

2.11. СУТНІСТЬ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ТА МОЖЛИВОСТІ ВИМІРЮВАННЯ ЇЇ ПРОДУКТИВНОСТІ

Успіх діяльності компанії залежить від багатьох факторів, але найвизначнішу роль відіграє саме персонал. Від результатів його діяльності залежить чи буде існувати компанія взагалі. Сучасний розвиток суспільства показує, що успіх організації багато в чому залежить від вмілого та грамотного керівництва. Виникає питання, як оцінити продуктивність праці управлінців. Адже від того, як вдало вони виконують свої функції, наскільки продуктивною є їхня праця залежить сучасне і майбутнє усього підприємства, добробут усіх співробітників та їх родин.

Кризове становище вітчизняної економіки характеризується багатьма негативними явищами: зниженням обсягів виробництва, дефіцитом бюджету, зменшенням інвестицій, і як наслідок зниженням зайнятості, рівня доходів і суспільного благополуччя. Така ситуація викликана абсолютним ігноруванням впливу такого показника як продуктивність праці. Рівень та динаміка продуктивності праці країни завжди слугували «лакмусовим папірцем», який наглядно демонстрував можливості суспільства. В останні роки в нашій державі цьому питанню практично не приділялась увага. Але в будь-якій економіці існують правила, які діють незалежно від суспільного устрою чи політичної кон'юнктури. Однією з таких аксіом є те, що підвищення рівня життя нації, вихід з кризового становища, прогресивний розвиток та досягнення лідируючих позицій на світовому ринку можливе лише за умов стійкого зростання рівня продуктивності праці.

Науковцями були розроблені методи та способи оцінки продуктивності праці для усіх категорій робітників, незалежно від характеру, змісту праці, їх функціональних обов'язків. Що ж стосується категорії управлінців, то в сучасній

науці не існує чітких, універсальних методів вимірювання продуктивності праці цієї категорії персоналу. Аналіз літературних джерел та публікацій показав, що всі запропоновані методи мають один з наступних недоліків: дають занадто загальний результат, розрахувати, проаналізувати та порівняти який доволі складно; оцінюють лише окремі сторони діяльності управлінського персоналу [1, с. 185; 2, с.140; 3, с.190]. Такі труднощі та відмінності обумовлені, в першу чергу, багатогранністю, в деяких випадках неповторністю, складністю та різноманітністю праці апарату управління.

Управління як специфічний вид людської діяльності відокремився в ході розподілу і кооперації суспільної праці. Управління – це процес забезпечення цілеспрямованої поведінки системи при мінливих зовнішніх умовах. Його ціль – координування роботи усіх ланок системи для виконання поставлених завдань з економічно доцільним використанням усіх видів ресурсів. [1, С.631]

Управлінська праця – це вид суспільної праці, основним завданням якого є забезпечення цілеспрямованої, скоординованої діяльності як окремих учасників спільного трудового процесу, так і трудових колективів в цілому. Це складна трудова діяльність, в якій задіяна велика кількість спеціалістів та посадових осіб, чия робота пов'язана з необхідністю переробки великого обсягу інформації, узгодженням множинних особистих та групових інтересів, нести велику персональну відповідальність за результати своєї праці. Особливості управлінської праці представлені на рис.1 [2, с. 9].

Управлінський персонал поділяється на дві основні групи: керівників та фахівців, відповідно до змісту праці та функцій, які вони виконують. Керівників можна розділити на лінійних та функціональних. Серед фахівців виділяють три основні групи:

- функціональні фахівці управління, результатом діяльності яких є управлінська інформація (референти, економісти, бухгалтери, фінансисти, маркетологи та ін.),

- фахівці-інженери, результатом їхньої праці є конструкторсько-технологічна та проектна інформація в сфері техніки та технології виробництва (технологи, інженери, конструктори, проектувальники та ін.),

