

**КІРОВОГРАДСЬКИЙ ІНСТИТУТ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО МАШИНОБУДУВАННЯ**

УДК 331.103

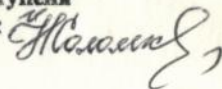
**СОЛОМКО Ірина Миколаївна**

**СИСТЕМА ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА НОРМУВАННЯ  
ПРАЦІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ  
(за матеріалами підприємств машинобудування)**

+ 08.07.01

Спеціальність 08.09.01 – Демографія, економіка праці,  
соціальна економіка і політика

**Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук**





00737683 (Y)

AB 39.219

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана на економічному факультеті Кіровоградського інституту сільськогосподарського машинобудування Міністерства освіти України

Науковий керівник – доктор економічних наук, професор Фільштейн Леонід Михайлович,  
декан економічного факультету Кіровоградського інституту  
сільськогосподарського машинобудування.

Офіційні опоненти – доктор економічних наук Калитич Георгій Ілліч,  
Український інститут науково-технічної та економічної інформації,  
перший заступник директора;  
– кандидат економічних наук, доцент Ляшко Вадим Іванович,  
Державна льотна академія України, завідувач кафедрами економіки,  
права і управління персоналом.

Провідна установа – Київський національний економічний університет, кафедра управління трудовими ресурсами.

Захист відбудеться "6" лютого 1998 р. о 12<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради К 23.073.02 по захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук у Кіровоградському інституті сільськогосподарського машинобудування за адресою: 316050, м.Кіровоград, пр.Правди, 70-А, зал засідань вченої ради інституту.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Кіровоградського інституту сільськогосподарського машинобудування за адресою: 316050, м.Кіровоград, пр.Правди, 70-А.

Автореферат розісланий "29" листопада 1997 р.

Вчений секретар спеціалізованої вченої ради  
кандидат економічних наук, доцент

(Г.Т.Пальчевич)

### Загальна характеристика роботи

Актуальність теми дослідження. Переведення економіки України на ринкові засади обумовлює необхідність наукового обґрунтування широкого кола теоретичних питань, вивчення зарубіжного досвіду застосування механізмів ринкового і державного регулювання господарських процесів, опрацювання практичних рекомендацій щодо ринкових трансформацій з урахуванням особливостей вітчизняної економіки. За цих умов одне з найважливіших місць займає вирішення проблеми якісної побудови системи управління, поліпшення її впливу на розвиток виробництва, забезпечення його ефективності та конкурентоспроможності.

В період формування ринкової економіки докорінно змінюється структура завдань, що вирішуються управлінським корпусом підприємств, поглиблюється інтеграція науково-виробничої управлінської діяльності, у зв'язку з чим стала нагальною необхідність пошуку нових підходів до вдосконалення організації і нормування праці управлінського персоналу. Однак здійснення реформ в управлінні економікою свідчить про помітний розбіг очікуваних і реальних результатів. Такий стан обумовлюється не тільки виключною складністю і глибиною змін, пов'язаних з демонтажем адміністративно-командної системи управління і заміною її принципово іншою, але й теоретичними прорахунками, використанням недостатньо обґрунтованих наукових підходів до вирішення нових завдань.

Нині має місце суттєве погіршення якості управлінської діяльності. Більшість керівників, які звикли працювати в умовах централізованої системи, в багатьох випадках не змогли визначити, опанувати та подолати труднощі в нових умовах функціонування економіки, коли виникла безліч складних проблем, пов'язаних з дефіцитом випуску потрібної споживачу конкурентоздатної продукції, ускладненням матеріально-технічного забезпечення виробництва та необхідністю реалізації продукції за цінами, нижчими, ніж у конкурентів. Однією з основних причин, що негативно вплинули на стан виробництва та економіки в цілому, є недостатньо науково обґрунтований рівень організації та нормування праці управлінського персоналу, питома вага якого на підприємствах машинобудування складає до 35 відсотків загальної чисельності промислово-виробничого персоналу (ПВП). Тому не випадково, що за останні роки урядом прийнято ряд заходів, спрямованих на виведення з кризи економіки України. Серед них Закон України "Про державну службу" (1996 р.), який регулює відносини в системі управління і визначає загальні засади управлінської діяльності службовців; постанови Кабінету Міністрів України "Про заходи поліпшення нормування праці у народному господарстві" (1995 р.), "Рекомендації щодо нормування праці в галузях народного господарства" (1995 р.), тощо.

Особлива увага до управлінської праці сьогодні пояснюється й тим, що ринкова економічна система формується суб'єктивними зусиллями управлінського персоналу різного рівня на основі загальної організаційної програми. У цьому контексті управлінська діяльність та ініціатива виступає як та необхідна для України складова, що визначає її вихід на рівень економічно високорозвинутих країн. Отже, сучасний етап трансформації економіки потребує переусвідомлення методів, принципів і форм побудови апарату управління на підприємствах, що застосовувались раніше, та створення методології

формування нових і реорганізації діючих організаційних структур управління. В умовах становлення ринкових відносин особливо гостро постає також проблема оцінки результатів праці керівників та спеціалістів в наслідок їх "стратегічної важливості" з точки зору перспектив конкурентної боротьби. У зв'язку з цим першорядного значення набуває вивчення особливостей і змісту праці управлінського персоналу, дослідження методів організації, нормування і оцінки її результатів.

Головна причина, яка обумовила актуальність дослідження цих питань, полягає, з одного боку, в необхідності вироблення механізму забезпечення конкурентоспроможності та прибутковості підприємств, встановлення економічно виправданих витрат виробництва, а з другого – у відсутності на мікрорівні відпрацьованої системи організації, нормування та оцінки результатів управлінської праці внаслідок нерозробленості методичних основ щодо регулювання витрат праці персоналу управління.

