

НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ НАУК УКРАИНЫ
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

На правах рукописи

Нестерова Елена Викторовна

ОРГАНИЗАЦИЯ - УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В УСЛОВИЯХ
ХОЗЯЙСТВЕННОЙ САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ
/на примере легкой промышленности/

Специальность 08.06.01 - экономика предприятий и формы
хозяйствования

Автореферат
диссертации на соискание научной степени
кандидата экономических наук

Донецк-1996

ДВ 34.647

Диссертация является рукописью
Работа выполнена в Институте экономики промышленности
Национальной академии наук Украины

Научный руководитель - доктор экономических наук,
профессор
Прокопенко Николай Дмитриевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук
Булеев Иван Петрович
кандидат экономических наук
Бунтовская Лариса Леонидовна

Ведущая организация - Донецкая государственная
академия управления (г.Донецк)

Защита диссертации состоится 30 мая 1996 года
в 14 часов на заседании специализированного ученого
совета по защите диссертаций К 06.08.02 в Институте экономики
промышленности НАН Украины по адресу: 340048, г. Донецк,
улица Университетская, 77.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Института
экономики промышленности НАН Украины.

Автореферат разослан "26" апреля 1996 года.

Ученый секретарь
специализированного
ученого совета

Кузьменко Л.М.

Кузьменко Л.М.

ЛННБ України ім.В.Стефаніка



00754407 (R)

ЛНБ ім. В. Стефаніка
АН України

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

I.1. Актуальность темы исследования. Потребность в экономиче-ской оценке эффективного труда, в том числе и управленческого, существенно возрастает в условиях кардинальной перестройки хозяй-ственного механизма, придания ему противостратного характера, ориентации на конечные результаты работы предприятия и его прои-зводственных подразделений, то есть при переходе к рыночным от-ношениям. Создание в этих условиях соответствующих стимулов для каждого работника - главное условие повышения эффективности производства, так как в конечном счете все управленческие и ор-ганизационные решения реализуются на рабочем месте.

В условиях рыночных отношений должна быть оформлена эффективная система материального стимулирования трудящихся, независимо от форм собственности на средства производства, которая могла бы обеспечить оптимальное сочетание личных, кол-лективных и общественных интересов.

Эта проблема касается как непосредственных производителей продукции, так и управленческих работников, организующих их труд.

Поскольку приоритетным направлением формирования производст-венного комплекса в народном хозяйстве бывшего СССР долгие годы являлось развитие отраслей тяжелой промышленности, подавляющее большинство научных разработок по управлению производством от-носилось именно к этим отраслям. Существенно меньше уделялось внимания предприятиям легкой промышленности, хотя они и обладают своей спецификой организации производства: большой зависимостью объема производства и ассортимента продукции от конъюнктуры рын-ка, сменами моды и мало предсказуемой изменчивости вкусов потре-

бителей и др.

Эта специфика особенно проявляется в условиях перехода от централизованной плановой экономики к рыночным отношениям. Изменение формы собственности на средства производства - приватизация предприятий легкой промышленности, или даже только их аренда у государства, может существенно повысить их хозяйственную самостоятельность. Это расширит возможность свободного изменения структуры производства, применения новых систем организации, оплаты и стимулирования труда, свободного выбора ассортимента продукции, а также партнеров по организации совместных предприятий и производству, самостоятельного распоряжения собственной продукцией и прибылью как конечным результатом деятельности.

Необходимость решения этих задач в новых условиях хозяйствования и предопределяет актуальность совершенствования организации труда работников управления среднего звена предприятий легкой промышленности.

1.2. Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является анализ влияния уровня квалификации работников управления среднего звена на эффективность деятельности предприятия и разработка научно-методических положений по совершенствованию организации и стимулирования их труда /на примере предприятий легкой промышленности/.

В соответствии с поставленной целью в работе решены следующие задачи:

определено влияние реформирования собственности на развитие хозяйственной самостоятельности предприятий в условиях перехода к рыночным отношениям;

оформулирован комплекс основных задач по совершенствованию организации управления производством на предприятиях и организа-

ции труда управленческого персонала;

уточнено содержание работы по управлению подразделениями предприятия в условиях его хозяйственной самостоятельности;

на основе анализа содержания труда и использования рабочего времени линейных руководителей при переходе предприятия на арендные отношения разработаны рекомендации по рационализации управления управленческого труда на основе его регламентации;

разработаны методические рекомендации по аттестации уровня организации труда руководителей цехов и определены основные направления совершенствования технологии управления цехом;

осуществлен выбор критериев и разработаны методические положения по оценке уровня квалификации и стимулированию повышения эффективности труда линейных руководителей предприятий;

сформирована комплексная система оценки и материального стимулирования трудового вклада функциональных подразделений в конечные результаты деятельности предприятия.

