

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Е. А. Пшеничная

Научный руководитель И.Н. Махмудова

Организация не может эффективно существовать без качественного руководства, которое отражается в принятых решениях, влияющих на финансовый результат. Особенностью управленческого труда является то, что последствия деятельности руководящих органов видны только спустя длительное время, а ошибка может серьёзно отразиться на функционировании всей организации.

Осуществить оценку труда руководителей и специалистов значительно сложнее, чем труда рабочих, ведь она указывает на качество воздействия на производственный отдел.

Эффективность управленческого труда, с одной стороны, – это соотношение ее полезного результата (эффекта) и объема использованных или затраченных для этого ресурсов. (Формула 1)

$$(1) \text{Э}_y = \text{Прибыль} / \text{затраты на управление}$$

Однако этот показатель не дает точной оценки, ведь прибыль зависит не только от управленческой деятельности, да и целью этой деятельности не всегда является повышение прибыли.

Различают два вида эффективности управленческой деятельности: экономическую и социальную. (рис. 1)



Рисунок 1. Виды эффективности управленческой деятельности

Экономическая эффективность характеризуется экономией живого и овеществленного труда, которая получается в сфере управления материальным производством в результате оптимизации и рационализации управленческой деятельности.

Социальная эффективность отражает решение конкретных социальных задач (например, улучшение условий труда, охрану окружающей среды и т. д.). Социальные результаты тесно связаны с экономическими, поскольку основу любого прогресса составляет развитие материального производства.

Что касается экономической эффективности, то её показатель можно количественно измерить, что нельзя сказать о социальной эффективности. Учитывая неоднозначное влияние на конечные производственные результаты, оценку эффективности следует производить комплексно.

К экономическим показателям, характеризующим труд в сфере управления, относят снижение трудоёмкости обработки управленческой деятельности, сокращение потерь рабочего времени управления персоналом за счёт улучшения организации труда, механизации и автоматизации трудовых операций [5]

Социальную эффективность в сфере труда определяют такие показатели, как: повышение квалификации управленческого персонала, улучшение качества работы, улучшение условий труда, обоснованность управленческих решений, культура управления и т. д. (рис. 2)



Рисунок 2. Показатели экономической и социальной эффективности

Для более точной оценки опосредованной деятельности управленческого труда используется комплекс различных показателей, которые определяются чётко сформулированными функциями человека, занятого в этой деятельности.

Например, одним из самых удобных методов для изучения затрат и потерь рабочего времени управленческого труда является фотография

рабочего времени. Она может проводиться методом непосредственных наблюдений, то есть классическая фотография рабочего времени, и методом моментных наблюдений. Кроме того, распространено проведение самофотографии, именно такой способ фотографии применим как метод оценки эффективности управленческого труда.

Данная методика позволяет определить структуры рабочего времени, выявить основные источники потерь, определить эффективность используемых приёмов и программ.

Проведение наблюдения заключается в последовательной и подробной записи всего происходящего на рабочем месте в специальном документе, который может называться по-разному, например – наблюдательный лист.

(рис.3)

Наблюдательный лист самофотографии рабочего времени					
Предприятие _____					
Отдел _____					
Подразделение _____					
Перечень элементов затрат	Отметки работника				
	Наименование выполняемых работ	Шифр №	Дата "....."		Продолжительность
			Шифр	Текущее время	
1	2	3	час	мин	6
Изучение поступающих документов					
Составление писем, отчетов, справок и пр.					
Получение (проведение) консультаций А) с руководством Б) с сотрудниками В) с нормировщиками					
Поиск документов в архиве, поиск технической литературы					
Телефонные разговоры А) деловые Б) личные					
1	2	3	4	5	6
Участие в совещаниях, заседаниях					
Уход в другой отдел (подразделение)					
Чтение писем, справок					
Знакомство с технической литературой					
Обед и отдых					
Подготовка рабочего места					
Выполнение общественных поручений					
Ожидание руководителя					
Другие					

Рисунок 3. Наблюдательный лист

В зависимости от цели наблюдения в наблюдательный лист могут быть включены различные графы, но есть и обязательные, которые традиционно

присутствуют в этом документе: наименование затрат времени/работ; время начала работы; продолжительность работы; индекс затрат.

Для наблюдения за управленческим трудом требуется описать несколько рабочих дней, ведь этот вид трудовой деятельности весьма разнообразна функциями, а также характеризуется нелимитированностью. После проведения ФРД составляется таблица с удельным весом для каждого вида затрат времени (табл. 1)

Таблица 1. Образец составления таблицы с удельным весом для каждого вида затрат времени

Наименование работ (перечень элементов затрат)	День недели				
	понедельник	вторник	среда	четверг	пятница
	Удельный вес, %				
Оперативное совещание с начальниками отделов по текущим вопросам	5,56	3,70	0,00	0,00	5,56
Визирование бухгалтерских документов (платежные поручения в банк, счета и т.п.)	5,56	7,41	3,70	5,56	0,00
Телефонные разговоры с контрагентами	5,56	2,78	4,63	0,00	2,78
Другие деловые телефонные разговоры (с городскими и государственными учреждениями)	12,96	1,85	12,96	8,33	13,89
Переговоры с клиентами и поставщиков (заключение договоров, обсуждение условий договоров)	2,78	2,78	5,56	0,00	11,11

В результате осуществления этого метода анализа рабочего дня становятся явными причины потери времени. Чаще всего потеря связана с перемещением от одного кабинета или отдела до другого, со сложностями в работе с компьютерной технической программой. Помимо этого, выявляется факт того, что руководитель не использует полностью время, отведенное ему для отдыха, тем самым, нарушая режим труда и отдыха.

