

ской отрасли в мировые экономические процессы особое внимание хозяйствующих субъектов должно быть обращено на укрепление и развитие внутреннего рынка металлопотребления, решение ряда важнейших социальных аспектов, среди которых особо выделяются необходимость коренного изменения мотивации персонала и уменьшения экологически вредных выбросов. Необходимо также ускорить темпы и повысить результативность реструктуризации действующих предприятий на новой организационно-технологической основе, проработать программу создания мини-заводов (в том числе и в рамках действующих предприятий), обеспечивающих технологическую гибкость, конкурентные преимущества в издержках и экологическую чистоту.

Решение этих вопросов целесообразно осуществлять как за счет средств предприятий, так и поддержки государства. Мировой опыт, в том числе и отечественный, показывает перспективность инновационной модели развития отрасли.

### Литература

1. Білорус О.Г. (та інші). Глобалізація та безпека розвитку. К., 2001. - 732 с.
2. Ревенко А. Україна в світових координатах людського розвитку // Дзеркало тижня. – 2002. - 4 августа.

**В. А. СУМИН, доцент,  
Дон НТУ**

### НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ИСПОЛНИТЕЛЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

Проблема организации деятельности системы управления включает ряд задач, решение которых позволит эффективно использовать человеческий потенциал. В системе управления деятельность должностных лиц в основном оценивается в режиме рабочего дня и сводится к контролю на основе утвержденного перечня показате-

3. Власюк В., Гнитецкий О. Машинные нормы // Металл. – 2003. - №2. - С. 18-21.
4. Металлы мира // Международное обозрение. - 2002. - №8. – С. 7.
5. Шматков Г., Лесовой В. «Экомет» - экологическая ассоциация предприятий ГК Украины // Металл. - 2003. - №5.- С. 34-37.
6. Стрілець А.І., Ляшок Н.Ю., Стрілець В.І. Системний підхід до вирішення проблеми енергозбереження і зниження викидів шкідливих речовин // Наукові праці Донецького технічного університету. Серія економічна. Випуск 53. – Донецьк: ДонНТУ. – 2002. – 260 с.
7. Макогон Ю., Майорова І. Інтеграція України у світовий простір на прикладі металургійної галузі Донецького регіону // Схід. – 2003. - №8. - С. 5-10.
8. Смирнов А.Н. и др. Пути повышения конкурентоспособности металлургических предприятий Украины.// Труды Донецкого государственного технического университета. Серия экономическая. Випуск 19. – Донецк, ДонНТУ, 2000.– 210 с.

Статья поступила в редакцию 19.03.2004

телей, число которых в отдельных случаях достигает 50 и более наименований. В общем случае такие оценки направлены на стимулирование видов деятельности, исполняемых в формализованном режиме по разработанным алгоритмам, формам учета

и отчетности и основываются на принципе срочности. Нарушение сроков представления результатов является для руководителя достаточным основанием для использования административных, экономических и других мер воздействия на исполнителя.

В системе управления должностные лица осуществляют коммуникационную деятельность, которая должна обеспечить приемлемую эффективность функционирования организации. Это означает необходимость учета социально - психологических особенностей деятельности человека в системе информационного обмена.

Анализ последних исследований. Управленческая деятельность осуществляется во всех подразделениях организации и имеет различия по направлениям и срокам использования. Анализ специальной литературы позволяет сделать обобщение, в соответствии с которым процесс управления протекает в цикле, содержащем пять этапов: задания, информация, решения, исполнения, оценка. Он характеризуется наличием «петель» и возвратных действий в системе управления, базисными элементами которой являются человеческий капитал, реальные материальные и нематериальные ресурсы, коммуникации [1, с.40; 2, с.154; 3, с.65].

Выделение нерешенных ранее составляющих проблемы. В системе управления организация деятельности должностных лиц должна обеспечивать их эффективную мыслительную работу, параметры которой определяются социально-психологическими особенностями человека и технологий сбора и переработки информации. Это означает необходимость учета психо-физиологических возможностей человека в коммуникационной деятельности.

Формулирование цели исследования. Проблема организации эффективной деятельности должностных лиц система управления содержит комплекс самостоятельных задач. В этом перечне представляется необходимым выделить те, которые определяются социально-психологическими особенностями человека. Наиболее важными являются задачи,

решение которых позволит учитывать на временных интервалах отношение должностных лиц к управленческой деятельности, что в последующем послужит основой для планирования их (лиц) продвижения по служебной лестнице и разработки регламентов использования рабочего времени и трудового периода.

