

УДК 331

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

*З.М. Холод, О.В. Господарчук*

*Розглядаються основні критерії і показники рівня організації праці управлінського персоналу, методика їх визначення.*

*Рассматриваются основные критерии и показатели уровня организации труда управленческого персонала, методика их определения.*

У процесі розвитку виробництва розподіл і кооперація праці зумовили виділення особливого виду трудової діяльності – управлінської праці. Зайняті процесом управління працівники відіграють особливу роль у діяльності підприємства. Не створюючи безпосередньо матеріальні блага, вони впливають на всі сторони виробництва (організаційну, технічну, економічну, соціальну), приймаючи певні рішення, від прогресивності яких залежить ефективність роботи підприємства. Водночас успішність і результативність управлінської праці залежить від її організації.

Управління виробництвом – це діяльність, яка забезпечує узгоджену й ефективну роботу трудового колективу підприємства. До функцій управління належать планування, фінансування, організація засобів виробництва і стимулювання поліпшення їх використання, організація та стимулювання праці, інформаційне забезпечення й облік, контроль, регулювання та оцінка діяльності, а також функції маркетингу.

З огляду на вищесказане, праця управлінців – це переважно розумова праця. Діяльність працівників управління ділиться на три основні види: адміністративна (безпосереднє управління діяльністю і поведінкою людей), евристична або творча (розроблення й прийняття рішень), технічна (інформаційно-технічна робота). Відповідно, можна виділити такі категорії працівників управління, як керівники, спеціалісти і технічні виконавці.

Управлінська праця – специфічний вид діяльності, що виник у результаті поділу, спеціалізації та кооперації виробничої праці. Отже, вона є працею виробничою. Предметом управлінської праці є людина та її діяльність, а метою – координація спільних зусиль колективу і забезпечення погоджених дій його членів, що спрямовані на досягнення певних запланованих результатів. Знаряддям управлінської праці є засоби оргтехніки.

Важливою особливістю продуктивної форми управлінської праці є те, що ефективність оцінюється не за кількістю підготовлених документів і виданих розпоряджень, а за результативністю і прогресивністю прийнятих управлінських рішень з технічних, економічних та організаційних питань, тобто за їх впливом на кінцеві результати діяльності робітників, безпосередньо зайнятих виробництвом продукції і наданням послуг. Це визначає й особливі вимоги до організації праці управлінців, адже вона охоплює багато сфер, як от: розподіл і кооперацію управлінської праці, підбір і розміщення управлінських кадрів, певний кваліфікований рівень, організацію процесів праці по управлінню, організацію та оснащення робочих місць, створення нормальних умов праці, нормування управлінської праці. Усі ці складові рівні за важливістю, оскільки спрямовані на вирішення трьох основних завдань: економічного (виконання своїх функцій при мінімальних затратах), психофізичного (збереження здоров'я, працездатності), соціального (забезпечення престижності, змістовності праці).

Організація управлінської праці, як і організація праці робітників, відповідає певним принципам. Зокрема, комплектності (організація праці по всіх елементах, включаючи всі її аспекти), системності (взаємозв'язок усіх елементів для уникнення протиріч), регламентації (дотримання визначених правил, положень, інструкцій тощо). Закріплення за кожним підрозділом (а в ньому за кожним працівником) певних функцій, робіт здійснюється за принципом спеціалізації. Принцип стабільності забезпечує постійність виконуваних функцій, а принцип цілеспрямованої творчості – творчий підхід до впровадження організації праці і максимальне використання творчого потенціалу робітників. Важливим етапом у процесі організації управлінської праці є її аналіз, визначення об'єктів аналізу, що включають структури затрат робочого часу, нормування праці, потоки й обсяги інформації тощо (рис.1).