Важно также отметить, что перекуры, чаепития в рабочее время, беседы с коллегами на посторонние темы и другие затраты времени часто просто необходимы для поддержания нормальной обстановки в коллективе с моральной точки зрения.

Теперь в зависимости от выявленных затрат разрабатываются способы преодоления этих потерь. Например, если какое-то затратное действие, по

мнению оценивающего, могло бы занимать меньшую долю рабочего времени, эту функцию можно было бы упростить, в иных случаях можно отправить руководителя на курсы по управлению персоналом, курсы по тайм-менеджменту, возможно, может потребоваться оснащение рабочего места необходимым оборудованием, важность, которого не была выявлена ранее.

В зависимости от функций управленческий труд подразделяется на три вида: эвристический, административный, операторский. Для каждого из которых формируется свой перечень затрат времени.

Однако вне зависимости от вида труда выделяют этапы осуществления оценки эффективности:

1. Определение цели оценки;
2. Выработка требований к критериям оценки;
3. Выбор и обоснование критериев оценки;
4. Определение состава исходных данных, используемых в процессе оценки, и методов их отбора;
5. Выбор методов оценки по критериям;
6. Проведение оценки эффективности труда по выбранным критериям;
7. Формирование отчёта по результатам оценки и рекомендации по их использованию.

Таким образом, можно сделать вывод, что управленческий труд очень специфичен, а оценка неоднозначна и требует выделения определенных критериев. Однако необходимость этой оценки также велика, как и оценка производительности труда, ведь на основе полученных данных можно определить направление и область повышения эффективности труда HR-менеджера, а выполнив определённые преобразования, добиться эффективности работы всей организации.

Список использованных источников:

1. Давыдовский Ф.Н. Регламентация труда руководителей, специалистов и служащих как средство анализа содержания управленческой деятельности // Экономика, предпринимательство и право. – 2014. - №3. – С. 30-48. – [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/60347/> (Дата обращения 12.10.2019)
2. Кови Стивен Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности / Пер. с англ. О. Кириченко. – М.: Альпина-Паблицер, 2015. – 396 с.
3. Mahmudova I.N. Personnel security in the system of economic security of the organization and personnel management [Article] / I.N. Makhmudova, L.A. Plyukhina, I.V. Bogatyryova // Volume LVII, Pages 1- 1887. The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. e-ISSN: 2357-1330. ©2019 Published by the Future Academy. Edited by: PhD Valentina Mantulenko. Articles: 1- 191. Conference: GCPMED 2018 - International Scientific Conference "Global Challenges and Prospects of the Modern Economic Development". Dates: 06 – 08 December 2018. Location: Samara State University of Economics, Samara, Russia. Conference Chair(s): Rector of SSUE, Dr Prof G.R. Khasaev. [https://dx.doi.org/10.15405/epsbs\(2357-1330\).2019.3.1](https://dx.doi.org/10.15405/epsbs(2357-1330).2019.3.1). No: 189. Pages: 1859-1865. doi: <https://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2019.03.189>.
4. Мякушкин Д.Е. Оценка управленческого персонала организации. Персональный сайт. [Электронный ресурс]. - URL: <http://myakushkin.ru/ru/publikaczii/21/oczenka-upravlencheskogo-personala-organizaczii.html/> (дата обращения: 12.01.2019).
5. Никитина Т.В. Личная эффективность руководителя. Практические рекомендации. – Самара: АНО ВО Университет «МИР», 2018. – 40 с.

6. Самородских Т. Самофотография рабочего времени. Подготовка к проведению. Возможные проблемы. [Электронный ресурс]. — URL: <https://hr-portal.ru/article/samofotografiya-rabochego-vremeni-podgotovka-k-provedeniyu-vozmozhnye-problemy> /2017 (Дата обращения 12.10.2019)
7. Трегулова Н. Г., Гугуев К. А. Оценка эффективности труда управленческого персонала: многокритериальный метод оценки // Вопросы экономики и управления. — 2018. — №3. — С. 15-18. [Электронный ресурс]. — URL: <https://moluch.ru/th/5/archive/90/3334/> (Дата обращения: 30.04.2019)
8. Юрищева М. В. Сущность и содержание оценки эффективности труда управленческого персонала / Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право, 2013.

ПРИМЕНЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕТОДОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

А.А.Санникова

Научный руководитель И.Н. Махмудова

Персонал является одним из ключевых ресурсов для организации и, как любой ресурс, требует грамотного подхода к его использованию. В каждом коллективе сотрудники отличаются друг от друга по своим личностным и профессиональным качествам. Как определить кандидатов на повышение в должности? Как выявить неэффективного сотрудника?

На сегодняшний день персонал разделяют на группы по разным факторам и категориям. Одна из методик разделения называется: «Светофор». Её суть состоит в том, что сотрудники по определенным характеристикам делятся на три группы – «зеленые», «желтые» и «красные».