Целью настоящего исследования является установление параметров трудового периода и цикла умственной деятельности должностного лица системы управления. Эффективная деятельность должностного лица в системе управления определяется тем, в какой мере это лицо обозначает работу интересной, актуальной и значимой для организации. В исследовании в качестве универсальной оценочной характеристики приведенных показателей использовано общепринятое деление управленческих работ на творческие и формализованные (рутинные). Так как система управления должна обеспечить организации, находящейся под воздействием факторов макро- и микросреды, приемлемую эффективность, то для решения поставленной задачи представляется целесообразным использовать субъективные оценки творчества и рутины субъектов управленческой деятельности (исполнителей). У исполнителя отношение к выполняемой работе меняется со временем. Новая работа, как правило, считается интересной и творческой. При последующем повторении эта или очень схожая с ней работа уже выполняется по логическому шаблону и становится не интересной, рутинной. Этот период трансформации творчества в рутину является очень важным для планирования профессиональных движения и роста работников в системе управления, а продвижение по службе должно быть связано с высоким уровнем интереса к работе.

В качестве объекта исследования была принята учебная группа слушателей второго курса заочной формы обучения магистратуры государственного управления Донецкого национального технического университета. Число участвующих в исследовании составило 40 человек. Слушатели заочной формы обучения наилучшим

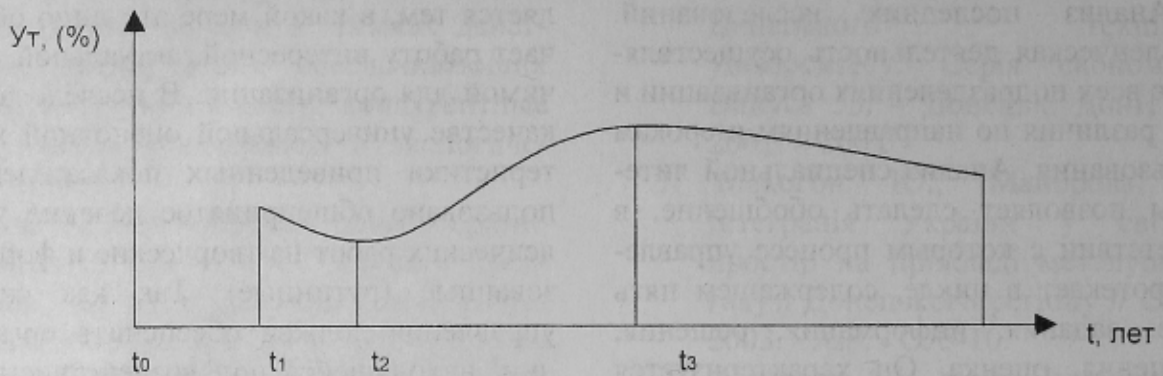
образом соответствовали задачам исследования, поскольку вне сессионного периода они занимали конкретные должности в системе государственного управления, имели высшее образование, достаточный опыт работы и обладали необходимыми знаниями о содержании управленческой деятельности.

В ходе исследования слушателям был роздан опросный лист, в котором предлагалось сообщить следующие сведения: занимаемая должность, стаж работы в долж-

ности. Слушателям предлагалось ответить на вопросы:

- 1) Ваша работа является творческой?
- 2) Какая доля рабочего дня приходится на выполнение творческой работы?

Статистическая обработка результатов опроса позволила построить обобщающую кривую, отображающую взаимосвязь восприятия управленческой деятельности как интересной творческой и времени, в течение которого эта деятельность исполняется должностным лицом (рис. 1).



**Рис.1** Обобщающая кривая зависимости субъективной оценки должностным лицом уровня творчества ( $Ут$ ) в деятельности от продолжительности пребывания в должности ( $t$ )

Значения параметров, определяющих положение кривой на координатной плоскости приведены в табл. 1.

**Таблица 1**

**Значение временных интервалов трудового периода должностного лица системы управления.**

Занимаемая должность	Уровень творчества в деятельности должностного лица, %	Продолжительность интервала, лет				Общая продолжительность работы в должности, лет
		$t_1-t_0$	$t_2-t_1$	$t_3-t_2$	$t_4-t_3$	
Руководитель подразделения	10-50	1,5	1,25	3,5	4,25	10,5
Специалист	25-50	2,25	2,5	5,8	3,4	14,5

*Примечание.* Величина  $(t_1-t_0)$  соответствует минимальному стажу работы в должности.