1.3. Предмет и объект исследования. Предметом исследования явились методологические и организационные основы определения влияния повышения эффективности управленческого труда линейных руководителей на конечные результаты деятельности предприятий в условиях расширения их хозяйственной самостоятельности. Объектом исследования является организация управления подразделениями предприятий легкой промышленности Украины /базовое предприятие - Донецкое производственное торгово-грознокопальное объединение/.

1.4. Методология и методика исследования. Теоретической и методологической основой проведенного исследования явились положения экономической теории, работы ученых-экономистов в области организации управления, законодательные акты, решения

правительства Украины, методические разработки по вопросам эффективности управленческого труда.

В процессе исследования применялись общенаучные методы анализа, синтеза, выборочного наблюдения. Решение проблемы роста эффективности управленческого труда осуществлялось с помощью метода научных абстракций, системного метода, ситуационного анализа, маркетинга.

Источники информации - отраслевые нормативно-правовые документы, научно-исследовательские отчеты институтов, материалы первичного учета и статистической отчетности предприятий легкой промышленности, результаты авторских исследований.

1.5. Научная новизна работы

В диссертации на основании изучения и обобщения научных разработок отечественных и зарубежных исследователей, анализа современного опыта управления предприятиями легкой промышленности Украины в условиях расширения их хозяйственной самостоятельности разработаны научно-методические положения и практические рекомендации по формированию механизма взаимодействия совершенствования организации труда руководителей среднего звена управления на получение конечных результатов деятельности предприятия в условиях рыночных экономических отношений. Научная новизна вышеизложенного исследования заключается в следующем:

обосновано положение, что в условиях реформирования собственности расширение хозяйственной самостоятельности предприятий легкой промышленности наиболее вероятно при их переходе на арендные отношения, ввиду отсутствия у коллектива средств для выкупа предприятия у государства;

сформирован комплекс задач по совершенствованию организации управления с целью повышения влияния управленческих реше-

ний на результаты хозяйственной деятельности предприятий;
 определены основные составляющие объемов выполняемых работ по управлению структурными подразделениями предприятия в условиях его хозяйственной самостоятельности;

определены основные элементы содержания труда линейных руководителей при переходе предприятия на арендные отношения;

разработаны методические рекомендации по рационализации труда линейных руководителей на основе его регламентации;

разработаны методические положения по совершенствованию технологии управления цехом на основе аттестации уровня организации труда руководителей цехов;

обоснован выбор критериев оценки уровня квалификации управленческого персонала, учитывающих деловые качества работника, сложность выполняемых функций и результаты труда;

разработаны методические положения по оценке уровня квалификации и стимулированию повышения эффективности труда управленческого персонала среднего звена;

разработаны методические рекомендации по комплексной оценке трудового вклада функциональных подразделений в конечные результаты деятельности предприятия.

1.6. Теоретическая и практическая значимость результатов исследования состоит в разработке методических положений по совершенствованию организации управленческого труда в условиях хозяйственной самостоятельности предприятия: рационализации труда линейных руководителей на основе его регламентации, совершенствованию технологии управления цехом на основе аттестации уровня организации труда руководителей цехов, оценке уровня квалификации и стимулированию труда управленческого персонала среднего звена. Научно обоснована взаимосвязь совершенствования

учета затрат и оплаты труда с повышением эффективности управления, позволяющая обеспечить оптимальные конечные результаты производства продукции и товаров легкой промышленности. Разработаны научно-методические положения и практические рекомендации по формированию механизма воздействия роста эффективности труда руководителей среднего звена управления на получение конечных результатов деятельности предприятий в условиях рыночных экономических отношений.

1.7. Апробация и внедрение результатов работы. Основные положения диссертации докладывались на республиканских и региональных научно-практических конференциях. Защищаемые положения нашли отражение в статьях, научных докладах. С участием автора подготовлены научные доклады: "Экономическая оценка эффективности управленческого труда в условиях хозяйственной самостоятельности предприятий", "Совершенствование организации управленческого труда на предприятиях легкой промышленности", "Оценка и стимулирование эффективности управленческого труда на предприятии" и др.

