



**ВИВЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

Л.И. ЛЕХЦИЕР

**СЛУЖБА
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
УПРАВЛЕНИЯ
В ОБЪЕДИНЕНИЯХ**



**БИБЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

Л. И. ЛЕХЦИЕР

**СЛУЖБА
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
УПРАВЛЕНИЯ
В ОБЪЕДИНЕНИЯХ**

ББК 65.9(2)29
Л53

Рецензенты:

доктор экономических наук **Д. М. Крук;**
кандидат технических наук **Б. Н. Волгин**

Л $\frac{2202000000-045}{011(01)-83}$ 36—83

© Издательство «Экономика», 1983

XXV и XXVI съезды Коммунистической партии Советского Союза наметили и обосновали основные направления дальнейшего совершенствования управления народным хозяйством. На XXVI съезде КПСС особое внимание было обращено на необходимость совершенствования управления на уровне объединений и предприятий. Отмечалось, что в этой области накоплен большой и многообразный опыт и что работу в этом направлении нужно продолжать. «Совершенствование организационных структур управления не терпит косности. Нельзя приспособливать живой, развивающийся организм управления хозяйством к устоявшимся, привычным формам. Наоборот, формы должны приводиться в соответствие с изменяющимися хозяйственными задачами»¹.

На современном этапе развития социалистического общественного производства под влиянием научно-технического прогресса, неуклонного роста производительности труда и масштабов производства постоянно изменяются хозяйственные задачи деятельности производственных объединений, что приводит к необходимости непрерывного совершенствования структур управления. Совершенствование управления становится самостоятельным видом управленческой деятельности. Передовые производственные объединения, среди которых «Автомосквич», «АвтоГАЗ», «АвтоВАЗ», МЭЛЗ, ЛОМО имени В. И. Ленина, «Мосстройпластмасс», «Электролуч» и некоторые другие, уже ряд лет осуществляют систематические работы по совершенствованию управления. Они сформировали специализированные подразделения и накопили интересный опыт в этой сфере деятельности.

При практической организации работ по совершенствованию управления в производственных объединениях выявился ряд нерешенных вопросов, носящих как теоретический, так и сугубо прикладной характер. К их числу

¹ Материалы XXVI съезда КПСС. М.: Политиздат, 1981, с. 51.

относятся: установление формального статуса подразделений, специализирующихся на совершенствовании управления, выявление задач, решаемых этими службами, разработка методики проведения работ, кадровый состав служб и т. д. Эти вопросы рассматриваются в данной работе на основе теоретических исследований и обобщения практического опыта работы подразделений в производственных и научно-производственных объединениях различных отраслей промышленности.

Актуальность данных вопросов подчеркивалась на ноябрьском (1982 г.) Пленуме ЦК КПСС Генеральным секретарем ЦК КПСС Ю. В. Андроповым. «Главное... — сказал он, — ускорить работу по совершенствованию всей сферы руководства экономикой — управления, планирования, хозяйственного механизма»¹. «Мы располагаем большими резервами в народном хозяйстве... Эти резервы надо искать в ускорении научно-технического прогресса, широком и быстром внедрении в производство достижений науки, техники и передового опыта»².

¹ Материалы Пленума Центрального Комитета КПСС, 22 ноября 1982 г. М.: Политиздат, 1982, с. 8.

² Там же, с. 10.

ФОРМИРОВАНИЕ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ СЛУЖБ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Необходимость непрерывного совершенствования управления на предприятиях и в производственных объединениях определяется объективным процессом развития производительных сил и производственных отношений. Наиболее важными факторами, требующими совершенствования управления, являются: концентрация и специализация производства, ускорение научно-технического прогресса, повышение социально-экономической эффективности производства.

В ходе совершенствования управления формируется такая система, которая не только соответствует текущим потребностям производства, но и позволяет решать проблемы его постоянного развития. В условиях развитого социалистического общества совершенствование управления становится узловым вопросом экономической политики партии и правительства.

До недавнего времени деятельность по совершенствованию управления наряду со своими основными обязанностями осуществляли различные функциональные подразделения. В настоящее время объем таких работ на крупных предприятиях и в производственных объединениях значительно возрос. Это обусловило необходимость формирования специализированных подразделений, занимающихся рационализацией структуры и процессов управления, научной организацией управленческого труда, повышением эффективности использования кадров и др.