Из рис. 1 видно, что в начальный период времени работа в должности требует внимания и необходима для подтверждения статуса специалиста (точка  $t_1$ ). Период

$(t_2-t_1)$  свидетельствует о «разочаровании» ожиданий от работы, о которой новый исполнитель не всё знал и не всё понимал. Получение в ходе выполнения работ зна-

ний обусловило понижение их оценки как интересных, творческих. Точка ( $t_2$ ) характеризует приобретение достаточной должностной квалификации, при которой работа становится понятной, ценной и необходимой. Интерес к работе растёт. Это характеризует подъем кривой от точки ( $t_2$ ) к точке ( $t_3$ ). В течение периода ( $t_3-t_2$ ) должностное лицо приобрело достаточно опыта и способно решить все поставленные перед ним задачи. Задачи повторяются и приобретают монотонный ритм исполнения. Момент времени ( $t_3$ ) характеризует ситуацию превалирования монотонности в деятельности, интерес к работе падает, творчество в деятельности угасает. Интервал ( $t_4-t_3$ ) свидетельствует о том, что прибывающий в должности будет выполнять работу по необходимости в уже установившемся ритме без новаций, творчества. Из табл.1 видно, что эта величина для руководителя составляет 4,25 – и специалиста 3,4 года. При этом максимуму творчества предшествует период ( $t_3-t_1$ ), который равен для руководителя 6,25 лет и специалиста – 10,6 лет. Однако логика управленческой деятельности свидетельствует, что интерес к работе должен быть значимым для индивида в конкретном временном интервале, то есть этот интерес должен сопровождаться продвижением по службе. Несомненно величина этого интервала зависит от экономической ситуации в стране и социально-психологических установок индивида на конечный результат.

В исследовании анализ информационной деятельности в системе коммуникаций организации выполнен на индивидуальном, межличностном и межгрупповом (между организациями) уровнях. Для этой цели коммуникационный процесс должностного лица был представлен элементами информационных отношений (коммуникационными каналами), в том числе и, так называемыми, «паракоммуникационными» отношениями или деятельностью, предваряющей обмен информацией и по завершении трансакционного обмена [5, с.40]. Для оценки параметров коммуникационного процесса был составлен предварительный перечень каналов и этапов информа-

ционного процесса. Поскольку элементы процесса управления и информационные отношения присущи любому виду деятельности руководителей и специалистов, постольку и этапы этой деятельности имеют общую для всех последовательность работ. Это означает, что в управленческой деятельности реализуются стандартные функции, «организация», «планирование», «мотивация» и «контроль» [3, с.38], а система подготовки доклада (решение задачи в информационной системе) представляет конкретную последовательность работ, применимую для всех случаев подготовки и проведения деловой беседы [6, с.28]. В общем виде эта система включает этапы: получение задания и определение его составных частей, сбор информационных материалов, обдумывание (осмысление) и компоновка материалов, разработка основной части доклада, редактирование.

Для анализа информационной деятельности работников системы управления предварительно разработанный перечень коммуникационных каналов или элементов коммуникационного процесса был представлен группе слушателей магистратуры для обсуждения. В ходе обсуждения перечень был уточнен и дополнен и в окончательном виде представлен шестнадцатью элементами коммуникационного процесса, которые имеют место при реализации информационных отношений в должностной деятельности слушателей заочной формы обучения.

Далее был составлен бланк самофотографии, в котором предусматривалось предоставление каждым из участников обследования информации по каждому элементу коммуникационного процесса в развернутой последовательности работ по подготовке и выполнению конкретного задания.

Предварительно, в исследуемой группе было проведено семинарное занятие на тему: «Информационные отношения в системе управления». В ходе занятия были рассмотрены особенности реализации информационных отношений в режиме непосредственного обмена и обработки

информации. Этот режим в дальнейшем охватывал деятельность, связанную с обменом и переработкой информации и сведения о ней (деятельности) сводились в группу с показателем «эффективная деятельность».

При исполнении любой конкретной деятельности работники системы управления должны выполнять другие ранее начатые работы, они отвлекаются от работы коллегами, посетителями, телефонными звонками, что обуславливает автоматическую отстройку мыслительной деятельности от работы в конкретном информационном канале. В этом случае обследуемый в своей фотографии коммуникационного процесса фиксировал «помехи» деятельности. Чтобы вновь вернуться в нужный коммуникационный канал, исполнителю необходимо выполнить ряд процедур, обеспечивающих входение в утраченный ритм деятельности. Эта особенность перенастройки в ходе семинарного занятия была выделена следующим образом. Слушателям была сообщена информация о биоритмах человека и о энергоресурсах, которые формируются и расходуются человеком в режиме биоритмов. Поскольку и отстройка и настройка связаны с расходом жизненных сил, очевидно, что в результате эмоциональных перегрузок в коре головного мозга будет развиваться процесс торможения и, если не принять меры по восстановлению жизненных сил, исполнитель будет выполнять работу некачественно с ошибками, то есть выдаст бракованную информационную продукцию.