**Мета і завдання дослідження.** Основна мета дисертаційної роботи полягає в дослідженні теоретичних, методологічних та практичних питань організації праці працівників, зайнятих у сфері управління підприємством, розробці науково-обґрунтованих пропозицій щодо вдосконалення організації, нормування та оцінки результатів.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі основні завдання: узагальнити закономірності розвитку організації управління на сучасному етапі та поглибити теоретичні положення про сутність, специфічні особливості та принципи організації праці управлінського персоналу підприємств;

дослідити методологічні основи організації управлінської праці, які можуть бути в сучасних умовах вірогідними і достатніми для забезпечення практики функціонування апарату управління підприємства;

відокремити в методології положення, які мають більш адекватний для України науковий потенціал, що надасть можливість ефективно організувати досить багатопланову діяльність управлінського персоналу;

оцінити сучасний стан організації та нормування управлінської праці на вітчизняних підприємствах машинобудування;

проаналізувати існуючі та передбачити можливі тенденції в зміні обсягів виробництва та чисельності управлінського персоналу;

провести дослідження для встановлення складу, змісту функцій та витрат праці в системі управління;

висвітлити переваги і недоліки діючої системи нормування та оцінки результатів праці управлінських працівників, обґрунтувати пропозиції щодо її вдосконалення;

опрацювати методичні підходи до побудови імітаційної моделі трудомісткості управлінських функцій;

розробити методичку та програму визначення чисельності працівників управління підприємств та оцінки результатів їх праці з використанням економіко-математичних методів.

**Предметом дослідження** є процеси організації, нормування та оцінки результатів праці працівників у сфері управління підприємством в період ринкової трансформації економіки. **Об'єктом дослідження** є система управління виробництвом на

машинобудівних підприємствах, зокрема: кіровоградських акціонерних товариствах (АТ) "Червона зірка", "Гідросила", "Кіровоградський завод дозуючих автоматів" (КЗДА), олександрійському АТ "Автоштамп", харківському АТ "Серп і молот". До матеріалів досліджень залучено зібрану інформацію щодо організації та нормування праці в цілому по промисловості України і народному господарству Кіровоградської області.

**Методологія, методи та інформаційна база дослідження.** Теоретичною та методологічною основою виконаної роботи є об'єктивні економічні закони, що діють в умовах формування ринкових відносин, фундаментальні положення макро- і мікроекономіки, законодавчі та нормативні акти України з питань нормування та оплати праці організації управління виробничою та підприємницькою діяльністю, результати досліджень зарубіжних і вітчизняних авторів у сфері управління.

В роботі використані фундаментальні праці представників різних наукових шкіл менеджменту, таких як Ф.Тейлор, Ф.Гілбрет, Г.Гант, Г.Емерсон, А.Файоль, М.Вебер, Е.Мейо, Д.Мак-Грегор, П.Друкер та ін. Серед сучасних російських авторів, які досліджують проблеми організації, нормування та мотивації управлінської праці, поділу та кооперації, удосконалення організаційних структур управління визначаються наукові роботи Л.Абалкіна, А.Аганбегяна, І.Абросімова, В.Афанасьєва, А.Богданова, В.Галенка, А.Гальцова, Д.Гвішмані, Б.Генкіна, О.Дейнеки, Ю.Дубровського, Ю.Кокіна, П.Петроченка, Г.Попова, І.Рісіна, Г.Слезінгера, І.Чанглі, Г.Черкасова та ін.

Вагомий внесок у розробку названих проблем зробили українські вчені Є.Арон, Е.Андрющенко, В.Бабич, Д.Богиня, І.Бондар, О.Бугуцький, В.Данюк, Г.Дмитренко, Б.Ігумнов, Г.Калитич, А.Калина, Л.Кривенко, Н.Мартиненко, В.Онїкієнко, В.Пилипенко, Є.Панченко, В.Плаков, В.Сєнченко, В.Терещенко, О.Турецький, О.Уманський, Л.Фільштейн, Ф.Хміль, М.Чумаченко, О.Чухно, Г.Щокін.

У процесі дослідження були використані методи системного, порівняльно-економічного, економіко-статистичного, соціологічного аналізу, програмування, анкетування, експертних оцінок, фотографії та самофотографії робочого дня, математичний апарат та персональна електронно-обчислювальна машина типу Pentium 133.

Інформаційний масив роботи формувалася на основі первинної звітної документації, матеріалів аналізу господарської діяльності обстежених підприємств, статистичних даних Міністерства статистики України, НДІ праці Міністерства праці України, управління економіки, праці та зайнятості населення Кіровоградської облдержадміністрації, науково-дослідних організацій, матеріалів засобів масової інформації, інших джерел та особистих досліджень автора.

**Наукова новизна** дисертаційної роботи полягає в отриманні таких результатів:

досліджено та узагальнено основні етапи розвитку організації управління як системи впливу на результати виробництва в умовах ринкової трансформації національної економіки;

доведено об'єктивну необхідність системного підходу до вирішення проблеми організації праці управлінського персоналу підприємств, орієнтованих на інноваційну модель розвитку виробництва при зростанні ролі "людського чинника" в системі

управління;

опрацьовано напрями вдосконалення організації праці персоналу управління підприємств та відокремлені елементи, що дають певні гарантії необхідної ефективності управлінської праці в ринковій системі;

визначено сучасні тенденції у використанні робочого часу управлінського персоналу машинобудівних підприємств в залежності від рівня управління;

розроблено методичні підходи щодо визначення структури імітаційної моделі трудомісткості управлінських рішень та операцій в системі ринкових регуляторів розвитку виробництва;

запропоновано нову методику комплексної оцінки результатів праці управлінських працівників та визначення їх особистого трудового внеску в кінцеві результати роботи підприємства та його структурних підрозділів;

обґрунтовано оптимальні параметри економіко-математичної моделі та програми розв'язання задач по визначенню трудомісткості управлінських функцій, рішень, операцій та необхідної чисельності управлінських працівників для виконання встановленого обсягу робіт.

**На захист виносяться такі положення і результати:**

пропозиції щодо визначення складу та змісту загальних функцій, що відображають сутність процесу управління підприємствами на етапі ринкової трансформації економіки;

узагальнення та економічна оцінка сучасного стану організації, нормування та оцінки результатів праці управлінського персоналу на машинобудівних підприємствах;

результати обчислення та аналізу розрахункової чисельності управлінського персоналу підприємств за спеціальними функціями управління і пропозиції щодо встановлення раціональних витрат управлінської праці;

механізм застосування нормативно-аналітичного методу визначення трудомісткості управлінських функцій і чисельності управлінського персоналу;

методичні підходи до розробки імітаційної моделі трудомісткості управлінських функцій, визначення чисельності управлінських працівників та їх особистого трудового внеску в кінцеві результати роботи підприємств в ринкових умовах.

**Практичне значення** дисертаційного дослідження полягає в можливості запровадження розроблених автором пропозицій, що дасть змогу підвищити ефективність праці управлінського персоналу з метою поліпшення управління і кінцевих його економічних наслідків при зменшенні чисельності апарату управління та витрат на його утримання.

