

УДК 330.3

**N. Makovskaya**

*Mogilev State A. Kuleshov University (Mogilev)*

## **PRODUCTIVE WORK OF MANAGERS: APPROACHES FOR THE BELARUSIAN ECONOMY**

*The article presents the theoretical substantiation of the peculiarities of the manager's work. The main criteria of labor productivity of this category of workers are highlighted. The main points of the productivity of managerial labor are substantiated. Descriptive statistics of the category of managers in the national economy of Belarus are presented. The article describes the approaches to assessing the productivity of managers taking into account the development of the national economy.*

**Keywords:** *manager; labor productivity; working hours; national economy; labor market.*

**Н. В. Маковская**

*доктор экономических наук, профессор  
МГУ им. А. А. Кулешова (Могилев)*

## **ПРОИЗВОДИТЕЛЬНЫЙ ТРУД МЕНЕДЖЕРОВ: ПОДХОДЫ ДЛЯ БЕЛОРУССКОЙ ЭКОНОМИКИ**

*В статье представлены теоретические обоснования особенностей труда менеджера. Выделены основные критерии производительности труда данной категории работников. Обоснованы основные точки роста производительности менеджерального труда. Представлена описательная статистика категории менеджеров в национальной экономике Беларуси. Дана характеристика подходов к оценке производительности труда менеджеров с учетом развития национальной экономики.*

**Ключевые слова:** *менеджер; производительность труда; рабочее время; национальная экономика; рынок труда.*

**Введение.** Производительность труда менеджера — это личная продуктивность труда индивида, занимающегося менеджеральным трудом на основе функций организации, планирования, мотивации, регулирования, учета и контроля хозяйственной деятельности. Результатом производительности труда менеджера является результативность хозяйственной деятельности организации.

Производительность труда менеджера зависит от производительности труда подчиненных работников и коллектива. Повышение производительности подчиненного коллектива формирует стиль максимальной производительности труда. Менеджеры, поддерживающие подобный стиль поведения, требуют строгого подчинения рабочим порядкам, четкого выполнения задач, стоящих перед всем коллективом; определяют направления стратегических целей развития, выстраивают иерархию задач по их выполнению, определяют методы и инструменты по их достижению; решают, какие формы стимулирования будут применяться в организации для того, чтобы заинтересовать рабочих в повышении производительности. В совокупности это формирует новую систему организации труда, ориентированную на достижение максимальной производительности труда. Основное достоинство новой системы организации труда заключается в изменении отношения работников к своим функциям в рамках, в которых происходит делегирование полномочий менеджера.

Таким образом, производительность труда менеджера является составной частью общей производительности труда в организации, является показателем экономической

эффективности системы управления на предприятии. Анализ этого показателя позволяет определить, насколько эффективно используются предприятием трудовой ресурс менеджеров и их рабочее время. При этом понимание того, как повысить эффективность труда менеджеров, мотивировать их труд, является главным вопросом системы управления в организации [1, 2].

**Основная часть.** Основным показателем, характеризующим емкость рынка труда менеджеров, выступает их численность. По его изменению можно судить о размерах данного рынка.

Как видно на рис. 1, наблюдается незначительный рост емкости рынка труда менеджеров в Республике Беларусь (темпы прироста составили 0,2 % и 0,4 % за 2018 и 2019 гг. соответственно, за исключением 2017 г., когда наблюдалось снижение на 0,2 %) [3]. В целом емкость рынка труда менеджеров в Республике Беларусь можно считать стабильной.