Конечно, совершенствованием организации своей деятельности должны заниматься все подразделения аппарата управления, однако такая деятельность требует координации и общего методического руководства. Измене-

ния в любом подразделении неизбежно оказывают влияние на работу связанных с ним функциональных служб и приводят к необходимости перестраивать и их работу. Следует отметить также, что интересы отдельных служб не всегда совпадают с интересами организации в целом. Ряд проблем совершенствования управления является общим для всех подразделений, выходит за рамки отдельных служб и требует централизованного решения.

В ходе работ по совершенствованию управления на предприятии или в объединении необходимо проанализировать организацию деятельности функциональных подразделений, их взаимодействие с другими подразделениями, определить фактическую производительность труда, целесообразность расширения, сокращения или упразднения подразделений и т. д.

Специализированные подразделения, осуществляющие работы по совершенствованию управления, имеют самые разнообразные названия и различный количественный и качественный состав. В типовых штатных расписаниях такие подразделения не предусмотрены. Однако потребность в них велика.

Для изучения опыта работы подразделений, полностью или частично специализирующихся на совершенствовании управления, было обследовано 25 крупных предприятий, производственных и научно-производственных объединений различных отраслей промышленности г. Москвы с интервалом в пять лет — в 1976 г. и в 1981 г. В ходе обследования изучались вопросы:

- 1) наличие подразделений, групп или отдельных работников, специализирующихся на совершенствовании управления;

- 2) организационное построение подразделений;

- 3) формальный статус и квалификационный состав подразделений.

Проведенное обследование позволяет сделать следующие выводы.

1. Лишь в трех из 25 предприятий и производственных объединений созданы самостоятельные подразделения, которые специализируются на совершенствовании управления: в ПО «Электролуч» — отдел совершенствования организации и управления производством, в ПО «Автомосквич» — отдел организации производства и управления, в ПТО МЭЛЗ — отдел научной организации труда и управления. Таким образом, только 12% обследованных объединений имеют самостоятельные спе-

специализированные службы. В пяти объединениях в составе различных функциональных подразделений выделены секторы или группы работников, специализирующиеся на совершенствовании управления. Например, в ПО «Мосстройпластмасс» — сектор совершенствования управления, в ПО «Красный богатырь» — группа организации производства и управления, на 2-м Московском часовом заводе — сектор социального планирования и управления и т. д. Лишь 32% обследованных объединений имеют в составе различных функциональных подразделений секторы или группы работников, специализирующиеся на совершенствовании управления. Следовательно, большая часть обследованных предприятий и объединений (68%) не проводят систематической работы по совершенствованию управления.

2. На указанных выше предприятиях и в объединениях работы по совершенствованию управления проводятся десятью разноименными функциональными подразделениями, как правило, в дополнение к своим основным обязанностям. Это негативно отражается на качестве как основной, так и дополнительной деятельности. Например, совершенствование управления в ПТО МЭЛЗ осуществляется отделом научной организации труда и управления (НОТ и У), в ПО «Молоко» — отделом организации труда и заработной платы, в ПО «Динамо» — лабораторией (НОТ и У) и т. д.

3. Формальный статус подразделений, специализирующихся на совершенствовании управления, относительно невысок, так как лишь в пяти объединениях данные подразделения непосредственно подчинены генеральным директорам, что составляет 20% общего числа обследованных объединений. В их числе ПТО МЭЛЗ, НПО «Химволокно», ПО «Электролуч», 2-й Московский часовой завод и ГПЗ-1. В шести московских объединениях данными работами руководят первые заместители генеральных директоров — главные инженеры (ПО «Динамо», ПО «Большевичка», ПО «Труд» и др.); в других шести — заместители генеральных директоров по экономическим вопросам (НПО «Пластик», ПО «Красный богатырь», ПО «Заря» и др.).