Методические положения и практические рекомендации, изложенные в диссертации, используются в структурных подразделениях Донецкого производственного торгово-трикотажного объединения для количественной оценки личного трудового вклада линейных руководителей в конечные результаты хозяйственной деятельности.

1.8. Публикации. По результатам выполненных исследований опубликовано 7 научных работ объемом 3,8 п.л., из которых автору принадлежит 3,4 п.л.

1.9. Объем и структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 147 наименований работ, приложений. Объем текста 195 машинописных страниц, 17 таблиц.

2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ

В диссертации разработаны и защищаются научно-методические положения и практические рекомендации по совершенствованию организации и стимулированию управленческого труда в условиях расширения хозяйственной самостоятельности предприятий легкой промышленности Украины.

2.1. При переходе Украины к смешанной экономике на основе разгосударствления крупных и приватизации средних и мелких промышленных предприятий особенно актуальным становится определение экономически эффективных /с точки зрения всего общества/ соотношений различных форм собственности на средства производства с учетом специфики отраслей промышленности и возможности расширения хозяйственной самостоятельности предприятий.

При наличии /обобщенно/ трех основных форм собственности: государственной, коллективной /акционерной/ и частной, хозяйственной самостоятельностью частично или полностью обладает предприятие, использующие вторую и третью формы собственности.

Анализ развития экономических реформ в Украине показал, что в государственной собственности должны находиться, либо быть под жестким контролем государства крупнейшие предприятия /горнодобывающей, металлургической, топливно-энергетического комплекса, ВПК/, обеспечивающие политическую и экономическую независимость страны. Предприятия легкой промышленности, производящие товары народного потребления, могут использовать все формы собственности или их сочетание с учетом специфики производства или уровня хозяйственной самостоятельности. Одним из перспективных направлений развития хозяйственной самостоятельности предприятий легкой промышленности на переходный период является аренда у государства или местных органов управления

средств производства с последующим выкупом и превращением в собственность трудовых коллективов или акционерных обществ.

2.2. Разрушение централизованной плановой экономики, суверенизация политического строя бывших союзных республик и декларирование перехода к рыночным отношениям без должного научного обоснования путей этого перехода привели к существенному сокращению научных исследований вообще и, в частности, по вопросам управления производством и организации управленческого труда.

Анализ литературных источников, а также практики происходящих изменений в функциональной деятельности управленческих работников в условиях реформирования собственности, позволяет сформулировать следующий комплекс основных задач по совершенствованию организации управления производством на предприятии и организации труда управленческого персонала:

анализ содержания работы по управлению подразделением предприятия, содержания труда линейных руководителей и его изменения в условиях расширения хозяйственной самостоятельности предприятий, анализ использования рабочего времени руководителей цехов;

разработка рекомендаций по рационализации и нормированию труда линейных руководителей на основе его регламентации, рекомендаций по аттестации организации труда руководителей цехов;

определение основных направлений совершенствования технологии управления цехом;

разработка рекомендаций по организации учета и контроля эффективности производственных затрат в цехе;

разработка рекомендаций по оценке уровня квалификации и стимулированию повышения эффективности труда линейных руководителей предприятия.

2.3. В условиях рыночной экономики, расширения самоуправления первичными трудовыми коллективами, деятельность линейных руководителей должна быть направлена на организацию такой работы в цехе, смене, на участке, которая обеспечит бы слаженные действия работников, единство их интересов, выявление и использование дополнительных организационно-технических и социально-экономических резервов производства и коллектива.

Деятельность руководителей цехов, смен и участков предусматривает реализацию в трудовых коллективах ряда управленческих функций, прежде всего таких, как организационно-административная, направленная на организацию производства и труда, планирование, учет и контроль, социально-психологическая, предполагающая целенаправленное воздействие на личность, на коллектив с учетом необходимых знаний о психологических особенностях личности и групповых психологических процессах.

Поэтому важным фактором успешной работы трудовых коллективов цехов, смен, участков и бригад при переходе к рыночным отношениям является четкое определение прав, обязанностей и полномочий по руководству первичными коллективами. Передавая часть полномочий трудовым коллективам, цеховые руководители получают больше возможностей создать в них атмосферу высокой социальной ответственности, взаимопомощи, доверия, требовательности в целях более полной реализации потенциальных возможностей человеческого фактора в коллективе.

