



Munich Personal RePEc Archive

## **Approach to assessments of managerial staff activity**

Irina Filippova and Hary Balakhnin

Volodimir Dahl East-Ukrainian National University

2010

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/53378/>

MPRA Paper No. 53378, posted 3. February 2014 19:12 UTC

Филиппова И.Г., Балахнин Г.С.  
Луганск

## КОНЦЕПЦИЯ ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

*В статье предлагается концепция оценки деятельности управленческого персонала с точки зрения эффективности использования ограниченного ресурса времени руководителя и оптимальности распределения нагрузки в системе управления.*

**Ключевые слова:** *Управленческий персонал, норма управляемости, иерархия, механизмы координации, стандартизация, мониторинг, управленческий процесс, моделирование.*

**Актуальность проблемы** обусловлена тем, что с ростом масштабов производства возрастает сложность координации деятельности, в частности – деятельности субъектов системы управления. К основным внутренним факторам риска системы управления относится непропорциональность распределения управленческой нагрузки, превышения уровня, обеспечивающего высокую продуктивность и результативность деятельности руководителей [12]. Процессы использования ресурса их времени регламентируются механизмами координации [5], а эффективность деятельности управленческого персонала определяется системным качеством, то есть объемом «потерь» внутри системы в результате взаимодействий. Координация действий управленческого персонала – основа создания системного качества. Механизмы координации деятельности определяют связи между субъектами системы управления. Несовершенные механизмы координации приводят к снижению эффективности деятельности управленческого персонала, то есть порождают проблемную ситуацию.

**Постановка проблемы.** Управленческий персонал является иерархически организованной совокупностью субъектов управления, что позволяет рассматривать его как объект, внутренняя таксономия которого непосредственно отражается на процессах его функционирования [11]. С другой стороны, управленческий персонал является субъектом, оказывающим влияние на функционирование предприятия.

Деятельность руководителей детерминирована иерархической структурой системы управления посредством определения объема их полномочий и ответственности [1, 2, 4, 6, 7]. Информационная природа управленческой деятельности позволяет выявить вторую детерминанту эффективности – структуру информационных потоков в иерархии управления [8–9]. Структура информационных потоков также определяется иерархией управления через действующие принципы группировки организационных единиц.

Ограниченные возможности индивида порождают необходимость контроля уровня нагрузки на руководителя с целью предупреждения снижения результативности его деятельности. Самым значительным детерминантом управленческой нагрузки выступает норма управляемости, которая так же является параметром иерархии управления [12].

Главным результатом (продуктом) деятельности руководителя является управленческое решение. Поэтому эффективность деятельности управленческого персонала определяется качеством управленческих решений с точки зрения их влияния на целевые показатели управляемого объекта, а ее рост тесно связан с совершенствованием иерархии управления как распределенной системы принятия решений.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Дескриптивные модели процесса принятия управленческих решений представлены в работах таких авторов, как Герберт Саймон, Джеймс Марч, Чарльз Линдблом, Виктор Врум, Мишель Круазье,

Генри Минцберг, Х. Хакансон и А. Эриксон, Э. Фримен, Митчелл, Зятковский И. Проблемам оптимизации иерархии управления посвящены труды таких ученых, как Губко М.В.; Воронин А.А. и Мишин С.П.; Коргин Н.А., Новиков Д.А., Гарикано Л. и Хаббард Т.Н.; Раднер Р.; Болтон П. и Деватрипонт М., Готье А. и Паолини Д. и ряда других авторов. Однако проблема формулировки целостного подхода к оценке деятельности управленческого персонала остается нерешенной.

**Цель статьи** – формулировка комплексной концепции подхода к оценке эффективности деятельности управленческого персонала, включая диагностику внутренних ситуационных параметров (механизмов координации деятельности) и диагностику процессов с точки зрения эффективности использования ресурса времени руководителей.

Для достижения поставленной цели в статье определяются необходимые условия эффективности деятельности линейного персонала и способы их реализации (рис. 1).



Рис. 1. Подход к проблеме повышения эффективности управленческой деятельности

**Изложение основного материала.** Концепция оценки эффективности деятельности управленческого персонала базируется на системном подходе, включает совокупность принципов теоретико-методологического характера, которые определяют основные системные качества – организованности, упорядоченности, управляемости, иерархичности, координации, эффективности и т.д.

