

Организационная эффективность

Надежность работы персонала – один из важных качественных показателей социальной эффективности. Он характеризует работу без срывов и брака, слаженную работу всех подразделений, своевременное и качественное принятие управленческих решений. Методология проф. В.С. Кулибанова предусматривает расчет надежности по формуле расчета интегрального показателя:

$$R_{(t)} = e^{-k \frac{\mu}{t}}, \quad (1)$$

где R – надежность управления, доли;

t – время на выработку решения;

e – основание натурального логарифма;

k – величина, характеризующая класс сложности задач. Принимает на практике значения от 0 до 10;

μ – постоянная величина времени, характеризующая количественную оценку недостатков рассматриваемой системы.

На практике надежность работы подразделений может быть оценена экспертным советом на заседании правления (совета) организации каждым его членом по 5-балльной шкале. Обработав результаты, Вы получите оценку надежности работы подразделения. Рассмотрим пример расчета (см. табл.)

Таблица

Оценки надежности управления по подразделениям организации

| Подразделения | Экспертные оценки членов правления | | | | | | | | | | Итого баллов | Сред.оценка, баллы |
|------------------|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--------------|--------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| Плановый отдел | 1 | 3 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2 | 3 | 1 | 3 | 30 | 3,0 |
| Отдел персонала | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 | 5 | 37 | 3,7 |
| Бухгалтерия | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 | 2 | 4 | 2 | 3 | 34 | 3,4 |
| Отдел маркетинга | 3 | 4 | 2 | 1 | 4 | 5 | 2 | 1 | 3 | 3 | 28 | 2,8 |

Из таблицы видно, что наиболее надежной признана работа отдела персонала ($R=3,7$) и менее надежной – отдела маркетинга ($R = 2,8$), что может быть использовано в итоговой оценке подразделений по методике комплексной оценки управленческого руда (КОУТ).

Равномерность загрузки персонала является важным показателем эффективной трудовой деятельности. Коэффициент равномерности загрузки характеризует соотношение потерь рабочего времени и перегрузок работников в общей трудоемкости и определяется по формуле:

$$K_p = 1 - \frac{(T^{ПОТ} + T^{ПЕР})}{T^{ОБЩ}}, \quad (2)$$

где K_p – коэффициент равномерности загрузки персонала, доли;

$T^{\text{пот}}$ – потери рабочего времени персонала, чел.-час. Определяются совокупностью методов (хронометражом, фотографией рабочего времени, экспертными оценками руководителей);

$T^{\text{пер}}$ – перегрузки работников, т.е. работа за пределами 8-часового рабочего дня, чел.-час. Определяются аналогичными методами фотохронометражных наблюдений и экспертных оценок.

$T^{\text{общ}}$ – общая трудоемкость персонала, чел.час. Определяется как произведение численности работников на фонд рабочего времени (2080 чел.-час).

$$T^{\text{общ}} = 2080 \times Ч^{\text{ср}}$$

Пример расчета за год:

$T^{\text{пот}} = 208000$ чел.-час; $T^{\text{пер}} = 156000$ чел.-час; $Ч^{\text{ср}} = 1000$ чел.,
 $T^{\text{общ}} = 2080 \times 1000 = 2080000$ чел.-час.

$$\text{Тогда: } K^p = 1 - \frac{(208000 + 156000)}{2080000} = 0,825.$$

Коэффициент равномерности загрузки равен 0,825, при этом суммарные потери и перегрузки в общей трудоемкости составляют 17,5% времени. Рекомендуемые значения равномерности загрузки, выведенные на основе значительных аналитических и статистических наблюдений по 32 строительным трестам, составляют:

- для руководителей – 0,80;
- для специалистов – 0,90;
- для служащих – 0,90;
- для рабочих – от 0,8 до 0,9.

Таким образом, знание методов расчета организационных показателей эффективности труда позволяет организовывать оперативное планирование и учет социальных показателей, определить динамику их развития и использовать в качестве критериев эффективности работы трудового коллектива.

Нормы управляемости являются важным показателем эффективности иерархии управления в звеньях «руководитель – подчиненные». В теории менеджмента выведены нормы управляемости для трех уровней руководства:

- *высшее* звено управления организации (директор и его заместители) – от 4 до 10 человек;
- *среднее* звено управления (начальники производств, цехов, отделов, служб, отделений, филиалов) – от 10 до 20 чел.;
- *нижнее* звено линейного управления (старшие мастера, мастера-бригадиры, заведующие секциями в торговле, начальники проектных отделов) – от 20 до 40 чел.;
- *нижнее* звено функционального руководства (начальники отделов, бюро, групп) – от 3 до 8 чел.

Основой разработки норм управления явились многочисленные эмпирические исследования и закон *рационального диапазона управления*, выведенный американским ученым В.А. Грайкунасом. Данный закон утверждает, что

число единичных, прямых, групповых и перекрестных связей в организации находится в геометрической прогрессии и подчиняется формуле:

$$N = n[2^{n-1} + (n-1)], \quad (3)$$

Где N – число возможных взаимосвязей сотрудников подразделения, ед.
 n – число подчиненных у руководителя, чел.

Графически эту зависимость представить весьма сложно, но мы даем расчетное число *возможных взаимосвязей* по формуле Грайкунаса для 10 подчиненных сотрудников (индекс внизу – число подчиненных).

$N_1 = 1$; $N_2 = 6$; $N_3 = 18$; $N_4 = 44$; $N_5 = 100$; $N_6 = 182$; $N_7 = 504$; $N_8 = 1080$;
 $N_9 = 2306$; $N_{10} = 5210$.

Из расчета видно, что при 5-ти подчиненных количество связей равно 100, а при 10-ти уже 5210, т.е. при удвоении числа подчиненных количество связей увеличивается больше чем в 50 раз!