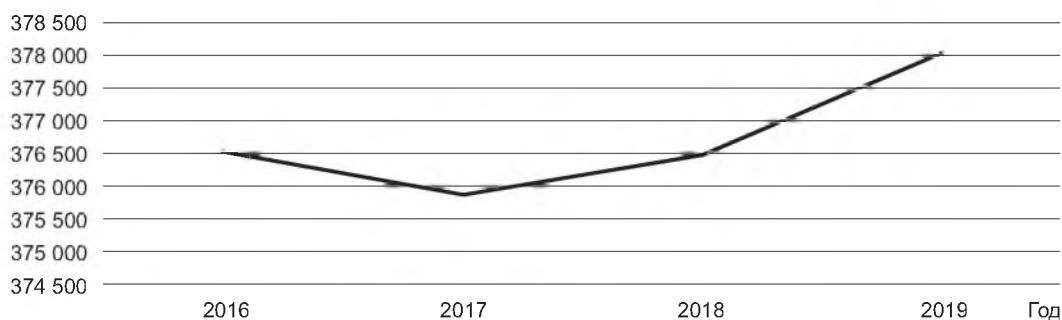


Рис. 1. Динамика численности руководителей в Республике Беларусь за 2016–2019 гг.

Источник: разработано автором на основе [3].

Для выделения сегментов рынка труда руководителей использовались такие критерии, как пол, возраст, виды экономической деятельности, уровень образования. Соотношение сегментов рынка труда руководителей в Республике Беларусь, выделенных по полу, представлено на рис. 2.

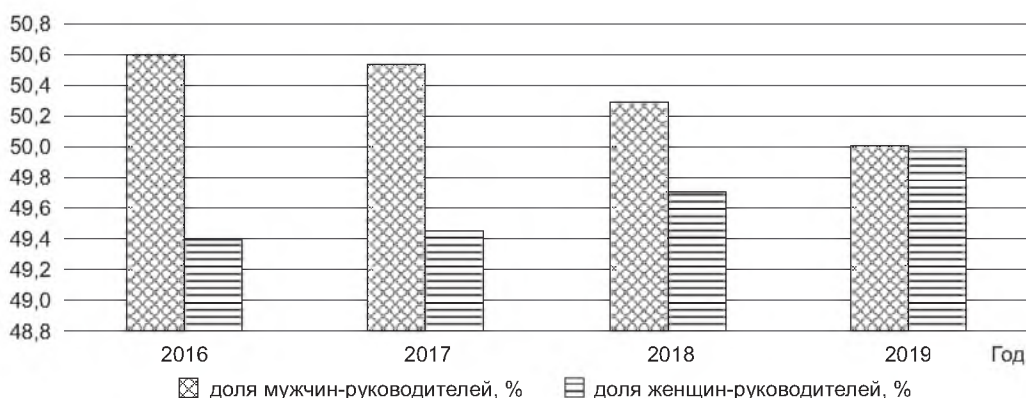


Рис. 2. Динамика численности руководителей по полу в Республике Беларусь за 2016–2019 гг.

Источник: разработано автором на основе [3].

Как видим, наблюдается медленный рост сегмента женщин-руководителей (темп роста за 2019 г. по сравнению с 2018 г. составил 101 %). Доля данного сегмента выросла с 49,4 % в 2016 г. до 50 % в 2019 г., что соответственно привело к снижению доли сегмента мужчин-руководителей [3]. В 2019 г. сегменты мужчин- и женщин-руководителей имели одинаковый удельный вес в структуре рынка труда менеджеров Республики Беларусь.

С 2017 по 2019 г. наибольшие доли имели сегменты руководителей обрабатывающей промышленности (22 %), оптовой, розничной торговли, ремонта автомобилей и мотоциклов (13 %), образования (10 %), сельского, лесного и рыбного хозяйства (7 %), строительства (7 %). Общая доля данных сегментов составляла 59 %. Следует отметить, что за два года (2017–2019 гг.) соотношение данных сегментов практически не изменилось [3]. Динамика численности руководителей в данных видах экономической деятельности представлена на рис. 3.

