

УДК 331.103:334.72

**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ АППАРАТОМ
УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ***Криворотько И.А.*

Рассмотрены условия обеспечения эффективного труда работников аппарата управления предприятия: мотивированность, информированность, техническое обеспечение и регламентация труда. Предложена методика оценки рациональности использования рабочего времени аппаратом управления промышленного предприятия.

Ключевые слова: рабочее время, условия труда, аппарат управления, предприятие, оценка, организация.

Проблема рационального использования и бюджетирования рабочего и личного времени актуальна для всех специалистов аппарата управления, стремящихся к эффективности. Для того, чтобы сделать труд специалистов более рациональным и эффективным, необходимо привести в соответствие выполняемые обязанности к поставленным перед ними целям.

Различные аспекты этой проблемы рассматривали: Громова О.Н., Свистунов В.М., Мишин В.М. [2] изучали процесс организации управленческого труда на предприятиях; Киселев В.А. [4] исследовал сущность и содержание потенциала руководителя и механизмы его реализации, обосновал критерии оценки деятельности руководителей в современных условиях; оценкой персонала высшего и среднего звена занимался Вязигин А. [1].

Зиновьев Ф.В. [6] разработал методику оценки уровня организации труда менеджера. Вместе с тем, не полностью изучена методика оценки рационального использования рабочего времени на предприятии. Основной целью статьи является анализ затрат рабочего времени работниками аппарата управления. В рамках сформулированной цели были определены следующие задачи: - сформулировать основные факторы условий труда аппарата управления; - оценить рациональность использования рабочего времени работниками аппарата управления.

В результате исследования использования рабочего времени работниками аппарата управления можно выделить несколько неудовлетворительных моментов в организации его рабочего времени. Причинами к такой ситуации может послужить множество факторов: внутренней среды организации и личностные факторы сотрудника.

Со стороны внутренней среды организации рациональному использованию рабочего времени могут влиять следующие моменты:

- нерациональное распределение должностных обязанностей внутри трудового коллектива;
- отсутствие графика проведения совместных мероприятий различными структурными подразделениями предприятия;
- внезапное внедрение дополнительных условий в работу персонала;
- частые смены руководящих директив о расстановке персонала по должностям, и изменение должностных инструкций;
- текучесть кадров;
- отсутствие четкого вертикального разделения властных полномочий;
- отсутствие горизонтального взаимодействия подразделений и планирования их взаимоотношений;
- дублирование выполняемых функций;
- избыточная отчетность и т.д.

На использование рабочего времени работниками аппарата управления влияют следующие личностные качества: медлительность в действиях; отсутствие ориентировки на конечную цель; распыление интересов и отсутствие концентрации на каком-либо мероприятии; скромность; психологическая несовместимость внутри трудового коллектива и прочие факторы, кроме того, они формируют их культуру труда.

Увеличение продолжительности рабочего дня не может помочь в решении основных задач менеджера. Сокращение времени не может привести к дальнейшему снижению эффективности труда менеджера, и в следствии, потеря контроля над ситуацией. После 2 – 3 недель регулярной «сверхурочной» работы производительность труда снижается на 15 – 20 %, что в последствии приводит к «профессиональному выгоранию».

Составление реального бюджета производительного рабочего времени работника - необходимый элемент плана правильного его использования, который предусматривал бы дополнительные цели на случай досрочного выполнения или срыва первоначально запланированных работ [2, С. 97].

Существенными условиями рациональной организации труда работников аппарата управления является: мотивированность, техническое обеспечение, их информированность и регламентация труда. Кроме того, улучшение условий труда требует решения проблем эргономики, гигиены и организации труда, регламентации режимов труда и отдыха. Создание благоприятных условий труда и правильное эстетическое оформление рабочих мест на производстве имеет большое значение, как для облегчения труда, так и для повышения его привлекательности, положительно влияющей на производительность труда.

Самый действенный стимул - размер заработной платы и своевременность ее выплаты. Размер заработной платы сопоставляется с прожиточным минимумом с учетом цен на формирование потребительской корзины и другими показателями и служит критерием уровня жизни сотрудника [5, с. 30].

Вторым не менее важным условием является информированность работников аппарата управления. Существование на предприятии информационной системы обусловлена необходимостью сбора, хранения, переработки, анализа большого объема разнообразной экономической информации, предоставления ее пользователям в удобной форме. Система информационных потоков включает следующие виды источников: законодательные, рыночные источники; результаты маркетинговых исследований, новые технологии; источники периодической печати; внутрихозяйственные источники (производственно-финансовый план, коллективный договор, технологическая документация); нормативно-методические источники; визуальная и устная информация.