Основні положення та результати дисертаційної роботи апробовані на обстежених підприємствах АТ "Червона зірка" і АТ "Гідросила" при визначенні чисельності службовців та обґрунтуванні штатного розкладу, про що свідчать довідки з підприємств. Окремі положення використані в навчальному процесі при розробці та викладанні розділів курсів економіки та соціології праці, менеджменту, управління трудовими ресурсами.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати та положення дисертації здобувач доповів на трьох науково-практичних конференціях і семінарах у 1994-1997 рр.

Теоретичні і практичні результати досліджень доповідались на засіданнях кафедри економіки праці та менеджменту і спеціалізованої вченої ради економічного факультету Кіровоградського інституту сільськогосподарського машинобудування.

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 8 особистих робіт загальним обсягом 2,3 друкованих аркуша.

**Обсяг дисертації.** Основний текст дисертації викладено на 165 сторінках машинопису, проілюстровано 26 таблицями і 8 рисунками, вміщено 12 додатків. Список використаних джерел включає 160 найменувань на 12 стор.

**Структура дисертаційної роботи** включає

Вступ

1. Розвиток теорії та практики організації праці в сфері управління підприємством
  - 1.1. Становлення і розвиток наукового підходу до організації управлінської праці
  - 1.2. Необхідність системного підходу до вирішення проблем організації управлінської праці на етапі ринкової трансформації економіки
2. Оцінка сучасного стану організації та нормування праці персоналу управління на машинобудівних підприємствах
  - 2.1. Якісні і кількісні зміни показників виробництва та управлінського складу підприємств
  - 2.2. Функціонально-трудова аналіз діяльності управлінського персоналу підприємств
  - 2.3. Оцінка методів визначення трудомісткості управлінських робіт і чисельності персоналу управління підприємством
3. Вдосконалення методів визначення чисельності працівників управління та оцінки результатів їх праці
  - 3.1. Нормативно-аналітичний метод визначення трудомісткості управління і чисельності управлінського персоналу підприємств
  - 3.2. Методичні основи оцінки результатів управлінської праці
  - 3.3. Модель комплексної оцінки трудового внеску працівників управління в кінцеві результати діяльності підприємства

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

### **Основні положення дисертаційної роботи**

1. В сучасній науково-економічній літературі розглядаються різні наукові підходи, що стосуються уявлень про об'єкт організації управління, головну складову цього об'єкта та критерії оцінки результативності управління. У зв'язку з цим в роботі узагальнено підходи різних наукових шкіл управління до трактовки і вирішення цих проблем та їх вклад у розвиток організації управління як науковий напрям.

Відсутність досконалої системи поглядів на працю в системі управління для умов формування ринкової економіки в Україні призвела до кризи управління. На рівні підприємства вона відбивається, з одного боку, в розпаді системи планування, контролю, розподілу, зв'язків, збуту, ліквідації залежності від вищих рівнів управління; з іншого – в правовій, економічній та організаційній невизначеності в питаннях повноти реальної

господарської самостійності, взаємовідносин з державою, органами місцевої влади, постачальниками, сложивачами, конкурентами.

Нові підходи до організації праці в системі управління підприємством, на думку автора, повинні відбивати об'єктивні потреби вітчизняної економіки та суспільства в цілому, а для цього основні положення мають, по-перше, враховувати все прогресивне, що розробила світова наука управління в умовах ринкової економіки, по-друге, будуватися на узагальненні поглядів вчених, практиків нашої країни на особливості управління в період ринкової трансформації економіки.

2. Найважливішим елементом управління є функції, що певною мірою визначають зміст управлінської праці. Аналізуючи різні точки зору з цього питання, дисертант дійшов висновку, що поняття "функції управління" та їх класифікація потрібні не просто як наукова абстракція, а як конкретна категорія понятійного апарату і як необхідний важіль для раціональної організації управлінської праці та оцінки її результатів. На підставі проведених досліджень та практичної перевірки змісту управлінської діяльності автором відокремлені наступні загальні функції, що відображають сутність процесу управління: планування, організація, регулювання, облік, контроль, аналіз та стимулювання. При виконанні кожної з цих функцій процес управління обов'язково проходить через такі етапи технологічного циклу: підготовка, оформлення, прийняття, облік, контроль та оцінка виконання управлінського рішення.

Оскільки діяльність кожного підприємства підпорядкована реалізації його основної виробничої функції – створенню максимуму товарів чи послуг для задоволення потреб свого персоналу та суспільства в цілому при найменших витратах виробництва, то для її здійснення підприємство розгортає діяльність у різних сферах, виконуючи у кожній спеціальні функції. Вони виникають як наслідок горизонтального поділу управлінської праці і визначають її спрямованість на конкретний об'єкт. Зміст спеціальних функцій управління відбиває специфічні особливості виробництва і залежить від його типу, складності, спеціалізації і т.ін.

Загальні і спеціальні функції, що складаються з операцій, розглядаються автором як елементи управлінської праці. Виконання цих функцій та операцій в сукупності і визначає зміст праці управлінського персоналу, а функціональний поділ праці на рівні підприємства можна уявити як дію двох взаємопов'язаних і взаємообумовлених груп функцій управління: загальних та спеціальних. Тільки на підставі сполучення цих функцій можна вирішувати питання організації та нормування праці управлінського персоналу.

3. Для визначення сутності та змісту організації праці у сфері управління підприємством в дисертації досліджуються взаємозв'язки між такими категоріями, як "організація" та "управління". Обґрунтовується, що взаємозв'язки між ними можуть бути об'єктивно визначені лише з позицій системного підходу. Систему, як відомо, складають елементи, їх властивості і зв'язки. А основними елементами виробництва як соціально-економічної системи є люди, предмети та знаряддя праці. Ось чому, для того, щоб виробництво мало змогу існувати як процес і як система, необхідно забезпечити зв'язки між його основними елементами. Ці зв'язки являють собою водночас і об'єкт, і результат

управлінської діяльності, а організацію управління слід розглядати як проектування організаційних структур управління і технологію їх реалізації, тобто проектування інформаційно-управлінських зв'язків, що виникають внаслідок функціонального поділу праці в сфері управління. Одночасно з цим поділ праці зумовлює відокремлення однорідних робіт за функціями управління та зосередження цих робіт у відповідних підрозділах апарату управління.

Кожний елемент організаційної структури управління має своє певне місце та відповідні зв'язки, які забезпечують їх взаємодію. Якщо виникають зв'язки між керівною та керованою системами, то поряд з інформаційними з'являються і соціально-економічні та інші зв'язки, встановлення та забезпечення яких слід віднести як до функції організації праці, так і до функції управління виробництвом.