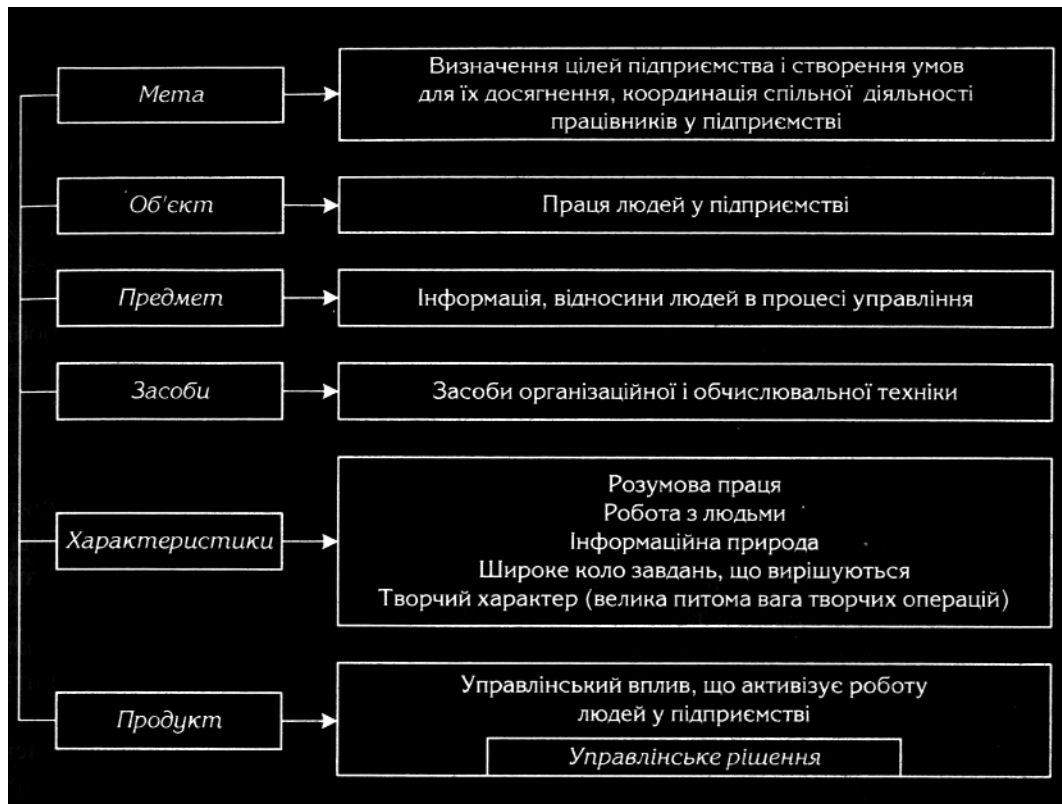


Рис.1. Особливості управлінської праці.

- службовці – технічні спеціалісти, які зайняті підготовкою та оформленням документації, обліком та контролем господарського обслуговування та виконують допоміжні роботи в процесі управління.

Функції управління складаються внаслідок раціонального поділу процесу керування за характером та змістом притаманної йому праці. При цьому кожна функція пов'язана з певним замкненим колом робіт, які об'єднуються за їх призначенням та посадовим становищем керівника в структурі управління підприємством.

Будь-яка функція, незалежно від її цільового призначення, містить елементи, необхідні для забезпечення організації, координування, планування,

проектування та контролю за якісним виконанням робіт, розстановкою кадрів на робочих місцях.

Трудова діяльність управлінського персоналу включає в себе наступні функції [2, с. 14] :

1. Адміністраторська функція: управлінець розробляє та реалізує кадрову політику (комплектує штати, здійснює набір, навчання, розставлення та переміщення кадрів), а також реалізує усі загальні функції управління. Таким чином, у ролі адміністратора службовець виконує свої повноваження для забезпечення руху системи у відповідності до цілей підприємства та суспільства в цілому.

При здійсненні менеджером адміністраторської функції особливу роль в сучасних умовах відіграють стратегічне планування та контроль.

2. Стратегічна функція: полягає у плануванні і прогнозі можливих подій як у сфері діяльності конкретного менеджера, так і стосовно підприємства в цілому. Реалізація цієї функції пов'язана, з одного боку, із встановленням найближчих планів, з іншого — із визначенням плану роботи на перспективу.

3. Експертно-консультативна функція: має три напрямки реалізації:

- реалізація професійної компетентності менеджера (обумовлює ефективність його дій не тільки у виробничо-економічній, комерційній сферах функціонування підприємства, а й стосовно сфери міжособистих відносин);
- делегування повноважень (передавання менеджером окремим підлеглим деяких своїх прав та відповідальності, що стосуються виконання тих чи інших завдань);
- використання у повсякденній роботі менеджера елементів консультування підлеглих, проведення з ними бесід, консультацій і т. п.

4. Представницька функція: управлінець представляє свій колектив на різних рівнях внутріорганізаційної вертикалі та горизонталі. Можливий також і міжорганізаційний вид реалізації даної функції: представництво свого підприємства у взаємовідносинах із зовнішніми партнерами.

5. Виховна функція: її адміністративно-управлінський персонал здійснює шляхом своїх реальних повсякденних вчинків.