Эффект интенсивного восстановления израсходованных жизненных сил может быть получен при организации активного отдыха, феномен которого был впервые открыт в 1903 г. И.М.Сеченовым [7, с.306]. В серии опытов он доказал, что перемена деятельности позволяет восстановить работоспособность с превышением исходного уровня. В дальнейшем психологи установили, что переход от умственных занятий к физическим способствует восстановлению психических сил человека и наоборот. Короткие достаточной частоты передышки позволяют человеку

поддерживать состояние высокой работоспособности. Исследования показывают, что рабочий цикл сердечной мышцы поделен на три равные по длительности фазы: сокращение – активное расслабление – пассивное расслабление. Этот пульсовый ритм пронизывает человека, его организм и психику [8, с.121]. Так скорость мышления у человека в три раза превышает скорость его отображения. Это означает, что мыслительный образ квантируется на доли, кодируемые с помощью слов или иных символов. В этой ситуации умственная деятельность также имеет цикл, поделенный на три части или фазы:

1. Эффективная умственная деятельность по формированию мыслительного образа – активная разнонаправленная деятельность головного мозга.

2. Деление или квантирование мыслительного образа на части и кодирование посредством вербальных и невербальных символов – узконаправленная и относительно малоактивная деятельность головного мозга.

3. Восстановление израсходованных в результате умственной деятельности жизненных сил – обеспечивается переключением на другой вид деятельности либо с минимальным уровнем активных мыслительных процессов с использованием элементов методик релаксации и катарсиса, либо на основе рекреационных процедур.

Таким образом, и работа сердца, и мыслительная деятельность носят циклический характер. В этих циклах различаются три фазы состояния. Однако, если сердечная деятельность имеет заданный природой ритм, то умственная, интеллектуальная деятельность головного мозга осуществляется циклически, но три составные фазы этого цикла не равны по длительности. Так, первые две фазы по длительности зависят от темперамента человека, в том числе от профессиональных знаний и умений, а также от соотношения скоростей протекания мыслительных процессов и их кодирования. При этом длительность и первой, и второй составляющих цикла мышления в полной мере определяются коммуникационными каналами и

информационными отношениями, обеспечивающими мыслительный процесс. Чем интенсивнее мыслительный процесс, тем быстрее наступит третья заключительная фаза процесса мышления, его торможение. В этой третьей фазе мозг отключается (плохо соображает) от мыслительной деятельности, ему необходим отдых для восстановления израсходованных психических (умственных) сил. В нашем исследовании третья фаза обозначена словом восстановление.

Поскольку в управленческой деятельности имеют место потери времени, связанные с перегрузкой коммуникационных каналов и недостатками в организации информационного обмена (ожидания, не-

запланированные разговоры по телефону и др.) в самофотографии эти потери отнесены в группу «помехи».

В качестве примера в табл.2 приведена самофотография процесса коммуникаций при подготовке экономического доклада ведущим экономистом областного управления статистики. Поскольку данные самофотографии необходимы для анализа и группировки затрат времени на выполнение этапов, виды деятельности и взаимодействия процесса обмена информацией кодировались в формате табл. 4, приведенной ниже. Поэтому шифры столбца 2 табл. 2 соответствуют группировочным кодам коммуникационного процесса табл. 4 (см. ниже).

Таблица 2

**Самофотография процесса коммуникаций при подготовке экономического доклада для Госкомстата Украины «Состояние рынка труда Донецкой области в I полугодии 2003 г.»**