Возрастающие требования к руководителям цехов, смен, участков и бригад определяют необходимость выработки методов аттестации их деловых качеств и организации труда с целью дальнейшей рационализации. Рационализация труда линейных руководителей

предполагает совершенствование основных видов их деятельности в ходе выработки и реализации управленческих решений с учетом присущего им стиля работы, улучшение использования своего рабочего времени, применение оптимальных регламентов труда, освоение прогрессивной технологии управления производством.

Особое значение приобретает проблема совершенствования организации управления в условиях поточного производства на предприятиях легкой промышленности, поскольку на поточных линиях сосредоточены значительные трудовые и материальные ресурсы, охватываемые общим ритмом, а сами даже на незначительном количестве рабочих мест могут явиться причиной больших экономических потерь.

2.4. Многономенклатурное массовое производство изделий широкого потребления, осуществляющееся в цехах предприятий легкой промышленности, отличается рядом специфических особенностей, в значительной мере определяющих сложность управления. Эти особенности — высокая интенсивность производственных процессов, постоянное повышение обновляемости моделей изготавливаемых изделий, значительная дробность производственных операций, частые изменения в технике и технологии, диктуемые модой и предопределяющие высокие требования к исполнителям и готовой продукции.

Специфика производства и особенности каждого элемента производственного процесса, в том числе использование равнообъемных и неоднородных по свойствам материалов, значительный удельный вес неавтоматизированных операций с большим содержанием ручных элементов при обработке полуфабрикатов и изделий и т.д., обуславливают возникновение значительного количества производственных ситуаций и задач, оперативное и успешное решение которых во

многим определяет результаты работы цехов и нередко в полной мере зависит от опыта и квалификации руководителей цеха, их умения сосредоточить усилия всего коллектива на решение поставленных задач.

Наибольшая эффективность управления производством в цехах может быть достигнута прежде всего за счет использования прогрессивной технологии управления, рационализации затрат времени на управление.

Рациональные затраты времени T_r линейных руководителей рекомендуется определять по формуле

$$T_r = T_{\Phi} - T_{от.л.} / K_1 \cdot K_2, \quad /1/$$

где T_{Φ} - фактические затраты времени работников в расчете на месячный объем работы, час;

$T_{от.л.}$ - время на отдых и личные надобности, час;

K_1 - коэффициент, учитывающий работы, не предусмотренные должностной инструкцией, и потери рабочего времени;

K_2 - коэффициент, учитывающий возможность сокращения затрат труда в результате рационализации трудового процесса.

$$K_1 = 1 - \frac{T_{ни} + T_{пот.т.}}{T_{\Phi} - T_{от.л.}}, \quad /2/$$

где $T_{ни}$ - затраты времени на работы, не предусмотренные должностной инструкцией, час;

$T_{пот.т.}$ - потери рабочего времени по организационно-техническим причинам, по вине исполнителя, час.

$$K_2 = \frac{T_d - T_p}{T_d}, \quad /3/$$

где T_d - затраты времени на работы, предусмотренные должностной инструкцией, час;

T_p - резерв сокращения трудовых затрат на работы, предусмотренные должностной инструкцией, час.

2.5. Эффективность труда руководителей цехов в значительной мере зависит от того, насколько четко организован труд на всех ступенях управления и как распределяется время на различные виды деятельности.

Анализ фактических затрат рабочего времени линейных руководителей цеха дает возможность определить загруженность их и учитывать при распределении обязанностей для обеспечения комплексности управленческих воздействий на объекты управления. Кроме разработки рекомендаций по рациональной организации труда результаты анализа затрат рабочего времени используются для установления нормативных показателей: норм времени, норм выработки, нормативов численности управленческих работников и др. /табл. I/.

Таблица I. Анализ использования рабочего времени руководителей цехов

Содержание работы начальника цеха	Затраты рабочего времени, проц.	
	швейное производство	трикотажное производство
I	2	3
Организация трудового процесса	31,1	45,8
Организация технологического процесса	22,1	11,0
Работы по обеспечению бесперебойного функционирования оборудования	2,6	1,7

продолж. табл. I

	1	2	3
Подготовка и оформление документов		10,2	4,9
Совещания, заседания		9,5	14,2
Выполнение функций, не свойственных для работника		17,1	14,3
Регламентированные перерывы и личные надобности		2,0	2,9
Потери рабочего времени		0,1	1,8
Непредвиденные затраты рабочего времени		5,3	4,3
Итого		100,0	100,0

Сопоставление фактических затрат времени с нормативными позволяет сделать вывод об эффективности трудового процесса, о наличии и величине резервов ее повышения.