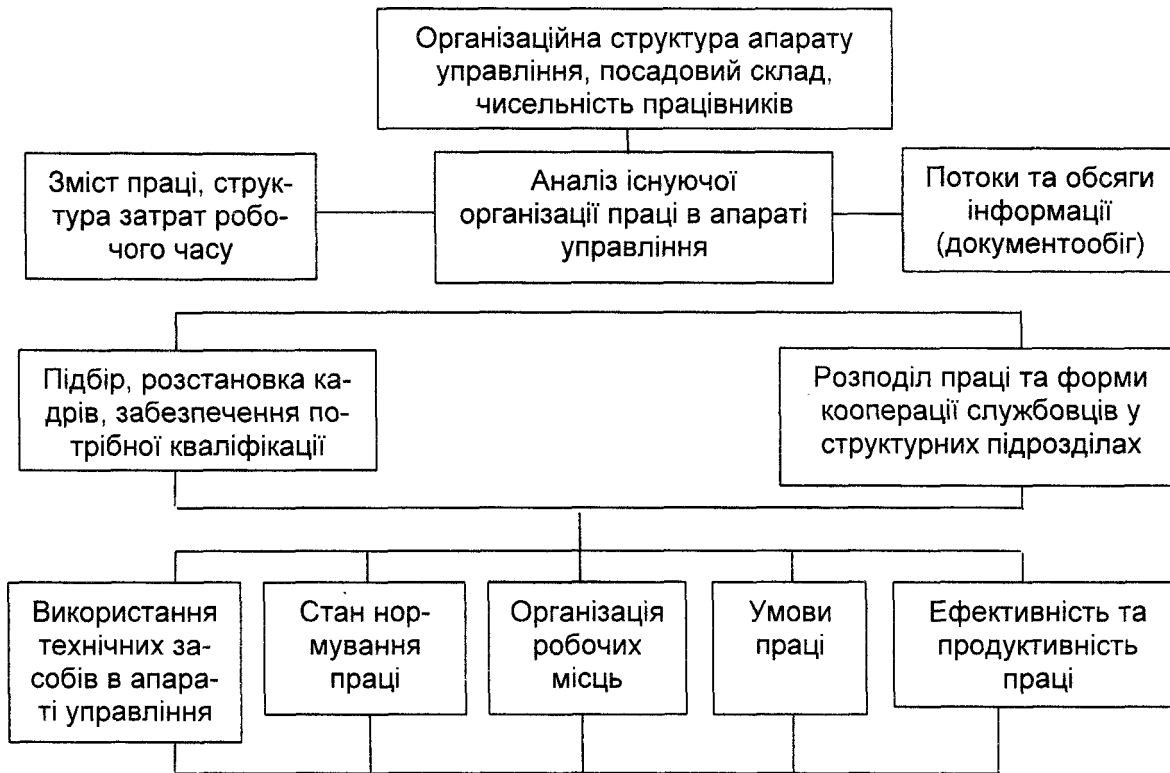


Рис. 1. Схема аналізу організації праці в апараті управління

Одним з основних критеріїв, що характеризують рівень організації праці, є ступінь використання робочого часу. Його показники відображають позитивні і негативні сторони організації управлінської праці. Структура затрат робочого часу розкриває зміст праці, показує, наскільки раціонально побудовані процеси управлінської праці і створені умови для ефективної роботи. Аналіз затрат робочого часу управлінського персоналу проводиться за системою певних показників (табл.1).

Таблиця 1

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ РОБОЧОГО ЧАСУ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ**

Показник	Методика визначення	Розшифрування позначень
1	2	3
Коефіцієнти:		
екстенсивності	$K_e = \frac{\Phi - \Pi}{\Phi} = 1 - \frac{\Pi}{\Phi}$	$\Pi$ – регламентовані і нерегламентовані перерви в роботі, хв $\Phi$ – фонд робочого часу, хв
втрат робочого часу, що залежать від працівника	$K_{вр} = \frac{BP}{\Phi}$	$BP$ – втрати робочого часу, що залежать від працівника, хв
втрат робочого часу, що не залежать від працівника	$K_{от} = \frac{OT}{\Phi}$	$OT$ – втрати з організаційно-технічних причин, хв
затрат часу на регламентовані перерви	$K_{во} = \frac{BO}{\Phi}$	$BO$ – час на відпочинок й особисті потреби, хв