Реализация требований своевременного обеспечения процессов управления необходимой информацией в условиях возрастающих ее объемов в полной мере может быть осуществлена в случае, если информационная база найдет свое организационное оформление в виде автоматизированной системы управления: 1С или Парус. Информационная система, которая осуществляет систему поддержки принятия решений персонала аппарата управления, должна обеспечивать реализацию целей их деятельности [4, с. 65].

Любой из программных компонентов выполняет большое количество действий и в большинстве случаев может использоваться независимо от других. Главным компонентом без которого невозможна работа других средств является оперативная система, которая обеспечивает создание и актуализацию каталога файлов разных типов, просмотр каталогов, редактирование, переименование и распечатку файлов и др.

Автоматизация рабочего места работника аппарата управления приводит к изменению характера их функций и изменению взаимоотношений с коллегами, поэтому технологическое обеспечение должно быть скоординировано с другим видом обеспечения - организационным, которое включает комплекс документов регламентирующих деятельность персонала при использовании компьютеров на рабочем месте.

Техническое обеспечение рабочего места включает комплекс проектных и технических решений, определяющих требования к используемой компьютерной технике. Средняя стоимость рабочего места, с точки зрения программно-технической оснащенности может составлять 860 – 1430 дол. США. На исследуемом предприятии эта стоимость составляет от 600 - 1200 дол. США, что говорит о достаточно высоком уровне технического обеспечения. Вместе с тем, средняя вооруженность управленческого персонала составляет 70% от норматива.

Содержание труда аппарата управления определяется его потенциалом, которым они располагают и уровнем их культуры. В данном случае понятие культуры приравнивается к понятию «организационная культура» - это набор наиболее важных предположений, принимаемых члена-

ми организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их действий. Эти ценностные ориентации передаются через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения [1, с. 154].

В настоящее время выделяют три уровня организационной культуры:

- поверхностный «символический» уровень. Символический аспект поддерживает определенные модели организационного поведения, а при столкновении с нестабильностью становятся ориентирами поведения;
- подповерхностный уровень – объединяет ценности и нормы, сознательно зафиксированные в документах предприятия и призванные быть руководящими в повседневной деятельности предприятия;
- базовый или глубинный уровень – базовые предположения, возникающие у членов предприятия на основании личного опыта, подкрепляемого или изменяющегося более успешным опытом совместных действий.

В целом основная функция организационной культуры – создать ощущение идентичности всего персонала предприятия. Современная экономика предъявляет новые требования к организаторским способностям персонала аппарата управления, необходимо проявить столько инициативы и творчества, что это имеет не меньшее значение, чем сама идея. Анализируя содержание труда необходимо подчеркнуть, что рабочее время, являясь ограниченным ресурсом, ставит перед персоналом проблему выбора.

Деловое общение в форме непосредственных контактов, переписывания, деловых разговоров, совещаний, заседаний и т.д. обязательно присутствует в деятельности каждого работника аппарата управления. Недостаточное владение техникой делового общения увеличивают затраты времени на решение производственных задач, затрудняет достижение результатов. Среди людей, с которыми ему приходится общаться, можно выделить: вышестоящие руководители, рабочие, партнеры, клиенты, государственные службы.

Процесс планирования в значительной степени зависит от того, насколько информирован персонал, насколько он опытен и может предвосхищать события. Эффективность ситуационного управления определяется высокой степенью информированности, которая позволяет принимать обоснованные решения. Существует 3 основных принципа планирования использования рабочего времени: Парето, Эйзенхауэра и АБВ – анализ. В соответствии с АБВ – анализом все задачи разделяются по важности. А по принципу Эйзенхауэра рассматриваются в координатах «важность – срочность» [3, с. 43].

При составлении распорядка дня необходимо учитывать: кому, какие поручения дать, определив сроки выполнения; список лиц, с которыми необходимо переговорить по телефону или лично; где побывать, что обсудить и проконтролировать; время для посещений подразделений, выезд за пределы предприятия [6, с. 93].

Выявить, насколько условия труда благоприятны для работы аппарата управления и рациональность использования рабочего времени – задача исследования. К показателям, характеризующим условия труда менеджера можно отнести такие коэффициенты: мотивированности, технического обеспечения, информированности персонала аппарата управления и регламентации.