Разделение функциональных обязанностей между цеховыми линейными руководителями рекомендуется на предприятии осуществлять следующим образом: между начальником цеха и старшим мастером разделение осуществляется по видам управленческой деятельности, различия в обязанностях начальника цеха и сменных мастеров заключается в характере и масштабах управленческой деятельности, т.к. начальник цеха является единоначальным руководителем в цехе /участке/, обладает правом принимать решения юридического характера.

Содержание и структура управленческих работ руководителей цеха /участка/ зависят прежде всего от организационно-технических параметров объекта управления, т.е. производственного процесса в цехе /участке/. Для характеристики производственного участка /цеха/ используются состав и количество оборудования,

сложность технологического процесса, профессионально-квалификационный состав кадров.

2.6. Внедрение прогрессивных форм организации труда, производства и управления, переход предприятия легкой промышленности на арендную форму собственности, расширяющей их хозяйственную самостоятельность в условиях рыночной экономики предполагают четкую и эффективную работу коллективов цехов, смен и участков предприятия отрасли. Однако деятельность руководителей этих подразделений не всегда удовлетворяет предъявляемым требованиям, в ней имеются существенные недостатки. Для их устранения рекомендуется аттестация приемов и методов труда линейных руководителей цехов, уровня его организации. Эффективность этих показателей определяется рациональностью использования рабочего времени мастеров, начальников смен и цехов с учетом функциональной принадлежности работ, закрепленных за тем или иным руководителем.

Для аттестации уровня организации труда руководителей цехов в диссертации рекомендуется использовать интегральный показатель $K_{и}$, который рассчитывается по формуле

$$K_{и} = \frac{K_{ст} + K_{вр} + K_{ур} + K_{рм}}{4} \quad /4/$$

где $K_{ст}$ - уровень рациональности содержания труда;
 $K_{вр}$ - уровень использования рабочего времени;
 $K_{ур}$ - уровень организации управленческих работ;
 $K_{рм}$ - уровень организации рабочего места и условий труда.

Уровень организации труда считается соответствующим нормативным требованием при $K_{и} \geq 0,9$.

По результатам аттестации разрабатываются конкретные предложения по доведению уровня организации труда до соответствия

требованиям типового проекта.

2.7. Необходимым условием совершенствования управления производственными коллективами предприятий является формирование прогрессивной технологии управления участком или цехом, главную роль в которой играет процедура выработки и принятия решений, направленно воздействующих на управляемый объект.

Разработку прогрессивной технологии управления производственным участком или цехом рекомендуется осуществлять в такой последовательности:

проектирование оптимального состава функций, подфункций и групп работ по управлению цехом;

рационализация разделения труда между работниками управления при выполнении ими основных работ;

оптимизация применяемой системы информационного обслуживания процессов управления;

использование прогрессивных средств оргтехники и передовых методов труда;

совершенствование процедур выполнения трудовых процессов управленческими работниками.

Совершенствование процедур выполнения основных работ предопределяет следующие направления рационализации методов работы:

устранение операций, не обеспечивающих цель и задачи выполняемой работы или не входящих в функциональные обязанности исполнителей;

упрощение операций, которые не предусмотрены процедурой выполнения работы при использовании оптимизированной системы информации;

устранение дублирующих операций;

изменение порядка выполнения операций для установления их рациональной последовательности;

ЛНБ им. В. Стефанива
АН України

сокращение маршрутов движения управленческих работников;
обеспечение наименьшей трудоемкости анализа информации,
выработки и принятия управленческих решений;

введение операций, обеспечивающих надлежащий объем и качество выполнения работы.

Основным содержанием этой технологии являются разработанные и используемые блок-схемы выполнения подфункций и комплексов взаимосвязанных управленческих работ, осуществляемых группой исполнителей, а также схемы процедур на важнейшие работы, которые регламентируют процесс управления взаимосвязанными действиями исполнителей и их групп.

2.8. Переход предприятий легкой промышленности к рыночным экономическим отношениям привел к значительному росту объема информации на предприятии. Возникла потребность получения оперативных точных данных о выпускаемой продукции, ее качестве и реализации. Стало необходимым одновременно иметь сведения об объемах производства продукции в ассортименте, о поставках изделий предприятиям торговли. Практика показала, что информация - важнейший компонент управления.