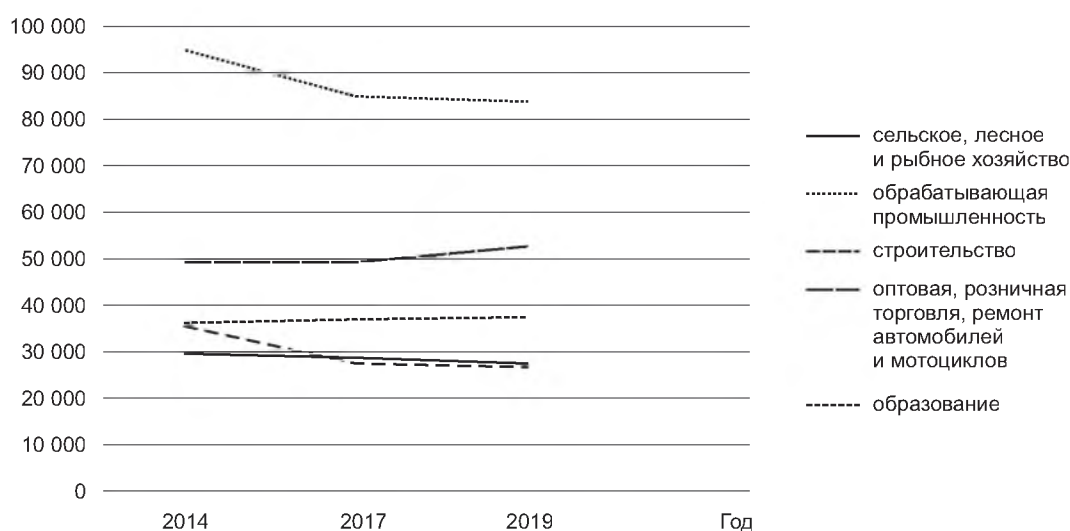


Рис. 3. Динамика численности руководителей по видам экономической деятельности, чел.

Источник: разработано автором на основе [3].

За 5 лет (2014–2019 гг.) наблюдался рост численности руководителей в оптовой, розничной торговле, ремонте автомобилей и мотоциклов (темп роста составил 107 %). Также рост наблюдается и в образовании (темп роста составил 104 %). На 11 % снизилась численность руководителей в обрабатывающей промышленности, на 24 % — в строительстве, на 6,6 % — в сельском, лесном и рыбном хозяйстве в 2019 г. по сравнению с 2014 г. [3].

*Рабочее время как фактор роста производительности труда менеджеров.* Значимые ресурсы повышения производительности и результативности труда находятся в рамках рационального (эффективного) использования рабочего времени менеджеров. Существуют стандартные инструменты оценки объективности использования рабочего времени, самым известным из которых является фотография рабочего времени — последовательное фиксирование времени, затрачиваемого менеджером в течение рабочего дня (смены) на выполнение определенных технологическим процессом операций и перерывы в работе. Так как в настоящее время нет специальных институциональных норм

по оценке эффективности использования рабочего времени, анализ его использования приходится на систему нормирования труда работников (менеджеров в том случае, если их труд нормируется) (постановление Совета Министров Республики Беларусь от 30 июля 2014 г. № 744 «Об оплате труда работников»; Инструкция о порядке организации нормирования труда, утвержденная постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 21 марта 2008 г. № 53; Инструкция по оценке условий труда при аттестации рабочих мест по условиям труда, утвержденная постановлением Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 22 февраля 2008 г. № 35) [4–6]. В данных документах определены общие положения проведения фотографии рабочего дня при аттестации рабочих мест по условиям труда.

Использование инструментов оценки рабочего времени, предусмотренных в данных документах, позволяет:

- определить структуру использования рабочего времени (выявлять наиболее затратные операции и виды работ и т.д.);
- определять среднестатистические показатели по использованию рабочего времени по выполнению определенных функций и задач;
- формировать внутрифирменный бюджет рабочего времени и планировать эффективность выполнения менеджеральных работ и более оптимальные способы организации труда менеджеров;
- выявлять причины недоиспользования и потерь рабочего времени (определение этапов процесса управления, где происходят потери рабочего времени, и причин, которыми они вызваны: неэффективностью организации производства, нерационально выстроенной технологией или недобросовестностью сотрудников и т.д.);
- оценивать эффективность труда менеджера (оценка его временных затрат в рамках управленческих процессов).

Инструменты оценки рабочего времени позволяют диагностировать потенциально избыточную численность не только менеджеров, но и подчиненных работников (постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь от 15 декабря 2016 г. № 72 «Об утверждении Методических рекомендаций по проведению кадровой диагностики организаций в целях выявления потенциально избыточной численности работников») [7].