Шифр позиции бланка самофотографии, строка, столбец	Виды деятельности и взаимодействия процесса обмена информацией	Затраты времени, Часы
1	2	3
<b>I</b>	<b>Получение задания</b>	
4.2	Задание получено 1.07.2003 г. по телефону из Госкомстата Украины. Было сделано 2 телефонных звонка: 1- из Госкомстата, 2- в Госкомстат для уточнения некоторой информации относительно постановки задачи.	0,5
4.3	Телефонные звонки в Киев. Чтобы дозвониться, потребовалось время.	0,2
4.6	Восстановление (осмысление поставленной задачи).	0,3
6.2	Проведено совещание в коллективе по организации и планированию работ по заданию.	1,0
6.3	Устранение помех проведения совещания (ответы на звонки по телефону во время проведения совещания).	0,3
6.4	Отдых после совещания (чашка чая).	0,7
8.2	Общение с руководителем по поводу полученного задания лично в его кабинете.	0,7
8.3	Восстановление после общения с руководством.	0,3
<b>II</b>	<b>Сбор и систематизация материалов</b>	
	<b>II.1 Сбор информации</b>	
1.5	Работа с организациями – прием отчетов.	1,2
2.5	Принятие отчетов по интернету.	0,5
1.6	Помехи при приеме отчетов (звонки по телефону).	0,2
1.7	Восстановление после приема отчетов – просто отдых.	0,6
4.5	Работа с организациями, прием отчетов по телефону.	2,5
4.6	Помехи при приеме отчетов по телефону, плохая связь.	0,2
4.7	Восстановление после приема отчетов по телефону – чашка кофе.	1,3
5.5	Работа с организациями ( прием отчетов по факсу).	1,0
5.7	Восстановление после приема отчетов по факсу – просто отдых.	0,5

Продолжение табл. 2

1	2	3
6.5	Проведение совещания по сбору отчетов – по поводу правильности заполнения форм.	1,5
6.6	Устранение помех при проведении совещания (ответы на звонки по телефону во время проведения совещания).	0,2
6.7	Восстановление (осмысление результатов проведенного совещания).	0,8
8.5	Общение с коллегами в связи с проведенным совещанием.	1,5
8.6	Помехи при общении с коллегами (звонки по телефону).	0,2
8.7	Восстановление после общения с коллегами – просто отдых.	0,8
9.7	Неофициальное общение – разговор о личных делах с подружкой.	0,5
10.5	Ожидания при сборе информации (осмысление задачи).	0,5
10.6	Устранение помех (перегрузка релейного канала связи).	1,5
10.7	Восстановление после ожидания связи (оно очень изматывает психику).	0,5
11.7,11.10,11.13,11.16, 11.19,11.22	Перерывы: официальные, перерывы в течение рабочего дня плюс дополнительный отдых после работы на компьютере – прогулка на улице, обед, чтение журнала (за все 12 рабочих дней, за весь период подготовки доклада).	15,5
12.5	Работа с полученными по почте отчетами.	1,0
12.7	Восстановление после работы с почтой – просто отдых.	0,5
	<b>II.2 Работа с базой данных.</b>	
2.8	Работа в интернете.	1,0
2.9	Помехи при работе в интернете.	0,2
2.10	Отдых после работы в интернете – чашка чая.	0,3
3.8	Работа с локальной сетью – набор текста, контроль, корректировка отчетов.	6,0
3.10	Восстановление после работы в локальной сети – обозрение парка через окно, разговор с подружкой.	2,0
4.8	Обсуждение по телефону необходимости исправлений в отчетах после работы с программой.	1,5
4.9	Помехи при исправлении ошибок в отчетах по телефону – перегрузка релейного канала связи.	0,2
4.10	Восстановление после разговоров по телефону.	0,3
5.8	Отправка информации об ошибках в отчетах по факсу и принятие исправлений.	0,5
5.9	Помехи при исправлении ошибок в отчетах по факсу – перегрузка релейного канала связи.	0,2
5.10	Восстановление после обмена информацией.	0,3
9.10	Неофициальное общение – беседа с сотрудницей.	0,5
10.8	Ожидание при работе с базой данных – просмотр отчетов.	0,5
10.9	Помехи при работе с программой – запись копии базы данных на сервере.	1,5
10.10	Восстановление после ожидания работы с программой – чашка чая.	1,5
12.8	Работа в локальной сети с отчетами, полученными по почте.	1,5
12.9	Помехи при работе с почтой – телефонные звонки.	0,5
12.10	Восстановление после работы с почтой.	0,5
	<b>II.3 Анализ сводных отчетов</b>	
1.11	Работа с организациями по поводу возникших вопросов при проверке сводных данных.	2,0
1.13	Восстановление после проверки сводных данных организаций.	1,0
8.11	Общение с руководством при проверке сводных отчетов.	1,0
8.12	Помехи при работе с руководством (занятость последнего).	0,3
8.13	Восстановление после общения с руководством.	0,1
9.11	Неофициальное общение – разговор с сотрудницей.	1,0