Результати проведених автором досліджень показують, що напрями вдосконалення організації праці персоналу управління повинні враховувати особливості управлінської праці. Вони визначаються використанням технічних засобів і інформаційних технологій, що веде до таких змін в управлінській праці і методах її організації: 1) інформація як предмет і продукт управлінської праці переходить в категорію товару і набуває споживчу вартість; 2) звільняється частина робочого часу керівників за рахунок використання інформаційних систем управління, яка спрямовується на розширення особистих зв'язків з працівниками, а також на вдосконалення структури і механізму управління; 3) зростає вартість результатів прийнятого рішення; 4) зменшується подвійний характер праці керівників, оскільки сьогодні вони поєднують функції висококваліфікованих спеціалістів (інженерів, економістів та ін.); 5) використання інформаційних систем управління дає можливість розширити набір форм та методів реалізації управлінської праці.

В процесі вдосконалення організації управлінської праці слід враховувати той факт, що напрями роботи з раціональної організації праці персоналу управління тісно пов'язані між собою, а також з іншими напрямками підвищення ефективності управління підприємством. В загальному вигляді цей взаємозв'язок, на думку автора, можна представити схематично у такому вигляді (рис. 1).

На підставі узагальнення основних аспектів раціональної організації управлінської праці автором особливо відокремлюються такі її основні елементи, як нормування та оцінка результатів праці управлінського персоналу.

3 метою підвищення ефективності управлінської праці в сучасних умовах функціонування підприємств її організація повинна здійснюватись на підставі вимог, що мають нормуючий зміст. По-перше, це забезпечення основи для організації управління, наукове проектування управлінських процесів та раціональної технології виконання управлінських робіт на базі об'єктивних кількісних та якісних показників. По-друге, нормування повинно здійснюватись на підставі науково вірогідної концепції, що дозволяє оцінювати ефективність управлінської праці. По-третє, утворення бази нормування для оцінки результатів праці працівників управління підприємств та обчислення їх заробітної плати.

Реалізація названих вимог пов'язана з необхідністю розрахунку трудомісткості управління, окремих його функцій та управлінських рішень, визначення календарних

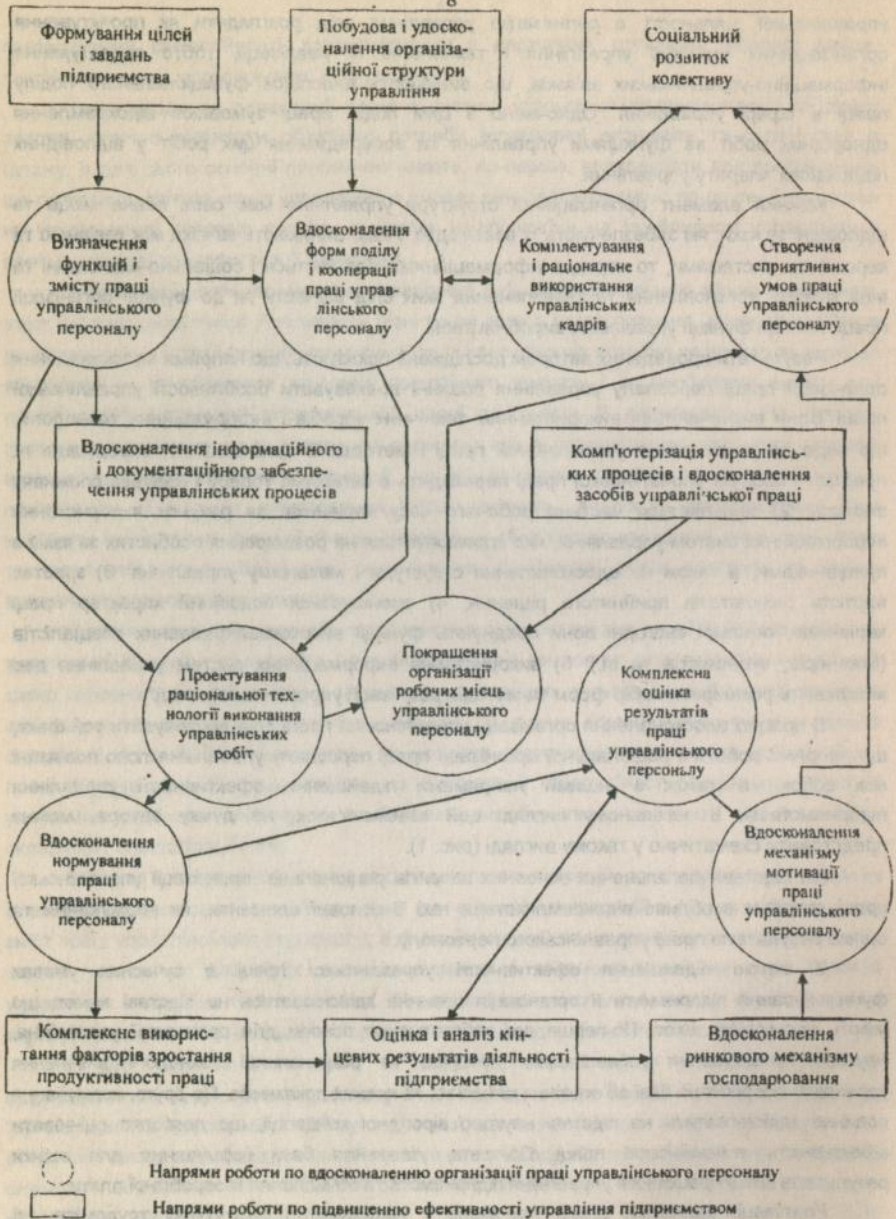


Рис. 1. Основні напрями роботи по вдосконаленню організації праці управлінського персоналу та підвищенню ефективності управління підприємством

термінів виконання окремих управлінських процесів і робіт, встановлення чисельності управлінських працівників, потрібної для ефективного виконання робіт по управлінню виробництвом. Така необхідність виникає також при оцінці ефективності праці управлінського персоналу підприємства, ступеня її напруженості та рівня виконання завдань, при оцінці ефективності заходів по вдосконаленню організації управління та управлінської праці, оснащенні її оргтехнікою а також при проектуванні трудових процесів, методів і прийомів виконання управлінських робіт, форм і варіантів поділу та кооперації праці персоналу управління підприємств.