При использовании инструментов оценки рабочего времени и его воздействия на производительность труда менеджеров необходимо учитывать влияние многочисленных факторов. В зависимости от характера и направленности воздействия они подразделяются на технические, организационные, психофизиологические, социальные и экономические. Выявление и учет факторов, влияющих на величину рабочего времени, осуществляются в процессе наблюдения и исследования.

Еще одним преимуществом оценки рабочего времени с целью определения его влияния на производительность труда является определение специфической классификации затрат времени менеджеров, которая сделает возможными учет затрат времени в рамках конкретных менеджеральных задач и осуществление индексации затрат рабочего времени. Индексация будет включать все затраты рабочего времени, связанные с подготовительно-заключительными работами, вспомогательными и оперативными работами, временем перерывов и отдыха. Составленные индексы затрат рабочего времени позволят составить бюджет рабочего времени по каждому виду менеджеральных работ.

Важной особенностью любого бюджета рабочего времени является наличие потерь времени. Эти потери — неотъемлемая составляющая любого рабочего процесса и избежать их полностью невозможно. Четких пороговых значений коэффициента потерь рабочего времени и коэффициента эффективности рабочего времени нет, каждая организация и каждая менеджеральная позиция вправе их установить самостоятельно. Однако среднестатистическим объемом потерь рабочего времени признан показатель до 10 %

от общего времени. В некоторых случаях в зависимости от конкретного вида деятельности предприятия и должности сотрудника потери рабочего времени могут составлять и больший процент, являющийся нормой. Вместе с тем во многих ситуациях показатели свыше указанных говорят о наличии определенных организационных и кадровых проблем, а если объем потерь доходит до уровня 50 %, то ситуация является критической.

*Опыт российской экономики в оценке производительности труда менеджеров и их рабочего времени* в большей мере связан с анализом и расчетом показателя «производительность труда в базовых несырьевых отраслях экономики» за отчетный период (прошедший год) (Приложение № 3 к постановлению Правительства Российской Федерации от 17 июля 2019 г.) [8]. В методике даются понятия несырьевых отраслей экономики, определение продукции для каждой отрасли, а также информация об отработанном времени. Определяется расчет индекса производительности труда как отношение индекса физического объема выпуска товаров и услуг в году  $t$  относительно года  $t - 1$  к индексу отработанного времени в году  $t$  относительно года  $t - 1$ .

Отработанным временем в расчете на один год является количество фактически отработанных человеко-часов по производству товаров и услуг лицами, занятыми на основной и дополнительной работе, в базовых несырьевых отраслях на территории субъекта Российской Федерации. Источником информации об отработанном времени является выборочное обследование рабочей силы. При расчете индекса отработанного времени при наличии значительных колебаний применяется корректировка методом сглаживания на основе анализа динамики численности работников и среднего времени работы в неделю на одного работника по категориям занятых и видам экономической деятельности.

**Заключение.** Обобщая методические подходы к оценке производительности труда менеджеров с выделением инструментов, информации и комплектации баз данных по затратам рабочего времени, целесообразно сформулировать несколько положений, характерных для менеджеральных позиций [9]:

- для формирования эффективных управленческих позиций по использованию ресурса времени в целях роста производительности труда менеджеров необходимо создавать систему идеологии производительного труда, в которую входят технологии и инструменты управления производительностью труда персонала, используемые большинством руководителей в рамках всех кадровых процессов в организации;
- необходимо совершенствовать систему внутрифирменного планирования, направленную на анализ производительности труда менеджеров, выявление проблем данного вида труда в организации, а также на разработку долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов по решению выявленных проблем;
- процесс, или подсистема управления результативностью труда менеджеров, включает контроль работы, оценку производительности труда, вознаграждение производительного труда и достижений по его росту.