Данную методику рассчитаем на основе данных промышленного предприятия. На первом этапе определения условий труда менеджера необходимо определить коэффициент мотивированности менеджера:

$$K_{\text{м}} = \frac{\sum M_{oi}}{\sum \Gamma_{oi}} \quad [1],$$

где M_{oi} – число (оценка) реальных мотиваторов i – того менеджера; Γ_{oi} – число (оценка) номинальных мотиваторов.

$$K_{\text{м}} = 1300 / 2700 = 0,5$$

Коэффициент технического обеспечения позволяет оценить степень оснащенности служебных помещений средствами оргтехники:

$$K_o = \frac{\sum_{i=1}^m C_i}{\sum_{j=1}^n V_j H_j} \quad [2],$$

где C_i – стоимость i – того вида средства оргтехники, грн.; V_j – численность управленческих работников j – той группы, чел.; H_j – норматив оснащенности средствами оргтехники для j – той группы управленческих работников, грн.

Дальше определяется коэффициент информированности менеджера:

$$K_u = \sum \frac{I_i}{H_{ni}} \quad [3],$$

где I_i – наличие i – того источника информации; H_{ni} – нормативная потребность в i – том виде законодательной, методической, коммерческой информации.

$$K_u = 90 / 100 = 0,9$$

В конце определяется коэффициент регламентации труда:

$$K_{рег} = D_p / D_o * (1 - H_\phi) \quad [4],$$

где D_p – численность работников с утвержденными функциональными положениями; D_o – общая численность работников; H_ϕ – удельный вес несвойственных функций.

$$K_{рег} = 36/40 * (1 - 0,04) = 0,9$$

Этот показатель характеризует наличие и использование функциональных положений, кроме того, соответствие им работников аппарата управления.

Рассчитанные коэффициенты эффективности организации условий труда менеджера оформляются в виде таблицы 1.

Таблица 1

.Результаты оценки эффективности организации условий труда менеджера

Коэффициенты	Значения
K_m	0,6
K_o	0,6
K_u	0,9
$K_{рег}$	0,9
$K_{ср}$	0,75

Таким образом, общий уровень организации условий труда менеджера выражается в виде обобщающего показателя, который определяется как средний из вышеперечисленных частных коэффициентов. В данном случае значение этого показателя составляет – 0,75, что свидетельствует о среднем уровне условий на предприятии.

Показатель использования рабочего времени определяется по формуле:

$$K_i = 1 - \frac{\sum_{i=1}^m \Pi_i}{\sum_{i=1}^m \Phi_i} \quad [5],$$

где Π_i – потери рабочего времени персоналом аппарата управления (несвойственные потери – 15 %; болезнь – 5 %; чистые потери – 12 %); Φ_i – номинальный фонд рабочего времени.

$$K_i = 1 - 25625,6 / 80080 = 0,68$$

Коэффициент использования рабочего времени составляет 0,68, который в свою очередь зависит от потенциала предприятия, эффективности мотивационной сферы, наличия эффективной команды, степени налаживания каналов поиска ресурсов и эффективности реализации продукции, урегулированности взаимоотношений с контролирующими и правоохранительными органами. Это свидетельствует о нерациональности использования рабочего времени персоналом аппарата управления.

ВЫВОДЫ

1. Среди основных условий, которые характеризуют деятельность работников аппарата управления можно выделить: мотивированность, техническое обеспечение, информированность и регламентация труда. Каждый из этих факторов влияет на эффективное использование рабочего времени. Рабочее время является ограниченным ресурсом менеджера, чем ставит перед ним проблему планирования его использования. Кроме того, существует необходимость планирования рабочего времени для этого используются такие принципы: Парето, Эйзенхауэра и АБВ – анализ.

2. На промышленном предприятии была проведена оценка рациональности использования рабочего времени аппаратом управления. Оценка условий труда работников аппарата управления показала, что интегральный коэффициент условий труда составляет 0,75. Основным фактором, уменьшающим качество предоставляемых условий, является – мотивированность – 0,6. Кроме того, оценка определила недостаточную обеспеченность следующих условий: регламентации труда, достоверности информации, технического обеспечения, информированности специалистов. Коэффициент использования рабочего времени составляет 0,68. Созданные на предприятии условия труда несколько лучше использования рабочего времени аппаратом управления.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ:

1. Вязигин А. Оценка персонала высшего и среднего звена. – М.: Вершина, 2006. – 256с.
2. Громова О.Н., Свистунов В.М., Мишин В.М. Организация управленческого труда. -М.: КУДИЦ, 1993. – 289 с.
3. Зиновьев И.Ф. Активные методы подготовки менеджера. – Симферополь: Таврия, 2007. – 88 с.
4. Зиновьев И.Ф., Нафиев Р.Э. Формирование востребованных экономистов. Монография. – Симферополь: Таврия, 2005. – 288 с.
5. Киселев В.А. Реализация потенциала руководителя в условиях реформирования. – Симферополь: Таврия, 2001. – 144 с.
6. Организация труда менеджера // под ред. проф. Зиновьева Ф.В. – Симферополь: Таврия, 2004. – 232 с.