Продолжение табл. 2

1	2	3
10.11	Ожидания при анализе сводных отчетов – занятость телефонной линии, занятость руководства.	1,0
<b>III</b>	<b>Обдумывание и разработка основной части доклада.</b>	
6.14	Проведение совещания по порядку составления доклада.	1,0
6.15	Устранение помех проведения совещания (звонки по телефону во время проведения совещания).	0,5
6.16	Отдых после совещания (чашка чая).	0,5
8.14	Общение с руководством по компоновке материалов доклада.	1,0
8.15	Помехи при работе с руководством (занятость последнего).	0,5
8.16	Восстановление после общения с руководством – обсуждения с сотрудниками доклада.	1,0
9.14	Неофициальное общение – разговор с сотрудницей.	0,5
10.14	Ожидания при обдумывании и компоновке материалов доклада.	0,5
10.15	Помехи при составлении доклада – занятость зам. начальника.	0,5
<b>IV</b>	<b>Разработка основной части доклада</b>	
3.17	Работа с локальной сетью (с программой).	1,0
3.18	Помехи при работе с локальной сетью – создание ее копии на сервере.	0,5
3.19	Восстановление после работы с локальной сетью (чашка чая, чтение прессы).	2,0
4.17	Переговоры по телефону с Госкомстатом – уточнение данных по докладу.	0,2
4.19	Восстановление после переговоров по телефону с Госкомстатом – осмысление ответов на поставленные вопросы.	0,3
8.17	Общение с коллегами по осмыслению вопросов и ответов на них.	0,5
9.19	Неофициальное общение – обсуждение с сотрудницей графического материала доклада.	1,0
10.17	Ожидания для работы на компьютере – составление текста доклада.	0,5
<b>V</b>	<b>Редактирование доклада</b>	
3.20	Работа над докладом – набор его на компьютере.	2,5
3.21	Помехи при работе с локальной сетью – создание копии на сервере.	0,5
3.22	Восстановление после работы с локальной сетью – чашка чая, чтение прессы.	1,0
4.20	Переговоры по телефону с абонентом другой области Украины.	0,3
4.21	Помехи при разговоре по телефону с абонентом другой области.	0,3
4.22	Восстановление после разговора по телефону.	0,4
6.20	Проведение совещания в отделе – чтение доклада перед отправкой.	0,5
6.21	Помехи при проведении совещания – звонки по телефону.	0,2
6.22	Восстановление после проведения совещания – чашка чая.	0,3
7.20	Проведение конференции – чтение доклада перед отправкой.	0,5
7.21	Помехи при проведении конференции – звонки по телефону.	0,3
7.22	Восстановление после проведения конференции – чашка чая.	0,2
8.20	Общение с руководством – обсуждение готового доклада.	1,0
8.21	Помехи при общении с руководством – звонки по телефону.	0,5
8.22	Восстановление после общения с руководством – просто отдых.	0,5
9.20	Неофициальное общение с сотрудниками о дальнейшей работе.	1,0
9.22	Восстановление после общения.	0,5



Приведенные в самофотографии сведения содержат конкретные данные об информационном общении, потерях времени и способах восстановления израсходованных в процессе умственной деятельности жизненных сил. Общее количество интервалов времени, зафиксированных в позициях бланка самофотографии при выполнении задания, составило 107. Это означает, что исполнитель в ходе выполнения задания имел 107 переключений в мыслительной деятельности. Из них 37 переключений приходится на активную умственную деятельность; 25 – представляют

потери времени по причинам ожидания межличностных контактов в приемных и на линиях связи коммуникационных каналов, а также при общении с коллегами и посетителями по вопросам, не связанным с выполнением полученного задания; 39 интервалов времени обусловлены появлением усталости, для устранения которой в эти временные интервалы исполнитель отключался от процесса обмена и переработки информации. При этом исполнитель использовал различные способы восстановления жизненных сил (табл.3).