Продовження табл. 1

1	2	3
раціонального використання робочого часу	$Kp = 1 - \sum_{i=1}^n \sqrt{(Yi\phi - Yin)^2}$	$Yi\phi$ – фактична питома вага елемента витрат робочого часу $Yin$ – нормативна питома вага елемента затрат робочого часу
Інтегральний коефіцієнт використання робочого часу	$Ki = Ke \times Ke$	
Коефіцієнт рівня виконання невластивих робіт	$Knp = \frac{HP}{P}$	HP – час на невластиву роботу, хв P – час роботи, хв
Коефіцієнти:		
завантаження роботою: основною творчою	$Kop = 1 - Knp$ $Km = \frac{T}{O}$	T – час на виконання творчої роботи, хв O – час основної роботи, хв
організаційно-адміністративною	$Koa = \frac{OA}{O}$	OA – час на виконання організаційно-адміністративної роботи, хв
формально-логічною	$Kfl = \frac{\Phi L}{O}$	$\Phi L$ – час на виконання формально-логічної роботи, хв
виконавчою	$Kv = \frac{B}{O}$	B – час на виконання виконавчої роботи, хв

Вивчення цього питання дозволяє отримати дані про ефективність використання окремих категорій працівників і затрати часу на основні види робіт, що виконуються управлінцями.

Вагомим важелем поліпшення організації праці є впровадження організаційного нормування управлінської праці, зокрема застосування нормативів структуризації апарату управління, його чисельності та управлінських процесів (див. рис. 2, табл. 2).