4. Общее число работников, занятых в обследуемых подразделениях в 1981 г., сократилось по сравнению с 1976 г. на 38 человек (со 158 до 120 работников), т. е. на 24%. Удельный вес специалистов с высшим образованием увеличился с 57 до 62%, однако общее число спе-

циалистов с высшим образованием сократилось с 90 до 74 человек. Численность работников подразделений по совершенствованию управления в среднем сократилась с 6,3 до 4,8.

За исследуемый период в пяти производственных объединениях («Буревестник», «Восход», «Молоко», «Пищемаш», «Черемушки») были практически упразднены подразделения, специализирующиеся на совершенствовании управления, а существовавшие в 1976 г. отделы и группы НОТ переданы в ОТиЗ и количество работников в них сокращено до одного человека. В ПО «Динамо» произошло обратное явление—группа НОТ отдела организации труда и заработной платы преобразована в самостоятельную лабораторию (НОТ и У) и ее численность увеличена с двух до семи работников.

Подытоживая сказанное выше, следует отметить, что на некоторых предприятиях прекращены работы по со-

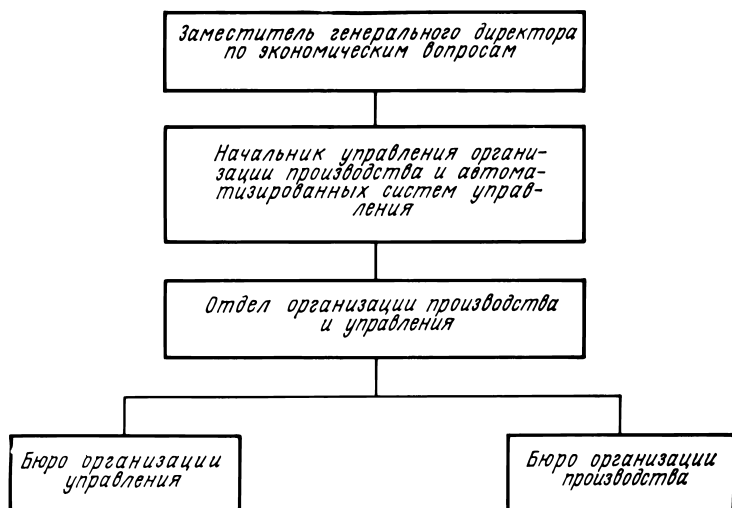


Рис. 1.1. Схема организации работ по совершенствованию управления в ПО «Автомосквич»

вершенствованию управления, сократилась абсолютная численность работников данных служб, снизился их формальный статус. Следует также отметить, что в этих подразделениях увеличилось число вакантных мест. В то же время ряд производственных объединений

успешно ставил и решал задачи по совершенствованию управления. Их опыт может служить основой для решения многих практических вопросов в этой области.

Некоторые производственные объединения имеют положительный опыт в построении подразделений, специализирующихся на совершенствовании управления. К ним относятся «АвтоГАЗ», «АвтоВАЗ», ЛОМО, «Уралэлектротяжмаш» и др.

В ПО «Автомосквич» работы по совершенствованию управления осуществляет отдел организации производства и управления. Общая численность отдела — 14 человек. В составе отдела выделено бюро организации управления численностью в семь специалистов. Одиннадцать из четырнадцати сотрудников (80%) имеют высшее образование. Схема организации работ по совершенствованию управления в данном производственном объединении представлена на рис. 1.1.

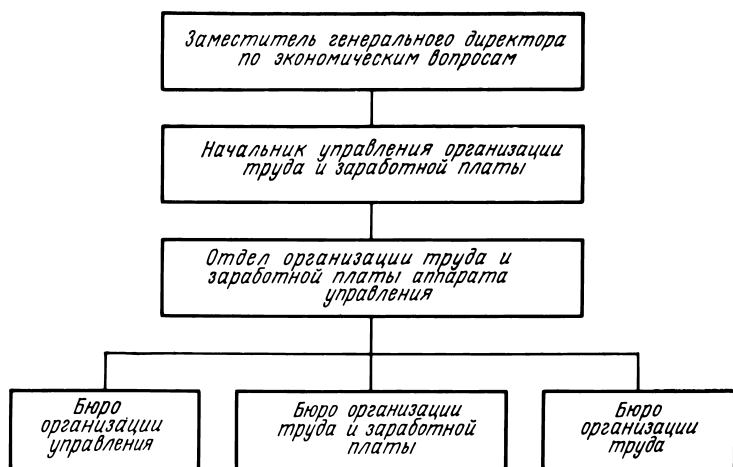


Рис. 1. 2. Схема организации работ по совершенствованию управления в ПО «АвтоВАЗ»

Специалистов с высшим экономическим образованием в отделе нет. Деятельность по совершенствованию управления организационно обособлена от работ по научной организации труда. Работами по совершенствованию управления руководит заместитель генерального директора по экономическим вопросам.