Сьогодні організація управлінської праці здебільшого не має свого техніко-технологічного забезпечення (на відміну від інших видів безпосередньо виробничої діяльності). Ось чому управлінська праця самоорганізовується, і саме це необхідно враховувати в процесі оцінки її результатів. У зв'язку з цим праця персоналу управління підприємств повинна мати дві "статті доходу" як за самоорганізацію, тобто нормування власної продуктивності, так і за організацію продуктивної діяльності об'єкта управління.

В Україні проблема стимулювання управлінської праці ускладнюється в зв'язку з основним протиріччям, в якому вона знаходиться. Сьогодні українська реформація залежить в першу чергу від управляючих, організаторів виробництва, що перетворює управлінську працю, по суті, у вирішальну. В той же час суспільство не в змозі оплачувати працю управлінського персоналу за реальним внеском в розвиток країни. В такій ситуації необхідно відокремити основні і допоміжні показники управлінської праці, а розміри матеріального стимулювання працівників управління пов'язувати з якістю роботи всього персоналу підприємства. Саме на підставі цих положень необхідно будувати методологію оцінки праці управлінського персоналу.

Функціональне навантаження нормування управлінської праці заключається в тому, що норми покладено в основу планово-економічних розрахунків поточного, перспективного і прогностичного характеру. При цьому вони повинні виконувати функції вихідної бази обліку витрат і результатів виробництва та оперативного управління; виступати засобом встановлення рівнонапружених норм, забезпечення суспільно необхідної інтенсивності управлінської праці.

Становлення повноцінного ринку, розвиток конкуренції товаровиробників ставлять підприємства перед неминучістю займатися виявленням та використанням внутрішніх резервів, найважливішим з яких є робочий час управлінського персоналу, ефективність його роботи з тим, щоб у нових умовах підвищити об'єктивність виміру внеску кожного управління в кінцеві результати роботи підприємства, і тим самим забезпечити обгрунтоване співвідношення між мірою управлінської праці та її оплатою.

Взаємозв'язок означених на рис.1 напрямів організації праці та підвищення ефективності управління підприємством дозволяє зробити висновок, що впливає із системного підходу до організації праці: найбільш ефективним методом підвищення рівня організації праці в сфері управління є комплексне проектування системи заходів по вдосконаленню всієї структури доцільних зв'язків, що виникають в процесі управлінської праці. При цьому ефективність організації праці повинна оцінюватись не за сумою ефектів

від окремих заходів по окремих напрямках, а за їх сукупним впливом на кінцеві результати діяльності підприємства.

4. Результати аналізу сучасного стану організації та нормування праці управлінського персоналу показують, що основні показники виробничо-економічної діяльності на обстежених підприємствах за період 1991-1996 рр. значно погіршилися. Так, обсяги реалізованої продукції за цей період скоротилися: в АТ "Червона зірка" і АТ "Серп і молот" більш, ніж в три рази, в АТ "Гідросила" і АТ "Автоштамп" – майже в три рази, АТ "КЗДА" в 1,7 рази. Виробіток продукції на одного працюючого на цих підприємствах зменшився в середньому в два рази, а прибуток – майже в три рази. Меншими темпами скорочувалась чисельність працюючих. За цей період вона зменшилась: в АТ "Червона зірка" в 2,3; в АТ "Гідросила" та "Серп і молот" – 1,9; в АТ "Автоштамп" – 1,5; в АТ "КЗДА" – 1,3 рази.

Спостерігаються значні коливання темпів скорочення чисельності за основними категоріями працюючих. На підприємствах має місце загальна тенденція, що властива для сучасного стану економіки більшості підприємств України. Ця тенденція полягає в зростанні темпів падіння чисельності робітників в загальній чисельності ПВП. При цьому темпи скорочення чисельності службовців суттєво нижчі, що призводить до відносного зростання чисельності керівників і спеціалістів на всіх досліджених підприємствах. Так, їх питома вага в загальній чисельності ПВП збільшилась в середньому з 18,0 до 32,0 відсотків.

Тенденція випереджальних темпів скорочення чисельності робітників у порівнянні з чисельністю службовців є стабільною і призводить до зменшення діапазону керівництва. В наслідок цього на підприємствах відбувається збільшення ієрархічних рівнів, звуження зон обслуговування та зростання частки службовців в загальному фонді оплати праці, що негативно впливає на ефективність праці персоналу управління.

Тенденції зміни чисельності за категоріями працюючих, що склалися на обстежених підприємствах, підтверджуються і відповідними даними в цілому по народному господарству Кіровоградської області та характерні для всієї промисловості України. Збільшення чисельності та питомої ваги працівників органів управління в чисельності ПВП в промисловості України відбувається на загальному фоні скорочення обсягів промислової продукції та виробленого національного доходу. За період 1990-1995 рр. обсяг промислової продукції скоротився майже в два рази, вироблений національний дохід (НД) – в 2,7 рази, а чисельність працівників органів управління збільшилась в 1,8 рази. Такі зміни продемонстровано на рис.2.

Це дозволяє зробити висновок про те, що наявна закономірна стійка тенденція збільшення чисельності управлінських працівників в загальній чисельності працюючих. Вона обумовлена як суб'єктивними причинами (кризовим станом економіки, падінням обсягів виробництва, прагненням підприємств зберегти кваліфікований персонал), так і об'єктивними причинами (перехід до ринкових відносин, поглибленням науково-технічного прогресу та ін.) Постійне збільшення питомої ваги керівників та спеціалістів в загальній чисельності ПВП ставить проблему необхідності вимірювання ефективності праці управлінського

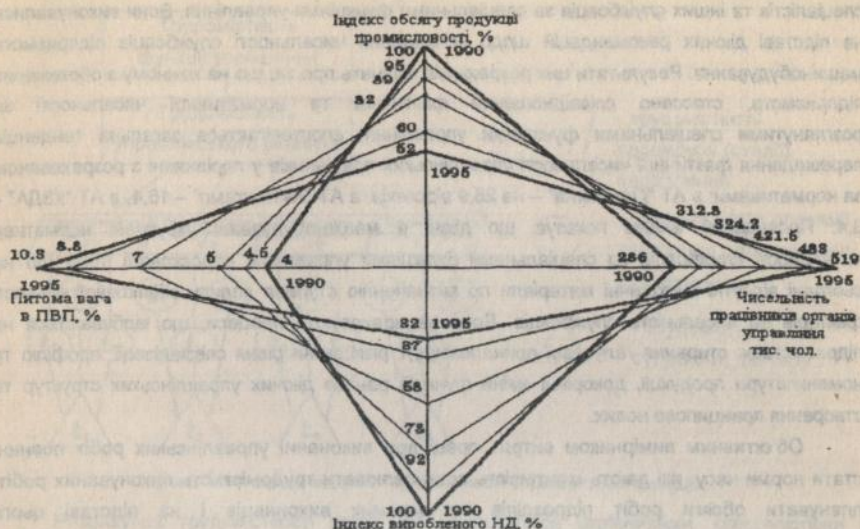


Рис.2 Зміни основних соціально-економічних показників по промисловості України та чисельності працівників управління за 1990-1995 рр.