Основа виховної функції складають:

- принцип єдиної моралі, який означає визнання тієї обставини, що моральні норми, на які належить орієнтуватися людям у повсякденному житті (зокрема — у самому підприємстві), слід застосовувати в абсолютно рівному ступені як керівникам, так і підлеглим;
- єдність слова і справи;
- використання фундаментальних законів соціального навчання людей;
- адаптація працівників до колективу;
- культура внутріорганізаційних відносин;
- створення і підтримка у колективі позитивних традицій.

6. Психотерапевтична функція: менеджер створює атмосферу психологічного комфорту у колективі, основними елементами якого є:

- відчуття безпеки у працівників;
- відсутність у працівників неспокою за майбутнє;
- оптимістичний погляд на події, що відбуваються у колективі;
- бажання зберігати членство у підприємстві;
- впевненість у підтримці і захисті з боку керівництва та колег у складній ситуації.

7. Комунікативно-регулююча функція: полягає у регулюванні і координації індивідуальних зусиль працівників підприємства з подальшою трансформацією та переводом у єдиний упорядкований організаційний процес.

Виділяють такі сфери комунікативної взаємодії керівництва з персоналом підприємства:

- найняття на роботу (мета комунікації у даному випадку — переконати потенційного працівника у перевагах роботи на даному підприємстві, а також отримати певне враження про претендента на роботу);

- орієнтація (мета комунікації — забезпечення працівника необхідною інформацією про його робочі функції та ролі у підприємстві);
- індивідуальна оцінка (за допомогою комунікації менеджер повідомляє підлеглому свою оцінку його вкладу у діяльність підприємства);
- особиста безпека (комунікація дозволяє надати працівникам інформацію про заходи та ступінь їх безпеки у трудовому процесі);
- дисципліна (мета комунікації — ознайомлення працівника з правилами та інструкціями підприємства).

8. Інноваційна: розробка і впровадження інновацій у діяльність підприємства, створення «інноваційної атмосфери» у колективі, стимулювання інноваційної активності персоналу.

9. Дисциплінарна: підтримка дисципліни у колективі на необхідному рівні.

Основою трудової діяльності управлінського персоналу, чи службовців, є вивчення проблем управління, створення нової інформації, зміна її змісту та форми, підготовка управлінських рішень, а після вибору керівником найбільш ефективного варіанту – реалізація та контроль за їх виконанням.

Узагальнено процес праці службовців зображено на схемі 1 [7, с. 316].

Управлінська праця у порівнянні з працею робітників має свої суттєві особливості. Перш за все це переважно розумова праця. В теорії озрізняють три види розумової праці: евристичний, адміністративний та операторний.

Евристична праця – творча складова розумової діяльності. Її функціональне призначення – дослідження, аналіз та розробка різних питань (розробка планів та аналіз їх виконання, визначення напрямків удосконалення конструкції та складу продукції, технології, організація виробництва і праці, вирішення соціальних проблем). За змістом евристична праця пов'язана з виконанням аналітичних, конструктивних операцій та спрямована на розробку й прийняття рішень.

Адміністративна праця – вид розумової праці, функціональним призначенням якої є безпосереднє управління діяльністю та поведінкою людей. За змістом вона достатньо різноманітна і містить виконання різних організаційно-

адміністративних операцій (координаційних, розпорядних, контролюючих). Цей вид розумової праці повинен забезпечити координацію діяльності окремих учасників та трудових колективів (різних відділів заводууправління, цехів та ін.).