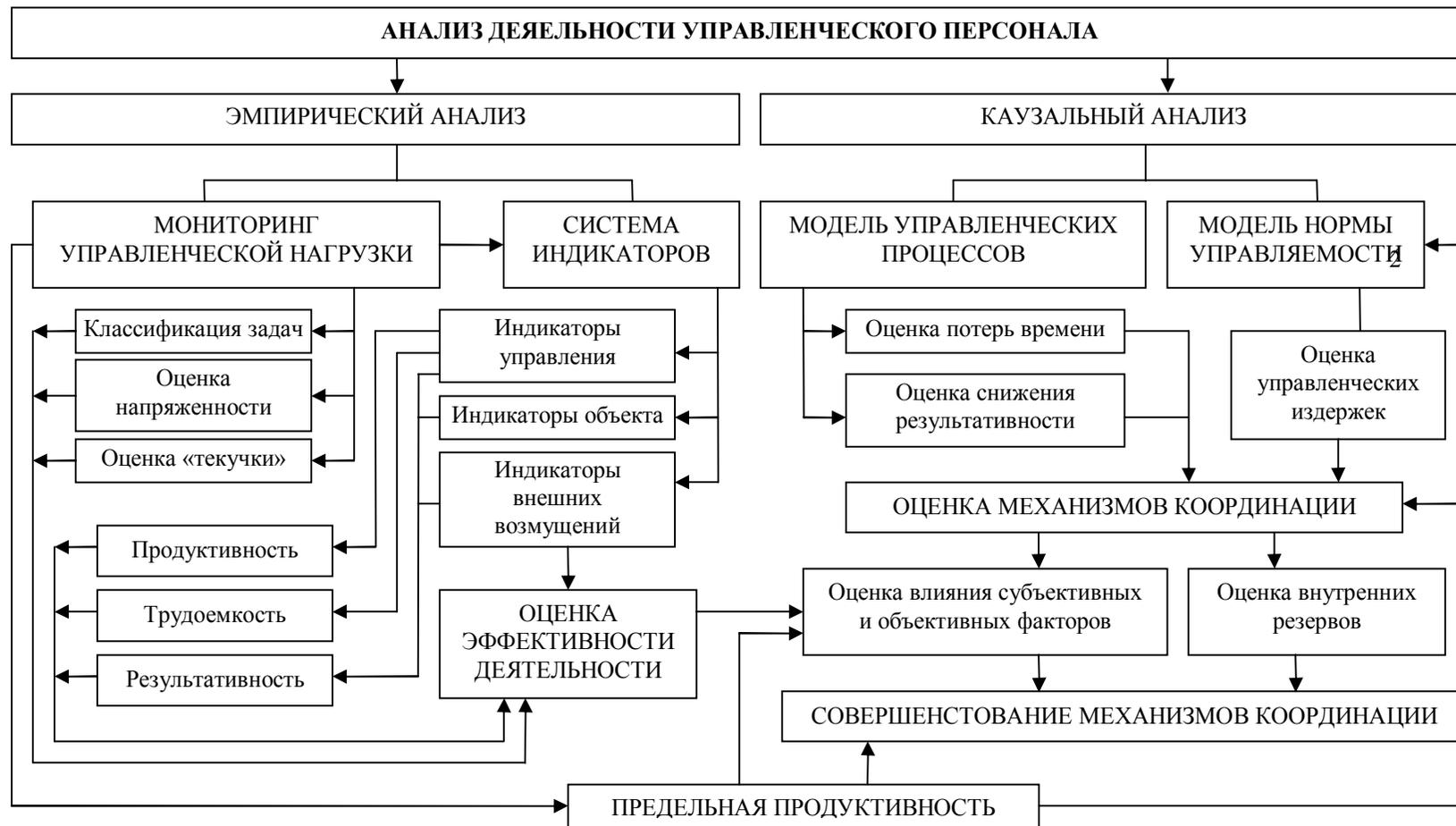


Рис. 2. Концепция оценки эффективности деятельности управленческого персонала

В состав концепции входит комплекс задач по ее реализации и методов их решения (рис. 2). Ядром концепции является организационно-экономический механизм анализа процессов деятельности управленческого персонала.

В предлагаемой концепции трудоемкость и результативность управленческих решений отслеживаются системой индикаторов [10], а механизм мониторинга предусматривает диагностику структуры управленческой нагрузки [11]. Комплексный подход предполагает, что все полученные результаты анализа будут учтены при оценке оптимального объема нагрузки с помощью показателя предельной продуктивности руководителя [11, 12].

Концепция мониторинга управленческой нагрузки заключается в моделировании структуры потока управленческих задач, их классификации по источнику происхождения, отслеживании вариации нагрузки и расчете индикаторов ее напряженности [11].

Классификация управленческих задач и присвоение им соответствующих приоритетов осуществляется по критерию системной важности. Не менее важным является индикатор «текучки», характеризующий объем неэффективной загрузки руководителя.

В процессе мониторинга происходит накопление информации о процессах деятельности руководителей, необходимой для всесторонней оценки ее эффективности. Таким образом, конечной целью мониторинга является не только диагностика структуры нагрузки на руководителя, но и обеспечение необходимого объема данных для расчета системы индикаторов деятельности управленческого персонала.

Концепция моделирования управленческих процессов [11] базируется на подходе к управленческой деятельности как совокупности процессов [13]. Целью является диагностика использования ограниченного ресурса времени руководителя.

Оптимальность нормы управляемости рассматривается в контексте возрастания сложности и системной важности управленческих задач по мере повышения уровня иерархии. Определение оптимального значения для каждого уровня иерархии должно базироваться на данных мониторинга управленческой нагрузки и результатах диагностики управленческой деятельности.