персоналу в першу чергу на рівні підприємства. Функціонально-трудовий аналіз діяльності управлінського персоналу підприємства це підтверджує. У багатьох керівників, особливо на вищому та середньому рівні, до 30 відсотків робочого часу витрачається на роботи, що не входять в коло їх обов'язків, і на ті які можуть бути виконані підлеглими. Нечітке розмежування обов'язків і недостатня налагодженість спільної праці керівників на різних рівнях управління також приводить до нераціонального використання робочого часу управлінським персоналом.

На підставі узагальнення виконуваних функцій окремими структурними підрозділами автором запропоновано класифікатор функцій управління, що відображає групи функцій та їх складові елементи а також показує зміст діяльності відповідних підрозділів та служб підприємства. Цей класифікатор дозволяє обґрунтовано розподілити функції управління між структурними підрозділами та відповідними посадами керівників і спеціалістів, і служить основою при встановленні повноважень та обов'язків для кожного з них.

В дисертації наводиться оцінка методів визначення трудомісткості управлінських робіт і чисельності персоналу управління. Відзначено, що при обчисленні чисельності управлінських працівників не враховуються зміни в суспільно-економічній моделі управління, що обумовлюють інші підходи до організації та нормування праці на підприємствах.

З метою оцінки ефективності та надійності діючих методів розрахунку нормативів чисельності службовців, можливості їх практичного використання за матеріалами досліджених машинобудівних підприємств проведено розрахунки чисельності керівників,

спеціалістів та інших службовців за спеціальними функціями управління. Вони виконувалися на підставі діючих рекомендацій щодо обчислення чисельності службовців підприємств машинобудування. Результати цих розрахунків свідчать про те, що на кожному з обстежених підприємств, стосовно співвідношення фактичної та нормативної чисельності за розглянутими спеціальними функціями управління, спостерігається загальна тенденція перевищення фактичної чисельності управлінських працівників у порівнянні з розрахованою за нормативами: в АТ "Гідросила" – на 28,9 відсотків, в АТ "Автоштамп" – 16,4, в АТ "КЗДА" – 3,4. Проведений аналіз показує, що діючі в машинобудуванні укрупнені нормативи чисельності службовців за спеціальними функціями управління недосконалі тому що на сьогодні відсутні методичні матеріали по визначенню ступеня впливу збільшеної кількості факторів на чисельність службовців. Вони не враховують процеси, що відбуваються на підприємствах: стирання галузевої приналежності, різкі зміни рівня спеціалізації, профілю та номенклатури продукції, докорінні зміни функцій раніше діючих управлінських структур та створення принципово нових.

Об'єктивним вимірником витрат праці при виконанні управлінських робіт повинні стати норми часу, які дають можливість встановлювати трудомісткість виконуваних робіт, планувати обсяги робіт підрозділів та окремих виконавців і на підставі цього розраховувати необхідну чисельність управлінських працівників, оцінювати результати праці кожного виконавця та пов'язувати їх з кінцевими підсумками діяльності підприємства.

5. На підставі результатів аналізу розроблено методичні підходи до визначення трудомісткості управлінських функцій і чисельності управлінського персоналу за допомогою нормативно-аналітичного методу. Його сутність полягає в обґрунтуванні складу і змісту робіт по вдосконаленню організаційних структур управління на стадіях передпроектного обстеження, аналізу, оцінки їх діючих форм та розробки нових. При цьому чисельність управлінських працівників визначається шляхом розрахунку трудомісткості управлінських рішень на стадіях їх підготовки, оформлення, прийняття та оцінки виконання. Тому обсяг робіт управлінського персоналу визначається на основі повної трудомісткості управлінських рішень ( $\sum T_p$ ), що приймаються по кожній з функцій управління:

$$\sum T_p = \sum T_n + \sum T_{of} + \sum T_{pr} + \sum T_{ocp}$$

де  $T_n$ ,  $T_{of}$ ,  $T_{pr}$ ,  $T_{ocp}$  - відповідно трудомісткість підготовки, оформлення, прийняття та оцінки виконання управлінського рішення.

Вихідним моментом при визначенні обсягу і трудомісткості повинен бути розгляд кожної із стадій вироблення управлінського рішення як процедури, яка містить операції, що складаються з дій. На підставі цього положення розроблено імітаційну модель трудомісткості управлінської функції, фрагмент якої представлено на рис. 3.

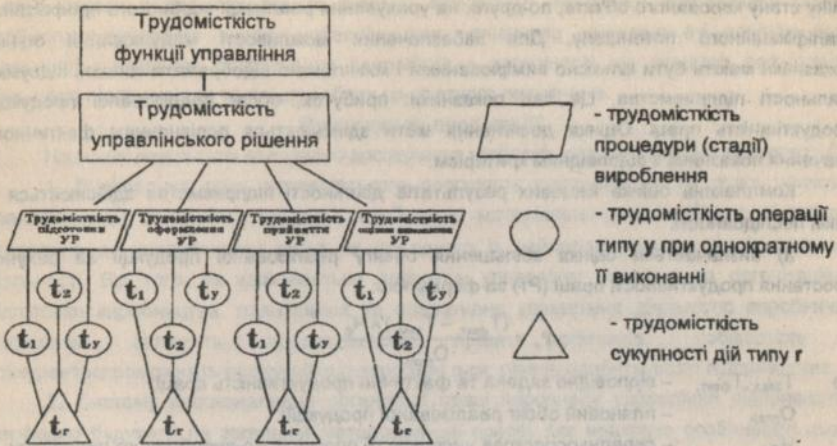


Рис. 3 Імітаційна модель трудомісткості управлінської функції

Розрахунок трудомісткості робіт, що виконуються керівниками, спеціалістами і технічними виконавцями ( $T_{cn}$ ) здійснюється шляхом підсумовування трудомісткості всіх дій ( $g$ ) за всіма операціями ( $y$ ), процедурами ( $j$ ), управлінськими рішеннями ( $p$ ), функціями управління ( $\varphi$ ), до яких вони належать:

$$T_{cn} = \sum \Phi \sum p \sum j \sum y \sum_{r=1}^{R_{\varphi}} T_{cnr} \cdot g, \quad (\text{люд. - год.}) \quad \text{при } g = \overline{1, R_{\varphi}}$$

На основі загальної трудомісткості робіт за всіма функціями управління визначається чисельність управлінського персоналу.