Таблица 3

**Структура способов, используемых работниками системы управления для восстановления жизненных сил в режиме рабочего дня (проценты от общего числа способов)**

Способы восстановления жизненных сил				
Пассивный отдых (релаксация)	Переключение на другие виды деятельности		Пассивный отдых с потреблением тонизирующих напитков	Катарсис
	Упорядочение мыслей (осмысление)	Неофициальное общение		
28,3	12,8	15,4	23,0	20,5

Анализ данных самофотографии показывает, что продолжительность восстановления жизненных сил, приходящаяся на одно наблюдение по способам воздействия на человека, колеблется от 27 до 57 минут. Минимальные значения приходятся на активные способы – переключения на другие виды деятельности, все варианты пассивного отдыха – в состоянии покоя реализуются в течение 50-60 мин. В два раза меньше, 30 мин., составляет интервал времени активного отдыха, реали-

зуемый на принципах полного отключения от управленческой деятельности или иначе, путем «очищения» психики от «мирских забот» в течение регламентированных перерывов. На основании данных самофотографии составлена сводная таблица затрат труда по элементам коммуникационного процесса и этапам деятельности по каждому элементу в интервале цикла умственной деятельности (табл. 4).

Таблица 4.

## Трудозатраты коммуникационного процесса по видам управленческой деятельности, часы

Элемент коммуникационного процесса	Получение задания и определение его составных элементов	Сбор и систематизация материалов			Обдумывание и компоновка материалов	Разработка основной части доклада	Редактирование	Суммарные затраты в часах	Общие затраты	До-ля в об-щих за-тра-тах, %																					
		Сбор информации	Работа с базой данных	Анализ сводных данных отчетов																											
1	Эффективная деятельность	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	29	30				
1. Работа с источниками информации (в т.ч. работ с организациями)					1,2	0,2	0,6			2,0		1,0											3,2	0,2	1,6	5,0	5,3				
2. Интернет					0,5			1,0	0,2	0,3													1,5	0,2	0,3	2,0	2,1				
3. Локальная сеть								6,0	2,0														3,0	0,5	2,0	2,5	1,0	5,0	17,5	18,6	
4. Телефон	0,5	0,2	0,3	2,5	0,2	1,3	1,5	0,2	0,3								0,2		0,3	0,3			5,0	0,9	2,6	8,5	9,0				
5. Факс				1,0		0,5	0,5	0,2	0,3														1,5	0,2	0,8	2,5	2,7				
6. Совещание	1,0	0,3	0,7	1,5	0,2	0,8								1,0	0,5	0,5						0,5	0,2	0,3	4,0	1,2	2,3	7,5	8,0		
7. Конференция																							0,5	0,3	0,2	1,0	1,1				
8. Межличностное общение:																															
- с руководителем;	0,7				1,5	0,2	0,8			0,1	0,0	0,1	1,0	0,5	1,0	0,5						1,0	0,5	1,0	2,8	0,2	1,9	6,0	6,4		
- с коллегами										1,0	3,0	0,5										0,5	0,5	3,0	0,2	1,8	5,0	5,3			
9. Неформальное общение							0,5			2,0	1,0	0,5	1,0	0,5								1,0	0,5	1,0	2,5	0,5	5,0	8,0	8,5		
10. Ожидания					0,5	1,5	0,5	0,5	1,5	1,5	1,0	1,0		0,5	0,5							0,5	0,5	3,5	5,0	3,0	11,5	12,2			
11. Передачи							3,5		3,0			2,5											2,5	0,0	0,0	15,4	15,5	16,5			
12. Почта					1,0		0,5	1,5	0,5	0,5													2,5	0,5	1,0	4,0	4,3				
13. Семинары																							0,0	0,0	0,0	0,0	0,0				
14. Выставки																							0,0	0,0	0,0	0,0	0,0				
15. Переход к источнику получения информации																							0,0	0,0	0,0	0,0	0,0				
Итого по работам	2,2	0,5	1,3	9,7	2,3	9,0	11,0	2,6	9,9	5,1	1,8	5,1	3,0	1,5	3,5	4,2	0,5	6,3	6,3	2,3	5,9	41,5	11,5	41	94	100					

Данные табл. 4 свидетельствуют о том, что средняя продолжительность цикла умственной деятельности работника системы управления составляет 2,5 ч, в этой сумме 1,12 ч приходится на активную мыслительную деятельность, 1,05 ч на восстановление жизненных сил (отдых) и 0,46 ч приходится на потери рабочего времени по причине отсутствия контактов на линиях связи и ожиданиями в приемных. Таким образом, при восьмичасовом рабочем дне с одночасовым регламентированным перерывом работник системы управления осуществляет эффективную мыслительную деятельность в течение 3,6 ч, ос-

тальное время 3,3 ч он использует для восстановления жизненных сил в режиме цикла мышления и 1,5 ч представляют собой непроизводительные потери времени и жизненных сил с повышенным эмоциональным напряжением работающего (см. табл.2, п. 10, 7). Структура цикла умственной деятельности должностных лиц системы государственного управления имеет незначительные отличия при общей тенденции увеличения времени, затрачиваемого на восстановление жизненных сил с ростом творческой составляющей в их деятельности [табл.5].