Главным критерием оптимальности является соответствие нагрузки физическим возможностям субъекта управления. Однако критерий управленческих издержек является не менее важным, поэтому поиск оптимального закона распределения нагрузки сопряжен с решением задачи оптимизации по двум критериям [7].

**Выводы.** Система взаимосвязанных концептов оценки и диагностики обеспечивает единство эмпирического и каузального анализа (см. рис. 2). Главная идея концепции заключается в том, что совершенствование механизмов координации деятельности управленческого персонала позволяет повысить эффективность этой деятельности.

Системный характер предлагаемого подхода к оценке деятельности управленческого персонала заключается в его комплексности (сочетание эмпирического и каузального анализа), единстве (все составляющие оценки, модели взаимосвязаны), связности (при оценке деятельности субъекта управления он рассматривается вместе со своими связями с другими субъектами). Системный подход обуславливает выбор объекта – механизмов, обеспечивающих связи между субъектами, т.е. механизмов координации.

Особенность предлагаемого подхода заключается в том, что оценивается не результат, а процессы деятельности.

Еще одной особенностью концепции является применение ситуационного подхода, т.е. оценки степени соответствия внутренних ситуационных переменных – действующих механизмов координации деятельности – таким ситуационным параметрам, как количество направлений производственной деятельности, число производственных подразделений, их территориальное рассредоточение и т.д.

## Литература:

1. Воронин А. А. Оптимальные иерархические структуры / А. А. Воронин, С. П. Мишин. — М.: ИПУ РАН, 2003. — 214 с.
2. Губко М. В. Математические модели оптимизации иерархических структур / М. В. Губко. — М.: ЛЕНАРД, 2006. — 264 с.
3. Додонов О. В. Оценка эффективности труда управленческого персонала / О. В. Додонов // Організація, нормування, оплата та оцінка ефективності праці управлінського персоналу на підприємствах, в організаціях та установах : зб. матеріалів наук.-практ. семінару. — Одеса : Державний департамент морського і річкового транспорту України (Укрморрічфлот). — 2006. — С. 83–99.
4. Заложнев А. Ю. Внутрифирменное управление. Оптимизация процедур функционирования / А. Ю. Заложнев. — М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2005. — 290 с.
5. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг ; [пер. с англ. под ред. Ю. И. Каптуревского]. — СПб.: Питер, 2002. — 512 с.
6. Мишин С. П. Оптимальные иерархии управления в экономических системах / С. П. Мишин. — М.: МПСОФТ, 2004. — 247 с.
7. Сумцов В. Г. Модели повышения эффективности управления посредством оптимизации организационной иерархии / В. Г. Сумцов, И. Г. Филиппова // Управлінський потенціал у системі економічного розвитку : зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конференції. — Луганськ, 2007. — С. 151–152.
8. Филиппова И. Г. Анализ скорости информационных потоков в иерархии управления / И. Г. Филиппова // Вісник СНУ ім. В. Даля. — 2007. — № 9 (15). — Ч. 2. — С. 225–230.
9. Филиппова И. Г. Анализ факторов эффективности управленческих решений: моделирование процесса / И. Г. Филиппова // Вісник СНУ ім. В. Даля. — 2007. — № 10 (116). — С. 178–184.
10. Филиппова И. Г. Методика оцінки рівня ефективності діяльності управлінського персоналу підприємств АПК / И. Г. Филиппова // Менеджер. — № 3(45). — 2008. — С. 185–191.
11. Филиппова И. Г. Моделирование управленческих процессов хозяйствующих субъектов АПК : [монография] / И. Г. Филиппова, В. Г. Сумцов. — Луганск: изд-во ВНУ им. В. Даля, 2008. — 304 с.
12. Филиппова И. Г. Оптимальная нагрузка на управленческий персонал аграрных предприятий как фактор эффективности его деятельности / И. Г. Филиппова, Г.С. Балахнин // «Прометей». — 2010. — № 1 (31). — С. 181–184.
13. Чорний Г. М. Дискретна циклічність управлінських процесів / Г. М. Чорний // Таврійський наук. вісник. — Херсон : Айлант, 2001. — [вип. 20] — С. 196–199.

*Филиппова И.Г., Балахнин Г.С.*

### **КОНЦЕПЦІЯ ПІДХОДУ ДО ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ**

*У статті пропонується концепція оцінки діяльності управлінського персоналу з погляду ефективності використання обмеженого ресурсу часу керівника і оптимальності розподілу навантаження в системі управління.*

**Ключові слова:** *Управлінський персонал, норма керованості, ієрархія, механізми координації, стандартизація, моніторинг, управлінський процес, моделювання.*

*I.H. Philippova, H.S. Balakhnin*

### **CONCEPTION OF APPROACH TO EVALUATION OF MANAGERIAL STAFF ACTIVITY**

*The article is devoted to conceptual aspects of evaluating activity of management personnel from point of efficient using of the limited resource of leader's time and optimal allocation of managerial load in the control system.*

**Key words:** *management personnel, span of control, management hierarchy, mechanisms of co-ordination, standardization, monitoring, management process, modeling.*