Следует заметить, что эта формула уязвима, т.к. в единицу времени все связи осуществляться одновременно не могут. С другой стороны, существуют одаренные первые руководители с прекрасной памятью и эффективной децентрализацией управления, которые могут координировать до 20 подчиненных – но это исключение. Попытка первых руководителей (генеральных директоров, глав администраций, президентов холдингов, мэров городов) чрезмерно децентрализовать управление, доведя количество непосредственных подчиненных до 30-40 человек, приводит к *негативным последствиям*:

- снижению уровня управляемости организацией;
- задержке принятия управленческого решения;
- искажению информации из-за наличия «приближенных» и «удаленных» заместителей;
- потерям рабочего времени подчиненных в ожидании приема первым лицом;
- увеличению продолжительности цикла управления;
- значительной и постоянной перегрузке первого руководителя, приводящей к инсульту или инфаркту.

Поэтому в рациональной структуре управления нормы управляемости должны выполняться неукоснительно, а сама организационная структура управления и распределение функций пересматриваться ежегодно и утверждаться приказом первого руководителя.

Коэффициент прироста сотрудников основывается на известном законе Паркинсона «Растущая пирамида». Закон утверждает, что существуют внутренние потребности саморазвития организации, при которой рост числа сотрудников происходит в среднем на 5,75% в год, независимо от роста объема работы. Поэтому организация имеет тенденцию к самопроизвольному росту и бюрократизации, если она не ограничена внешней средой, вышестоящей организацией или первым руководителем. Коэффициент прироста сотрудников рассчитывается по формуле Паркинсона:

$$X = \frac{2S^m + L}{n}, \quad (4)$$

где X – необходимое число новых сотрудников в год, чел.

S – количество руководителей нижнего звена, набирающих себе подчиненных, чтобы продвинуться по службе, чел.

L – число лет, проведенных на работе;

m – количество человеко-часов, потраченных на обработку материала;

n – количество нужных сотрудников, чел.

Эта формула пригодна для стабильно работающих организаций, находящихся в стадии «зрелости», когда независимо от воли первого руководителя численность персонала растет. Факторы, способствующие этому, следующие:

- рост объемов производства, в связи с активным продвижением товаров на рынке, расширением сегментов и ассортимента товаров и услуг;

- честолюбивый руководитель стремится увеличить численность работников подразделения, чтобы «быть на виду»;

- трудоемкость работы подразделения растет пропорционально росту объемов производства, правда, более низкими темпами;

- желание заниматься компьютеризацией управления, основанием новых программных продуктов значительно меньше у руководителей старшего поколения – им проще принять новых сотрудников.

Что должен делать первый руководитель, чтобы противостоять растущей пирамиде?

1) Надо постоянно заниматься автоматизацией трудоемких и рутинных задач управления, приобретать компьютеры, программные продукты.

2) Организовывать равномерную загрузку персонала, сокращать потери рабочего времени и перегрузки работников.

3) Увольнять нарушителей трудовой дисциплины, бездельников, людей, увлекающимися административными отпусками и больничными листами без уважительных причин. Желание уйти в отпуск в напряженный период работы организации есть у отсталой части коллектива.

4) Ежегодно пересматривать штатное расписание и структуру управления в направлении укрупнения низовых подразделений и сокращения числа руководителей среднего и нижнего звена.

5) Внедрять многоразрядную тарифную систему оплаты труда персонала, стимулирующую работу специалистов и служащих и их численность и, наоборот, сокращающую число руководителей.

6) Следить за показателем соотношения темпов роста производительности труда и темпов роста заработной платы.

Все это позволит обеспечить соответствие аппарата управления развитию объекта управления и тем самым снизить себестоимость и увеличить прибыль.

Качество управленческого труда является достаточно сложным и многокритериальным показателем, до конца не разработанным в теории менедж-

мента. Этот показатель интегрирует своевременность и полезность информации для принятия решений, качество оформления документов и машинных носителей, качество и своевременность принимаемых решений, уровень организации труда в управлении и др.

Можно воспользоваться методом аналогии с расчетом качества продукции, однако в сфере управления нет четких стандартов качества (ГОСТ, ТУ). Можно предложить несложную формулу расчета качества управленческого труда, рассчитываемого на базе экспертных оценок руководства:

$$K_{уп} = 1 - \frac{P_n}{P_{общ}}, \quad (5)$$

Где $K_{уп}$ – качество управленческого труда, доли.

P_n – число не эффективных решений (документов, работ, задач), принятых в системе управления организации, ед. Определяется экспертным методом на заседании Правления (Совета директоров) организации за отчетный период (месяц, квартал).

$P_{общ}$ – общее число принятых решений (приказов, распоряжений, документов) в организации руководителем и его заместителями, ед. Определяется путем подсчета принятых решений на заседаниях Правления (Совета директоров) по протоколам заседаний.

Данный показатель при устойчивой работе предприятия может быть в диапазоне от 0,6 до 0,8.

Уровень управленческого потенциала характеризует деловые способности руководителей к принятию рациональных управленческих решений. Рассчитывается на основе методов экспертных оценок, управленческого тестирования и деловых игр по каждому руководителю.

Можно отметить, что процент руководителей с *высоким уровнем* управленческого потенциала (более 80 баллов из 100 возможных) составляет всего 16,1% от общего числа руководителей.

Среди *специалистов* высокий уровень управленческого потенциала составляет 9,2% от их общего числа.

Значительное числа руководителей и специалистов (около 80%), как правило, имеют средние значения управленческого потенциала. Поэтому молодому руководителю, рвущемуся из всех сил вперед, не следует забывать морское правило «Скорость движения эскадры определяет скорость самого тихого судна».