Решить проблему получения необходимой информации невозможно без внедрения и использования современных средств вычислительной техники.

Рекомендуемое совершенствование организационных форм и методов управления цехом, участком заключается в организации подразделения АСУП на объединении, использовании расчетов по каждой партии выпускаемых в производство изделий и закреплении каждой планируемой партии за конкретным потребителем, а также в применении при контроле объема выпуска анализа фактического состояния поставок по каждому потребителю не в усредненных ценах и ус-

ловных изделиях, а в конкретных моделях изделий о рассчитанной цене.

В результате внедрения АСУП создается единая автоматизированная информационная подсистема, объединяющая решение следующих вопросов: выпуск готовой продукции цехами и объединением в целом, учет реализации продукции, наличие готовой продукции, анализ выполнения договорных обязательств, вычисление многих показателей эффективности работы цехов, участков, предприятия, анализ выполнения производственных показателей в различных аспектах, выдача информации — рекомендации для принятия управленческих решений.

2.9. Одной из составляющих системы совершенствования технологии управления цехом, производственным участком, является управленческое обеспечение учета и контроля эффективности производственных затрат.

Существующий на предприятиях метод учета выработки рабочих не позволяет выявить конкретных виновников допущенного в производстве брака, а также приводит к уравнительной оплате их труда, несовместимой с интересами развития производства.

Поэтому с целью совершенствования технологии управления цехом в диссертации разработана такая система учета, которая позволяет фиксировать индивидуальную выработку нескольких работников, занятых выполнением одинаковых операций в потоке. В соответствии с разработанной системой, данные о выработке рабочих в потоке фиксируются контролером ОТК в первичном документе, которым является карточка разбраковки и учета индивидуальной выработки рабочих.

С целью повышения эффективности использования оборотных средств линейными руководителями объединения предусматривается

систематический оперативный анализ использования сырья и материалов. На уровень материальных затрат и себестоимости продукции оказывают влияние многие факторы, которые возникают в организации производства и его технологическом процессе, выявление которых возможно в ходе оперативного анализа. Наиболее благоприятные условия для ведения оперативного экономического анализа себестоимости создает нормативный учет производственных затрат, при котором выявляются отклонения от анализируемых норм.

В процессе оперативного анализа и управления выявляется степень влияния каждой причины на общую сумму отклонений, вызвавших увеличение или уменьшение себестоимости продукции.

2.10. Оценка уровня и стимулирование повышения эффективности организации труда линейных руководителей предприятий легкой промышленности обеспечивают постоянную заинтересованность управленческих работников в повышении эффективности труда и нацеливают на решение важнейших задач развития экономики.

При переходе предприятий легкой промышленности на арендные отношения возникает необходимость новых, более гибких подходов к организации труда линейных руководителей и оценке его эффективности. При этом необходим механизм, позволяющий с достаточной степенью точности учесть результаты труда линейного руководителя, сопоставить их с соответствующими результатами труда других работников и всего коллектива; на основе этих сопоставлений дифференцировать размеры заработной платы, что обеспечит постоянную заинтересованность управленческих работников в неуклонном росте их деловых и квалификационных качеств.

На основании обобщения результатов исследований в диссертации разработана методика количественной оценки личного труда

и личного вклада руководителей среднего звена управления производственных объединений, предложены примеры ее использования на предприятиях.

Эффективность труда линейных руководителей рекомендуется оценивать системой показателей, всесторонне отражающих их деятельность, которая должна отвечать следующим требованиям:

- отражать полную и достоверность производимой оценки;
- быть дифференцированной, т.е. отражать специфику труда как различных коллективов, так и различных категорий служащих;
- отражать результаты труда служащих как в количественных, так и в качественных характеристиках;
- соответствовать цели оценки;
- обеспечивать сравнимость результатов труда с затратами на их получение;
- отражать не только достигнутый уровень, но и динамику их изменения.

При оценке эффективности труда прежде всего необходимо оценить отдельные стороны деятельности линейных руководителей, отражающие результаты и затраты их труда; на этой основе рассчитать обобщающий показатель. С этой целью проводится выбор критериев конкретных показателей, необходимых и достаточных для оценки эффективности труда линейных руководителей, а также определяются числовые значения каждого показателя. Для достижения более полной оценки трудового вклада необходимо учесть такие признаки, как квалификационный уровень работника, его деловые качества, результаты труда, сложность выполняемых функций.

