

Автор: Зайцева Ю.Н.

Автор перевода: Фильчак С.А.

Описание: в статье рассматривается один из наиболее эффективных инструментов совершенствования деятельности управленческого персонала – функционально-стоимостной анализ (ФСА). Особое внимание уделено выявлению основных факторов, определяющих как экономический, так и социальный эффект.

Источник: Зайцева Ю.Н. Проект повышения эффективности деятельности управленческого персонала. // Управление развитием персонала. – 2010. – №2 (22). – С. 100 – 108.

Проект підвищення ефективності діяльності управлінського персоналу

Розглядаючи шляхи вдосконалювання діяльності управлінського персоналу в рамках якої-небудь організації, необхідно для початку визначитися із самим поняттям «управлінський персонал». До адміністративно-управлінського персоналу (АУП) належать працівники апарата управління, службовці, які входять в адміністрацію організації, конторські працівники, дирекція підприємств і установ. У даний момент в умовах значного посилення конкуренції, розвитку нових технологій з'явилася необхідність у сучасних і висококваліфікованих керівниках, які не тільки являються значимою конкурентною перевагою для сучасних організацій, але й здатні приносити підприємствам додатковий прибуток. Із цієї причини відділи управління персоналом зацікавлені в розробці й впровадженні проектів, метою яких є підвищення ефективності діяльності управлінського складу організації.

Під проектом (від лат. *projectus* — кинутий уперед) розуміється унікальна діяльність, спрямована на досягнення заздалегідь визначеного результату при заданих обмеженнях по ресурсах і термінах. Проекти, у тому числі в сфері персоналу, мають ряд характеристик, серед яких:

- обмеженість у часі — будь-який проект має чіткі часові рамки;
- унікальність — проект повинен привести до унікальних результатів або досягнень;

– послідовність — будь-який проект може бути розбитий як на підпроекти, так і на фази (специфіка проекту строго обмежується його змістом);

– наявність конкретних виконавців, а також розподіл відповідальності між ними;

– обмеженість у ресурсах

Ефективність проектів удосконалювання діяльності управлінського персоналу може бути як економічною, так і соціальною. Економічний ефект від реалізації проекту видно не тільки в сфері управління, але й у сфері виробництва. Він досягається шляхом значного зниження трудомісткості виконання функцій управління в результаті усунення зайвих функцій і тих, які дублюються, зв'язків і документації. Також економічний ефект може досягатися за рахунок здійснення ряду управлінських функцій із застосуванням технічних засобів (різних програм). Перелічимо існуючі фактори, що визначають економічні результати в сфері управління від удосконалювання функціонування кожної одиниці системи управління персоналом організації:

– зниження витрат на здійснення управлінських функцій;

– підвищення якості здійснення управлінських функцій;

– зниження витрат на управлінський персонал у результаті вдосконалювання організаційної структури управління;

– підвищення продуктивності праці управлінських працівників за рахунок прискорення навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації;

– скорочення чисельності управлінського персоналу;

– поліпшення використання управлінського персоналу;

– зниження плинності кадрів;

– підвищення ефективності використання комп'ютерної техніки й оргтехніки;

– зниження трудомісткості обробки інформації;

– скорочення витрат на оформлення документації;

– зменшення кількості помилок у документації;

– зниження витрат на організаційне проектування;

– підвищення рівня корпоративної культури;

– зниження трудомісткості розробки регламентуючої документації й методичних документів;

– скорочення циклу обґрунтування, вироблення, прийняття й реалізації управлінських рішень.

Економічний ефект у сфері виробництва утворюється в результаті зменшення простоїв обладнання, скорочення понаднормових годин роботи, зниження собівартості продукції й підвищення продуктивності праці. До факторів, що визначають економічні результати реалізації проекту вдосконалювання діяльності управлінського персоналу в сфері виробництва, як правило, відносять наступні:

- підвищення якості продукції (послуги);
- зниження кількості браку;
- скорочення тривалості виробничого циклу;
- підвищення ритмічності роботи виробничих підрозділів;
- вивільнення чисельності робітників;
- підвищення продуктивності праці в основному виробництві;
- підвищення рівня кваліфікації робітників;
- скорочення втрат робочого часу;
- зниження плинності робочих кадрів;
- поліпшення використання основних виробничих фондів;
- підвищення рівня механізації й автоматизації виробництва;
- зниження наднормативних запасів матеріальних ресурсів;
- зниження витрат на зберігання матеріальних цінностей;
- прискорення оборотності основних засобів;
- підвищення рівня трудової дисципліни;
- підвищення рівня культури виробництва;
- скорочення виробничого травматизму й захворювань;
- підвищення рівня прогресивності застосовуваної технології;
- зростання обсягу виробництва продукції й послуг;
- зниження трудомісткості виготовлення продукції;
- зниження матеріаломісткості продукції.

Оцінка ефективності проектів удосконалювання діяльності управлінського персоналу вимагає виявлення не тільки економічних, але й соціальних наслідків їх здійснення. Як правило, соціальний ефект проявляється в негативних і позитивних змінах. Так, до позитивних змін в організації можна віднести забезпечення персоналу високим рівнем і якістю життя. Прикладом цього є сприятливі умови праці, гідний рівень заробітної

плати, наявність соціального пакета й ін. Також до позитивних змін належать такі фактори, як створення умов для реалізації й розвитку індивідуальних здібностей кожного працівника й досягнення ступеню свободи й самостійності у визначенні ним послідовності виконання завдань, встановленні інтенсивності роботи й графіка її виконання й т.п. Нарешті, найбільш значимим позитивним соціальним ефектом є наявність сприятливого соціально-психологічного клімату, зокрема відносна безконфліктність відносин між керівником і його підлеглими, можливість для комунікації й ін. Якщо ж говорити про негативний соціальний ефект, то яскравим прикладом тут є збиток, який наноситься як здоров'ю співробітника (професійні захворювання, нещасні випадки), так і особистості (стресові ситуації або інтелектуальні й фізичні перевантаження).

Таким чином, ми розглянули класифікацію ефектів від реалізації проектів у сфері вдосконалювання діяльності управлінського персоналу, виділили економічні й соціальні ефекти. Слід зазначити, що між економічними й соціальними ефектами існує взаємозв'язок. Цілком очевидно, що соціальна ефективність проявляється у вигляді певних стимулів, які можуть існувати тільки при наявності прибутку в підприємства. Проте тільки при наявності в підприємства певних соціальних благ працівники готові повноцінно трудитися й, отже, підвищувати прибуток підприємства.