Таблица 5

#### Структура цикла умственной деятельности должностных лиц системы государственного управления

Занимаемая должность	Составляющие времени цикла умственной деятельности (% длительности цикла)				
	эффективная деятельность			восстано- вление	помехи
	всего	в том числе			
		творческая	рутинная		
Руководитель организации	61,1	35,7	25,8	30,1	8,8
Заведующий отделом	61,7	25,8	28,7	29,0	9,3
Специалист	64,0	24,8	39,2	24,5	11,5

В среднем в цикле умственной деятельности должностного лица в иерархии на каждые 10% прироста творческой составляющей на 5% увеличивается продолжительность восстановления израсходованных жизненных сил.

В табл. 4 также приведены данные о трудозатратах исполнителя на деятельность, реализуемую в информационных отношениях по элементам коммуникационного процесса, характерные для современного состояния обмена информацией в системе государственного управления Украины. На долю внешних глобальных и локальных электронных и релейных сетей приходится 20,7% рабочего времени, на телефонные переговоры – 9%, на групповые коммуникации – 9,1%, на межличностное и неформальное общение – 20,3%.

В процессе исследования была выполнена оценка уровня творчества видов

деятельности должностных лиц по трехбалльной шкале:

- 1 – минимальный уровень творчества (исполнитель бакалавр);
- 2 – средний уровень творчества (специалист);
- 3 – абсолютный уровень творчества (магистр).

Результаты балльной оценки показали, что уровень творчества должностных лиц системы управления составляет 1,6-1,8 балла (см. табл.5), что свидетельствует о преобладании рутинной учетной и отчетной деятельности в системе государственного управления.

**Выводы и перспективы исследований.** Исследование информационной деятельности исполнителя в системе коммуникаций организации государственного управления позволили выявить временные

параметры трудового периода, составляющие элементы коммуникационного процесса и особенности реализации информационных отношений в режиме непосредственного обмена и обработки информации. В результате исследования были получены аналитические данные, свидетельствующие о циклическом характере трудовой и умственной деятельности должностных лиц системы управления. Эмпирически выявленная продолжительность одного цикла определена для специалиста, качественная характеристика работы которого не предполагает высокоэффективной деятельности. Полученные результаты свидетельствуют о необходимости продолжения исследований, в результате которых будут разработаны рекомендации по эффективному использованию потенциала работников системы государственного управления, в которых будут учтены психофизиологические особенности профессионального роста и режимы умственной деятельности человека. Это позволит значительно улучшить результативность труда и межличностные отношения в системе управления, заменив контрольные функции руководителей за использованием рабочего времени делегированием части полномочий своим подчиненным, что обеспечит рост их творческой активности и в целом эффективность функционирования системы управления организацией.

### Литература

1. Ру Домінік, Сульс Даніель. Управління / Пер. з фр.-К.:Основи, 1995.-442с.
2. Сумин В.А. Система управления: системообразующий базис//Наукові праціДонецького національного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 70.-Донецьк, ДонНТУ, 2004,- с.145-155
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994. - 702 с.
4. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика.-М.: Финпрес, 2000.-464с.
5. Берн Э. Игры в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы: Пер. с англ. /Общ. Ред. М.С. Мацковского; Послесл. Л.Г. Ионина и М.С. Мацковского.- М.: Прогресс, 1988.- 400 с.
6. Мицич П. Как проводить деловые беседы: Сокр. пер. с серб.-хорв./Общ. ред. и предисл. В.М.Шепеля.- М.: Экономика, 1983.- 208 с.
7. Фарфель В.С., Коц Я.М. Физиология человека.- М.: Физкультура и спорт, 1970.-343 с.
8. Леви В.Л. Искусство быть собой. – М.: Знание, 1991.- 256 с.

Статья поступила в редакцию 02.03.2004

**Е.М. ЛУППОЛ,**

*Донецкий национальный технический университет*

### КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИВАТИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

Количественная оценка экономической эффективности приватизации и дальнейшего перераспределения прав собственности вызвала немало дискуссий в научном мире как у нас в стране, так и за рубежом. Это обусловлено многими причинами: различиями в выборе методологиче-

ского подхода к подобной оценке, многообразием используемого математического инструментария, неоднородностью выборочных совокупностей и субъективным отбором индикаторов, способных выявить