Ограничиться только абсолютным показателем уровня оценки нецелесообразно, так как в практической деятельности при решении многих вопросов необходимо внять не только личную оценку

деловых качеств каждого специалиста, но и в сравнении с оценкой другого специалиста, т.е. необходим относительный показатель. В качестве таких показателей рекомендованы коэффициенты функциональной значимости и коэффициенты долевого участия. Данные коэффициенты используются при распределении премий, проведении аттестации, выдвижении на вышестоящую должность, перемещении на другую должность внутри структурного подразделения.

Коэффициент функциональной значимости в допустимом приближении принимается как уровень сложности выполняемых наиболее простых работ в аппарате управления и рассчитывается по формуле

$$K_{\text{в}} = \frac{\sum Z_{\text{min}}}{\sum Z}, \quad /5/$$

где $\sum Z = Z_1 + Z_2 + \dots + Z_n$ - сумма балльных оценок, соответствующих функциональной значимости по данной должности;

$\sum Z_{\text{min}}$ - сумма балльной оценки, рассчитанной о предъявлении минимальных требований.

Коэффициент долевого участия рассчитывается по формуле

$$K_{\text{д}} = \frac{\sum Z_i}{\sum Z_{\text{об.норм.}}}, \quad /6/$$

где $\sum Z_i$ - суммарная балльная оценка деятельности конкретного должностного лица;

$\sum Z_{\text{об.норм.}}$ - общая нормативная сумма балльных оценок всех линейных руководителей согласно штатному расписанию.

На основе абсолютных показателей оценки рассчитываются относительные показатели эффективности - коэффициенты долевого участия /нормативные и фактические/. Эти коэффициенты принимаются

за базу при определении новых должностных окладов линейным руководителям, исходя из предпосылки, что нормативный коэффициент долевого участия соответствует максимальному окладу должности по схеме.

Величина расчетного оклада определяется по формуле

$$O_p = \frac{O_{\max} \cdot \text{Кд. факт.}}{\text{Кд. норм.}}, \quad /7/$$

где O_p - расчетный должностной оклад для специалиста;

O_{\max} - максимальный должностной оклад по схеме;

Кд. факт. - фактический коэффициент долевого участия линейного руководителя;

Кд. норм. - нормативный коэффициент долевого участия для определенной должности.

Разработанной методикой при аттестации уровня управления и организации труда линейных руководителей рекомендуется основное внимание уделять оценке их квалификационного уровня, что определяет размер должностного оклада.

Оценка уровня квалификации линейных руководителей устанавливается по следующим критериям: деловые качества работника - Кдк, результаты его труда - Крт, сложность выполняемых функций - Кср. Каждый критерий характеризуется рядом признаков, которые оцениваются в баллах по четырем уровням: первый - I; второй - от 1,01 до 1,4; третий - от 1,41 до 1,7; четвертый - от 1,71 до 2,0. Присвоенное руководителю подразделения по данному признаку число баллов /от 1 до 2/ умножается на удельную значимость признака, выраженную в долях единиц. Общая оценка для каждого критерия /Кдк, Крт, Кср/ определяется путем последовательного суммирования баллов, взвешенных на удельную величину значимости признака в данном наборе.

Проведенные на Донецком арендном производственно-торговом трикотажном объединении апробация методики оценки личного тру-

нового вклада руководителей среднего звена управления и ее внедрение дали возможность более полно учесть в должностных окладах различия в квалификации, а также деловые качества, сложность выполняемых функций и результативность труда.

В условиях рыночных экономических отношений роль руководителя среднего звена управления возрастает, так как к нему предъявляются особые требования и резко возрастает "цена" принятого руководителем решения. Поскольку роль линейных руководителей в производстве возрастает и оказывает все большее влияние на процесс производства и его участников, возникает необходимость в более тщательном подборе кадров, применении различных методов их оценки, разработанная методика количественной оценки личного трудового вклада линейных руководителей может быть использована для дифференциации должностных окладов при переходе предприятия к рыночным отношениям.

3. СПИСОК ПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ, В КОТОРЫХ ОТРАЖЕНЫ ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ

3.1. Прокопенко Н.Д., Нестерова Е.В. Оценка и стимулирование эффективности управленческого труда на предприятии //Донецбасс: прошлое, настоящее, будущее - формирование и развитие трудовых традиций.: Тез.докл.- Краматорск; АО НКМЗ, 1993.- с.166-169.

