «НОВОЕ ЗНАНИЕ», 2002. – 320 с.