Автором була зроблена спроба виявити типові управлінські рішення по функціях управління, номенклатура яких приведена в дисертаційній роботі.

6. В роботі обгрунтовані основні параметри економіко-математичної моделі та програми розрахунку трудомісткості управлінських функцій і чисельності управлінського персоналу, необхідної для виконання встановленого обсягу робіт. Програма працює таким чином, що трудомісткість управлінського рішення визначається шляхом її калькуляції. В можливості програми входить: визначення трудомісткості виконання кожної функції управління з урахуванням кількості і трудомісткості управлінських рішень а також розрахунок чисельності управлінського персоналу, виходячи із встановленої трудомісткості робіт за кожною спеціальною функцією управління і номінального річного фонду робочого часу одного службовця. Програма розрахована на внесення до неї змін і отримання відповідної реакції на ці зміни. Результатом роботи програми є отримання карти трудомісткості управлінських рішень і операцій за функціями управління.

7. В дисертаційній роботі запропоновано методику комплексної оцінки трудового внеску працівників управління в кінцеві результати діяльності підприємства, яка орієнтована, по-перше, на аналіз набору кількісних та якісних показників, що описують

зміну стану керованого об'єкта, по-друге, на урахування реалізації особистого професійно-кваліфікаційного потенціалу. Для забезпечення можливості модулювання оцінки показники мають бути кількісно вимірюваними і комплексно відобразити головні підсумки діяльності підприємства. Це такі показники: прибуток, обсяг реалізованої продукції, продуктивність праці. Оцінка досягнення мети здійснюється порівнянням фактичного значення показника з відповідним критерієм.

Комплексна оцінка кінцевих результатів діяльності підприємства здійснюється в такій послідовності:

а) визначається оцінка збільшення обсягу реалізованої продукції за рахунок зростання продуктивності праці ( $P_r$ ) за формулою:

$$P_r = \frac{(T_{\text{факт.}} - T_{\text{звзд.}}) \times \chi_{\text{ф}}}{O_{\text{план}}}$$

де  $T_{\text{звзд.}}$ ,  $T_{\text{факт.}}$  – відповідно задана та фактична продуктивність праці;

$O_{\text{план}}$  – плановий обсяг реалізованої продукції;

$\chi_{\text{ф}}$  – середньоспівіскова чисельність промислово-виробничого персоналу;

б) розраховується оцінка збільшення (зменшення) прибутку за рахунок комплексного впливу оцінок обсягу виробництва і продуктивності праці ( $C_n$ ) за формулою:

$$C_n = K_{\text{от}} - 1$$

де  $K_{\text{от}}$  – проміжний коефіцієнт, визначений шляхом агрегування оцінок показників обсягу реалізованої продукції та продуктивності праці.

Комплексна оцінка кінцевих результатів ( $K_{\text{рп}}$ ) як лише один із компонентів характеристики роботи управлінського персоналу може бути відображена наступними залежностями:

$$K_{\text{рп}} = \bar{\Pi} + C_n \quad \text{при } K_{\text{от}} > 1;$$

$$K_{\text{рп}} = \bar{\Pi} \quad K_{\text{от}} = 1;$$

$$K_{\text{рп}} = \Pi - C_n \quad K_{\text{от}} < 1,$$

де  $\Pi$  – прибуток;  $\bar{\Pi} = \frac{\Pi_{\text{факт.}}}{\Pi_{\text{звзд.}}}$ .

Другий компонент враховує складність, культуру управління, практичні результати роботи конкретних підрозділів а також особисті дані працівників. Сукупність цих компонентів і визначає внесок працівника в досягнуті кінцеві результати. При цьому критерії оцінки групуються у два блоки: оцінка працівника і виконуваної ним роботи. Перший блок характеризує професійно-кваліфікаційну підготовку працівника ( $K_1$ ) і його ділові якості ( $I_1$ ); другий – якість роботи і досягнуті результати окремого працівника ( $I_2$ ). Роль коректуючого коефіцієнта, що забезпечує порівняність результатів праці різних категорій і кваліфікаційного рівня, відіграє оцінка складності виконуваної роботи ( $K_2$ ). Комплексна оцінка працівника формалізується так:

$$\text{КОП} = K_1 I_1 + K_2 I_2.$$

За умов ринкової економіки особливого значення набуває оцінка ділових якостей керівників ( $I_1$ ), при визначенні якої запропоновано використовувати бальні оцінки рівнів

кожної ознаки з урахуванням їх питомої значущості. Методика комплексної оцінки особистого трудового внеску управлінського працівника враховує всі аспекти його діяльності і дозволяє розрахувати прирібок в залежності від кінцевих результатів діяльності підприємства та якості роботи конкретного працівника.

### Висновки та пропозиції

На основі результатів виконаного дослідження зроблено наступні висновки та пропозиції.

1. Вирішальна роль управлінського персоналу підприємства на етапі ринкової трансформації економіки України є глибинною матеріально-організаційною підставою ставлення до управлінської праці як до одного із найпродуктивніших видів трудової діяльності. Від того, як здійснюється апаратом управління технічна та організаційна підготовка виробництва, планування та оперативне управління діяльністю виробничих підрозділів залежить продуктивність праці робітників, собівартість і конкурентоспроможність продукції, що виробляється, рівень прибутковості підприємства.

2. Систему вдосконалення організації праці персоналу управління підприємства необхідно будувати на загальній методологічній основі, яка враховує особливості цього виду діяльності: управлінська праця по відношенню до результатів виробництва має безпосередній характер, оскільки вона створює специфічну сложивчу вартість – управлінське рішення, без якого не можуть функціонувати ні сучасні передові технології, ні персонал підприємства; при цьому вона упорядковує об'єкт управління, реалізує його власний організаційний потенціал; складність управлінської праці визначається складністю самих управлінських потреб об'єкта, ступенем самостійності та відповідальності реалізації управлінських функцій ієрархічною структурою на підприємстві; в управлінській праці необхідна наявність двох блоків знань: загальної науки управління та спеціальних (професійних) знань об'єкта управління, що істотно підвищує кваліфікаційний рівень і впливає на оцінку праці персоналу управління.