3.2. Нестерова Е.В. Экономическая оценка эффективности управленческого труда в условиях хозяйственной самостоятельности предприятия /на примере предприятий легкой промышленности Украины/ // Экономические и социальные проблемы развития региона в условиях рыночных отношений.: Тез.докл.- Луганск: ЛФ ИЭП НАН Украины, 1993.- с.28-30.

3.3. Нестерова Е.В. Критерии и методы оценки эффективности управленческого труда в условиях рыночных экономических отношений /на примере предприятий легкой промышленности Украины/ // Вопросы совершенствования экономики на современном этапе /Материалы научной конференции аспирантов и соискателей ИЭП АН Украины 23-26 февраля 1993 года./: Тез.докл.-Донецк: ИЭП АН Украины, 1993.- с.39-50.

3.4. Нестерова Е.В. Совершенствование организации управленческого труда на предприятиях легкой промышленности. // Развитие хозяйственной самостоятельности предприятий региона.- Донецк: ИЭП НАН Украины, 1994.- с.147-162.

3.5. Пахомовский Л.Г., Нестерова Е.В. Опыт Донецкого производственно-торгового трикотажного объединения по внедрению и развитию ховрасчета //Киев: ЦБТИ Мануфактура Украины, 1989.-2с.

3.6. Нестерова Е.В. Экономическая оценка эффективности управленческого труда в условиях хозяйственной самостоятельности предприятия //Донецк: ИЭП НАН Украины, 1995.- 24 с.

3.7. Нестерова Е.В. Рационализация использования трудовых ресурсов предприятия // Методические принципы формирования и реализации стратегии предприятия в условиях смешанной экономики.: Тез. докл. - Донецк-Артемовск: ИВП НАН Украины, 1995. - с. 92-93.

ABSTRACT

Nesterova E. V. Organization of management labour under the enterprise economic independence (the case of light industry).

The thesis with manuscript functions for the degree of candidate of economic sciences by speciality 08.06.01 - business economics and form of economic management. Institute of Industrial Economics, NAS of Ukraine, 1996.

The problems of economic independence expansion are examined for the light industry enterprises in the period of property reforms; a set of tasks is stated purposed for improving the organization of researchers' work at industrial enterprises in transition to the lease relations; methodical and practical recommendations are proposed for estimating a skill level as well as providing incentives for middle managers to increase the labour effectiveness.

Аннотация

Нестерова Е.В. Организация управленческого труда в условиях хозяйственной самостоятельности предприятия /на примере легкой промышленности.

Диссертация в виде рукописи на соискание научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.06.01 - Экономика предприятий и формы хозяйствования. Институт экономики промышленности НАН Украины, Донецк, 1996.

В диссертации исследованы вопросы расширения хозяйственной самостоятельности предприятий легкой промышленности в условиях реформирования собственности; сформулирован комплекс задач по совершенствованию организации труда управленческих работников производственных подразделений при переходе предприятия на аренд-

ные отношения; разработаны научно-методические и практические рекомендации по оценке уровня квалификации и стимулированию повышения эффективности труда руководителей среднего звена предприятия.

Анотація

Нестерева О.В. Організація управлінської праці в умовах господарської самостійності підприємства /на прикладі легкої промисловості/.

Дисертація у вигляді рукопису на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.06.01 – Економіка підприємств і форми господарювання. Інститут економіки промисловості НАН України, Донецьк, 1996.

В дисертації досліджене питання розширення господарської самостійності підприємств легкої промисловості в умовах реформування власності; визначено комплекс задач з вдосконалення організації праці управлінських працівників виробничих підрозділів при переході підприємств на орендні відношення; розроблено науково-методичні та практичні рекомендації щодо оцінки рівня кваліфікації та стимулювання підвищення ефективності праці керівників середньої ланки підприємства.

Ключові слова: організація праці, господарська самостійність, технологія управління, рівень кваліфікації, стимулювання, ефективність, заробітна плата.

Подп. в печ. 22.04.96 Формат 60 x 84/24. Бум. тип. №3. Офс. печ.

Уч.-изд. л. 1,0. Заказ №1645 Тираж 100 экз.

Институт экономики промышленности НАН Украины.

340048, Донецк, Университетская, 77.

Ротапринт ИЭП НАН Украины.

446410

AB 34.647

AB 34.647

[Faint, illegible text covering the majority of the page, likely bleed-through from the reverse side.]