## Источники

1. Кадровый менеджмент : учеб. пособие / Т. А. Труфанова [и др.] ; под науч. ред. В. И. Абдукаримова. — 2-е изд. — Тамбов : Изд-во ТГУ, 2011. — С. 233.  
Personnel management : textbook / T. A. Trufanova [et al.] ; under the sci. editorship of V.I. Abdulkarimov. — 2nd ed. — Tambov : TSU Publ. house, 2011. — P. 233.
2. Актянов, Д. В. Бонусные и опционные программы для топ-менеджеров. Порядок разработки : практ. пособие / Д. В. Актянов. — М. : KnoРус, 2010. — 152 с.  
*Aktyanov, D. V. Bonus and option programs for top managers. Development procedure : a practical guide / D. V. Aktyanov. — Moscow : KnoРус, 2010. — 152 p.*

3. Труд и занятость в Республике Беларусь, 2020 : стат. сб. [Электронный ресурс] // Национальный статистический комитет Республики Беларусь. — Режим доступа: [https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public\\_compilation/index\\_18061/](https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_18061/). — Дата доступа: 22.12.2020.

4. Об оплате труда работников [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 30 июля 2014 г., № 744 // Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь. — Режим доступа: [http://www.mintrud.gov.by/ru/news\\_ru/view/sovetom-ministrov-respubliki-belarus-prinjato-postanovlenie-ot-31-ijulja-2014-g-744-ob-oplate-truda-nbsprabotnikov\\_2328/](http://www.mintrud.gov.by/ru/news_ru/view/sovetom-ministrov-respubliki-belarus-prinjato-postanovlenie-ot-31-ijulja-2014-g-744-ob-oplate-truda-nbsprabotnikov_2328/). — Дата доступа: 22.12.2020.

5. Об утверждении Инструкции о порядке организации нормирования труда [Электронный ресурс] : постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 21 марта 2008 г., № 53 // Левоневский Валерий Станиславович. — Режим доступа: <http://pravo.levonevsky.org/bazaby11/republic16/text000.htm>. — Дата доступа: 22.12.2020.

6. Об утверждении Инструкции по оценке условий труда при аттестации рабочих мест по условиям труда и признании утратившими силу некоторых постановлений Министерства труда Республики Беларусь, Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь [Электронный ресурс] : постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 22 февр. 2008 г., № 35 // International Labour Organization. — Режим доступа: <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/97857/116275/F-32792295>. — Дата доступа: 22.12.2020.

7. Об утверждении Методических рекомендаций по проведению кадровой диагностики организаций в целях выявления потенциально избыточной численности работников [Электронный ресурс] : постановление М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, 15 дек. 2016 г., № 72 // Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь. — Режим доступа: <http://mintrud.gov.by/system/extensions/spaw/uploads/files/Postanovlenie.pdf>. — Дата доступа: 22.12.2020.

8. Об утверждении методик расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также о признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства Рос. Федерации, 17 июля 2019 г., № 915 (с изм. и доп.) // ГАРАНТ. — Режим доступа: <http://base.garant.ru/72330006/>. — Дата доступа: 22.12.2020.

9. Яхонтова, Е. С. Производительность труда и система управления персоналом / Е. С. Яхонтова // Проблемы теории и практики упр. — 2015. — № 9. — С. 86–93.

*Yakhontova, E. S. Labor productivity and personnel management system / E. S. Yakhontova // Problems of theory and practice of management. — 2015. — № 9. — P. 86–93.*

*Статья поступила в редакцию 10.12.2020 г.*

УДК 336.748

**M. Markusenko**  
BSEU (Minsk)

## INSTRUMENTS FOR RECONCILING ECONOMIC INTERESTS IN REGULATING THE EXCHANGE RATE OF THE NATIONAL CURRENCY

*The author's theoretical and methodological approach to the formation of a mechanism for coordinating economic interests in the regulation of the national currency exchange rate is proposed. This approach provides for the expediency of maintaining state participation in the regulation of the currency sphere. This participation is possible with the help of special tools to influence currency flows and maintain a stable exchange rate.*

**Keywords:** *currency policy; institutional system; economic interests; participants in the foreign exchange market; exchange rate; stability; mechanism; tools; regulation; the state.*