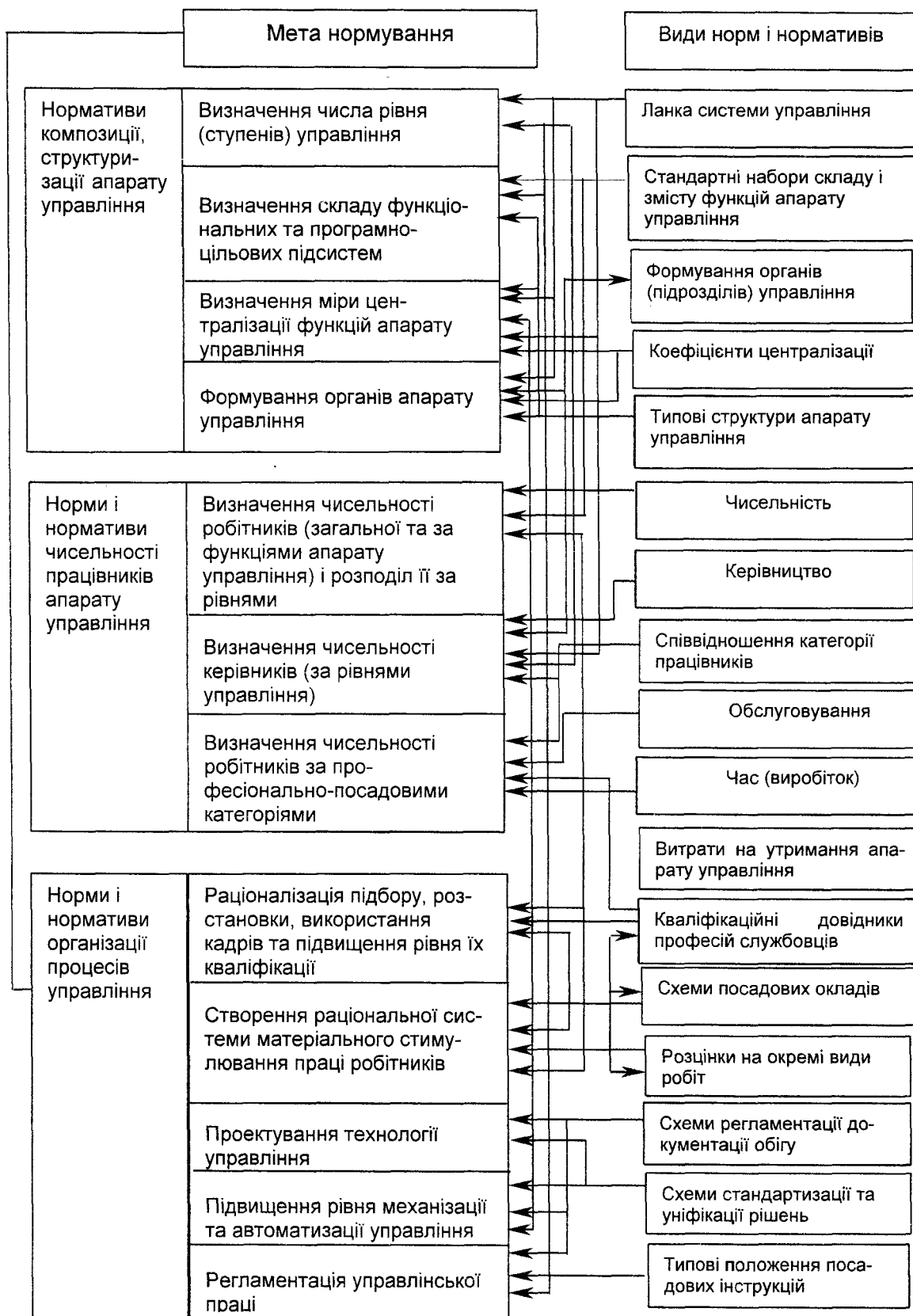


Рис. 2. Схема складу і призначення нормування управлінської праці

Таблиця 2

**НОРМУВАННЯ ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО АПАРАТУ**

Показник	Методика визначення	Розшифрування позначень
Чисельність управлінського персоналу	$Чс = \frac{\sum T}{\Phi_k \cdot K_{вн} \cdot K_з}$	<p><math>Чс</math> – середньоспискова чисельність керівників, спеціалістів, службовців</p> <p><math>\sum T</math> – сумарна трудомісткість усіх робіт, нормо-год</p> <p><math>\Phi_k</math> – корисний фонд часу одного працівника, год</p> <p><math>K_{вн}</math> – коефіцієнт виконання норм по плану</p> <p><math>K_з</math> – оптимальний коефіцієнт завантаження управлінців роботою</p>
Сумарна трудомісткість	$\sum T = \sum Ni \cdot ti + Tд$	<p><math>Ni</math> – кількість робіт <math>i</math>-го виду, виконуваних у підрозділі за календарний період часу</p> <p><math>ti</math> – норма часу на одиницю виконуваної роботи <math>i</math>-го виду</p> <p><math>Tд</math> – обсяг додаткових робіт, не охоплених нормативними матеріалами</p>
Норма часу на одиницю виконуваної роботи $i$ -го виду для управлінців	$ti = ton(1 + \frac{Kn}{100})(1 + \frac{K_{во}}{100})$	<p><math>ton</math> – час на виконання основної роботи</p> <p><math>Kn</math> – коефіцієнт, що враховує затрати часу на підготовчо-заклучну роботу та організаційно-технічне обслуговування робочого місця (у процентах до часу основної роботи)</p>

Отже, раціональна організація управлінської праці передбачає обґрунтований поділ, кооперацію і регламентацію праці в апараті управління, нормування складу чисельності працівників, правильні розстановку і використання кадрів, застосування прогресивних методів і засобів праці. Основним моментом при цьому повинно бути чітке визначення обсягу і складу робіт з управління. Як свідчить зарубіжний і вітчизняний досвід, тут необхідні як систематична і цілеспрямована робота по удосконаленню організації управлінської праці, так і відображення її результатів з використанням прийнятого раціонального варіанту у відповідних нормативних документах. Головне завдання – створення такої обстановки, при якій кожен працівник міг би виконувати свої обов'язки з найбільшим ефектом як з точки зору підвищення продуктивності праці, так і з точки зору збереження власного здоров'я.

1. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент: Навчальний посібник. Львів, 1996. 2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурк Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М., 1994.

УДК 338.24+655.5

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ПЕРСПЕКТИВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИДАВНИЦТВА**

*О.М. Міхаш*

*Висвітлюються теоретичні та методологічні питання стратегічного управління як сучасного важливого напрямку менеджменту в Україні. Наведено характеристику логіки роз-*