3. Вирішальне значення в сучасних умовах функціонування підприємств в системі раціональної організації праці управлінського персоналу відводиться таким її елементам, як нормування та оцінка результатів управлінської праці.

Оцінка ґрунтується на проведенні всебічної, науково обґрунтованої, правової регламентації діяльності управлінського персоналу підприємства, що відповідає законодавству і цілям управління. Регламентація повинна давати змогу враховувати і закріплювати в оціночних критеріях такі показники, на підставі яких можна робити комплексні висновки про виконану роботу. До них необхідно віднести показники, що відображають специфіку рівня управління, характер роботи структурного підрозділу та конкретний зміст діяльності працівника на займаній посаді.

4. Проведене дисертаційне дослідження підтверджує необхідність реалізації запропонованих положень: системного підходу до вдосконалення організації праці в сфері управління підприємством, застосування нормативно-аналітичного методу визначення трудомісткості управлінських функцій і чисельності працівників управління, методів оцінки результатів їх праці та врахування особистого вкладу в загальні підсумки роботи підприємства. Ці питання повинні розглядатись з точки зору знаходження і використання

резервів економії та ефективності управлінської праці. Саме такий підхід дозволить покращити вплив управлінського персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства при скороченні його чисельності та витрат на утримання.

#### Публікації за темою дисертації

1. Соломко І. Н. К вопросу социально-экономических проблем труда в сфере управления предприятием // Соціально-економічні питання праці, демографії та зайнятості: Зб. наук. статей. Управління праці та зайнятості населення Кіровоградської облдержадміністрації, економічний факультет КІСМу. – Кіровоград, 1997. – С. 18-22.
2. Соломко І. М. Визначення напрямків наукової організації праці управлінського персоналу // Демографія, економіка праці та соціальна політика / Відп. ред. проф. Л.М.Фільштейн. – Кіровоград: КІСМ, 1996. – Вип.3. – С. 32-34.
3. Соломко І. М. Ефективність управлінської праці // Демографія, економіка праці та соціальна політика / Відп. ред. проф. Л.М.Фільштейн. – Кіровоград: КІСМ, 1996. – Вип.3. – С. 34 -37.
4. Соломко І. М. Аналіз діючих систем оплати праці управлінського персоналу у фірмах і компаніях США // Проблеми розбудови державності України: духовність, економіка, освіта, екологія. – Кіровоград: КІСМ, 1997. – С.73-77.
5. Соломко І.М. До проблеми організації праці в сфері управління підприємством // Проблеми розбудови державності України: духовність, економіка, освіта, екологія. – Кіровоград: КІСМ, 1997. – С.44-47.
6. Соломко І.М. Оцінка методів вивчення витрат робочого часу управлінського персоналу підприємств // Проблеми розбудови державності України: духовність, економіка, освіта, екологія. – Кіровоград: КІСМ, 1997. – С.41-44.
7. Соломко І. М. До питання організації праці працівників обліку // Праця, заробітна плата, рівень життя / За ред. проф. Л.М.Фільштейна. – Кіровоград: КІСМ, 1994. – Вип.1. – С.17-20.
8. Соломко І.М. Удосконалення методів оцінки результатів праці персоналу управління підприємством // Демографія, економіка праці та соціальна політика. / Відп. ред. проф. Л.М.Фільштейн. – Кіровоград: КІСМ, 1997. – С.60-63.

#### Анотація

Соломко І.М. Система вдосконалення організації та нормування праці управлінського персоналу підприємств (за матеріалами підприємств машинобудування). Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.09.01. – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Кіровоградський інститут сільськогосподарського машинобудування, Кіровоград, 1997.

В дисертації досліджено проблеми та опрацьовано напрями вдосконалення організації і нормування праці персоналу управління на прикладі машинобудівних підприємств, запропоновано методіку комплексної оцінки результатів праці управлінських працівників та визначення їх особистого трудового внеску в кінцеві результати роботи підприємства, обґрунтовано основні параметри економіко-математичної моделі та програми вирішення завдань по визначенню трудомісткості управлінських функцій та необхідної чисельності персоналу управління.

Ключові слова: управлінська праця, функції управління, організація праці,

нормування, системний підхід, трудомісткість, нормативно-аналітичний метод, функціонально-трудова аналіз.

#### Аннотація

Соломко І.Н. Система совершенствования организации и нормирования труда управленческого персонала предприятий (по материалам предприятий машиностроения). Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.09.01.-Демография, экономика труда, социальная экономика и политика. Кировоградский институт сельскохозяйственного машиностроения, Кировоград, 1997.

В диссертации исследованы проблемы и выработаны направления совершенствования организации и нормирования труда персонала управления на примере машиностроительных предприятий. Предложена методика комплексной оценки результатов труда управленческих работников и определения их личного трудового вклада в конечные результаты работы предприятия, обоснованы основные параметры экономико-математической модели и программы решения задач по определению трудоёмкости управленческих функций и необходимой численности персонала управления.

Ключевые слова: управленческий труд, функции управления, организация труда, нормирование, системный подход, трудоёмкость, нормативно-аналитический метод, функционально-трудова аналіз.

#### Summary

Solomko I.N. The problems of improvement of organisation and rate-setting of management servants (based on materials of machine-building enterprises).

A dissertation for a candidate of economic sciences degree in speciality 08.09.01.-Demography, Labour Economy, Social Economy and Policy. Kirovograd Institute of Agricultural Engineering, Kirovograd, 1997.

The problems of organisation and rate-setting of management servants on the example of machine-building enterprises are considered in the thesis. The technique of complex evaluation of the results of administrative workers labour efforts and definitions of the personal labour efforts to final results of work of an enterprise is developed. An economic-mathematical model and the programme for solving the tasks on measuring labour efforts on administrative functions and necessary number of management staff is created.

Key words: administrative labour, functions of management, labour organisation, rate-setting, the system approach, labour efforts, normative – analytical method, the functional – labour analysis.

---

Комп'ютерна верстка *Кожухар С.Г.*

Здано до набору 22.12.97. Підписано до друку 24.12.97. Формат 60x84 1/16. Палір газетний. Надруковано на різнографі. Умов. друк. арк. 1. Зам. № 183/97. Тираж 100 прим.

© РВЛ. КІСМ. м.Кіровоград, пр. Правади, 70А, тел. 597-541, 559-245, 597-551.

431455

AB 39.219