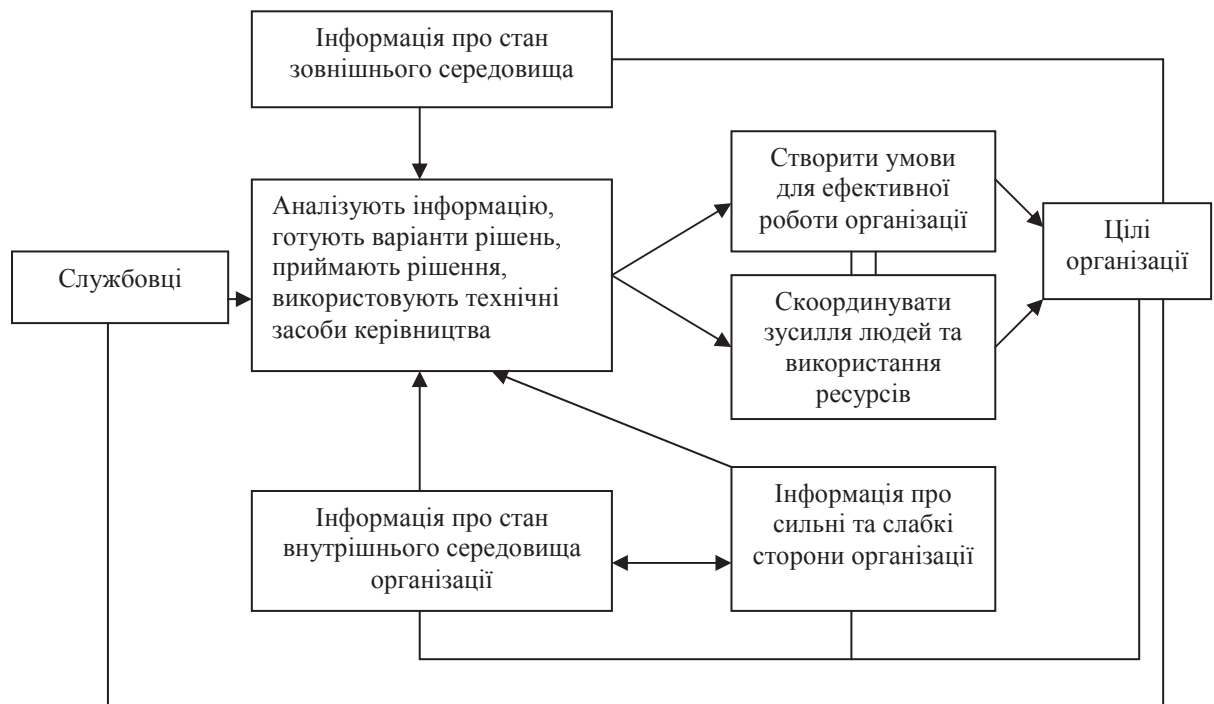


Схема 1. Процес праці службовців.

Операторна праця – це виконання стереотипних операцій детермінованого характеру. За змістом це інформаційно-технічна робота, яка включає в себе операції, пов’язані з документами (оформлення документів, їх копіювання, розмноження, зберігання, обробка кореспонденції та ін.), переробка інформації, введення даних до ЕОМ та ін.

Праця керівників підприємств та структурних підрозділів є евристичною та адміністративною. За характером розумових навантажень працю фахівців можна віднести до евристичної з деякими елементами операторної. Службовці загалом зайняті оперативною працею.

Особливість праці управлінців полягає в тому, що як і праця робітників вона є необхідною та продуктивною. Але разом с тим має свою особливу форму.

Зайняті управлінською працею безпосередньо не створюють матеріальних цінностей, але виконуючи технічну та організаційну підготовку виробництва, удосконалюючи методи планово-економічної праці, форми матеріального стимулювання, вирішуючи комерційні задачі, вони реалізують свою діяльність у продукті труда сукупного робітника. Без їхньої праці неможливе сучасне виробництво. Специфіка цієї праці полягає в тому, що її результати, як правило, віддалені в часі та просторі від моменту та місця її затрат. Вона лише в кінцевому підсумку невід'ємна від результатів функціонування всієї організації.

Існує думка, що предметом праці управлінського персоналу виступає інформація. Використовуючи та змінюючи цей особливий предмет праці, вони розробляють та приймають необхідні рішення. Тому в якості знарядь праці виступають засоби праці з інформацією (організаційна та розрахункова техніка), а результатом їхньої діяльності є управлінські рішення, які оцінюються на основі досягнення цілей організації.

Але вимірювання інформації значно ускладнюється її нематеріальним характером, різноманітним методами її фіксації, різним співвідношенням обсягів зафіксованої та незафіксованої інформації.

Проблематичність вимірювання інформації доповнює перелік об'єктивних труднощів, який виникає при оцінці продуктивності праці управлінців. В цей перелік входять:

— складність формалізації результатів праці та визначення кінцевого результату управлінської діяльності;

— взаємозалежність управлінських функцій і складність визначення внеску кожного керівника, складність функцій службового персоналу, ступінь самостійності їх виконання та повторюваності окремих елементів процесу праці, рівень ієрархії керівництва;

— творча складова цієї праці - в ній велику роль відіграють досвід та інтуїція;

— наявність значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявленням її результатів на практиці;

— необхідність одночасної оцінки особистих якостей і результатів роботи структурного підрозділу й організації в цілому.

Все це підтверджує, інформація – достатньо абстрактна категорія, за допомогою якої доволі складно виміряти продуктивність праці апарату управління.

У світлі вищенаведеного, для вимірювання продуктивності даної категорії персоналу важливо розробити та використовувати сукупність показників, кожний з яких буде характеризувати один, конкретний бік діяльності управлінців. Але для аналізу та можливості впливати на показник, він повинен мати конкретне кількісне значення та формулу розрахунку.

Результат праці управлінського персоналу характеризується рівнем чи ступенем досягнення цілей, які ставить перед собою підприємство. Місія кожної фірми полягає у задоволенні потреб певної категорії споживачів, шляхом виробництва необхідних товарів чи послуг. Ціллю кожного підприємства, яке займається підприємницькою діяльністю, є отримання прибутку, який насамперед залежить від злагодженої та професійної праці управлінського персоналу. Тому у якості узагальнюючих та основних показників продуктивності праці управлінців можна використовувати показники ефективності діяльності підприємства, а саме обсяг реалізованої продукції та прибуток. В цьому випадку продуктивність працівників управління буде вимірюватися відношенням обсягу реалізованої продукції чи обсягу прибутку до загальної чисельності апарату управління.

Дані показники роблять можливим порівнювати продуктивність праці апарату управління різних підприємств, а також продуктивність керівників та спеціалістів одного підприємства у різні періоди; аналізувати динаміку та фактори, які впливають на ці показники у той чи інший проміжок часу; використовувати отримані результати в процесі управління підприємством для подальшого його удосконалення. Одночасно, ці показники мають і свої недоліки.

Їх значення залежить не лише від праці управлінців, але й від технологічного оснащення, кон'юнктури ринку, продуктивності праці інших робітників та ін. До того ж використання цього показника обмежується належністю підприємства до конкретної галузі.

З іншого боку, продуктивність управлінців – це продуктивність праці кожного відпрацьованого робочого дня керівників та спеціалістів. Тобто якимось чином треба вимірювати внесок, результат праці кожного окремого працівника особисто. Тому вищезгадані показники повинні доповнюватися непрямими показниками, такими як компетентність, рівень кваліфікації, творчої та суспільної активності кожного управлінця.

У якості додаткового, непрямого показника для вирішення завдання підвищення продуктивності праці може виступити компетентність управлінців, тобто сукупність знань, вмінь та навиків. З великою часткою ймовірності можна припустити, що якщо рівень знань, вмінь та навиків зростає – зростає і продуктивність. Рівень компетенції можна вимірювати за допомогою різноманітних тестів (чи іншими способами) та порівнювати фактичний та запланований рівні. Але цей показник неможливо використовувати для порівняння продуктивності праці управлінського персоналу різних підприємств. До того ж він розпадається на ряд показників, тобто не є комплексним. Наступним недоліком цього показника є те, що він вимірює потенціальний рівень, а як само цей потенціал використовується в повсякденній праці оцінити практично неможливо.

Ще одним непрямим показником є складність праці [8, с. 237]. Її можна оцінювати за допомогою бальної оцінки факторів (ознак). У якості ознак складності праці можна розглядати наступні:

- функції, які складають зміст праці;
- різноманітність робіт, їх повторюваність, комплексність;
- ступінь самостійності виконання робіт;
- масштаби та складність праці;

- характер та ступінь відповідальності;
- ступінь новизни у праці, елементи творчості та ін.

Творчу активність можливо охарактеризувати кількістю авторських свідоцтв, довідок стосовно раціоналізаторських розробок та їх впровадження, сумарним економічним ефектом від виконаних робіт, кількістю нагород, призових місць з урахуванням їх значення та ін.

Підвищення кваліфікації може бути виражене загальною кількістю років навчання з відривом та без відриву від виробництва, фактами стажування, заміщення робітника на більш високій посаді та ін.

Сучасний апарат управління представляє собою дуже складний механізм з різноманітними функціональними обов'язками та різним змістом праці. Таким чином, аналітична робота по вимірюванню рівня продуктивності праці управлінців може бути організована за допомогою системи показників, які будуть доповнювати один одного, адже жоден з них окремо не зможе надати вичерпну інформацію стосовно рівня продуктивності праці даної категорії персоналу.

Література

1. Математика и кибернетика в экономике. Словарь-справочник. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: Экономика, 1975.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера. Підручник. — 2-е вид-ня, перероб. та доп. — К.: ВД «Професіонал», 2007. — 416с.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. — К., Кондор. — 2003. — 296с.
4. Менеджмент продуктивності: Навч. посіб./ А. В. Калина, С. П. Калініна, Н. Д. Лук'янченко. - К.: МАУП, 2004. -232 с.: іл. — Бібліогр.: с. 228-231.
5. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навч. посібник. — К.:КНЕУ, 1998. — 224с.

6. Багрова І.В. Нормування праці: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 212с.
7. Верховцев А.В. Справочник работника кадровой службы. – М.: ИНФРА, 2001. – 762 с.
8. Управління персоналом: Навч. посіб./ Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. - К.: ВД Професіонал, 2006. – 512с.