Аналогичным образом организована деятельность по совершенствованию управления в ПО «АвтоГАЗ». Подразделение, специализирующееся на совершенствовании управления, называется отделом разработки структуры и функций управления. Численность отдела тринадцать человек, из них в бюро совершенствования управления — семь. Все сотрудники отдела имеют высшее образование, в том числе три — экономическое и десять — техническое. В ПО «Автомосквич» и «АвтоГАЗ» деятельность по совершенствованию управления организационно обособлена от проведения работ по научной организации труда и заработной платы.

Иной подход применен при организации совершенствования управления в ПО «АвтоВАЗ». (рис. 1.2).

Общая численность отдела организации труда и заработной платы аппарата управления — 32 человека, в бюро организации управления входят шесть сотрудников. Деятельность по совершенствованию управления осуществляется в составе работ по организации труда и заработной платы аппарата управления. Руководит данными работами заместитель генерального директора по экономическим вопросам.

Ему подчинен начальник управления организацией труда и заработной платы, который непосредственно занимается этими вопросами.

В ПТО МЭЛЗ организация совершенствования управления, так же как в ПО «АвтоВАЗ», входит в состав работ по организации труда и заработной платы и осуществляется специализированным подразделением — отделом НОТ и У. Общая численность отдела НОТ и У — 26 сотрудников, в том числе в составе лаборатории НОТ и У — четыре специалиста, трое из которых имеют высшее экономическое образование. Отдел НОТ и У подчинен непосредственно генеральному директору объединения.

В Ленинградском оптико-механическом объединении имени В. И. Ленина (ЛОМО) совершенствованием управления занимается отдел научной организации труда, производства и управления. В этом отделе работают 28 человек, 19 из которых имеют высшее образование. Отдел НОТ и У подчинен непосредственно генеральному директору объединения. Схема организации работ по совершенствованию управления в ЛОМО имени В. И. Ленина представлена на рис. 1. 3.

В ПО «Мосстропластмасс» деятельность по орга-

низации совершенствования управления объединена с работами по научной организации труда и осуществляется силами лаборатории НОТ и У, подчиненной главному инженеру объединения (рис. 1.4). Наибольшее внимание уделялось совершенствованию управления в ПО «Мосстройпластмасс» в 1977—1978 гг. В это время числен-

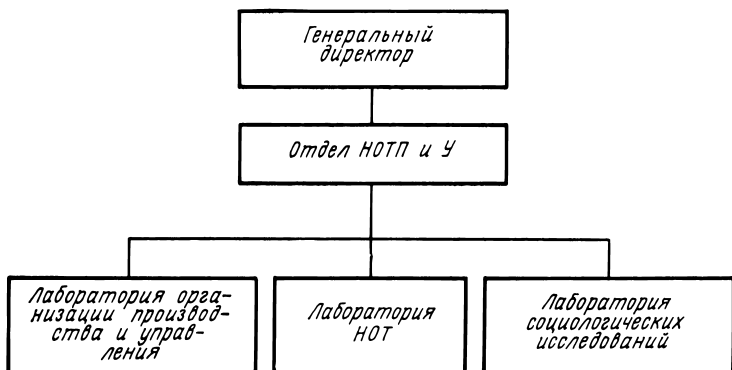


Рис. 1.3. Схема организации работ по совершенствованию управления в ЛОМО имени В. И. Ленина

ность сотрудников лаборатории НОТ и У достигала 13 человек, а группы совершенствования управления — пяти специалистов. Двенадцать из тринадцати работников имели высшее образование, в том числе два специалиста — ученую степень кандидата экономических наук. В

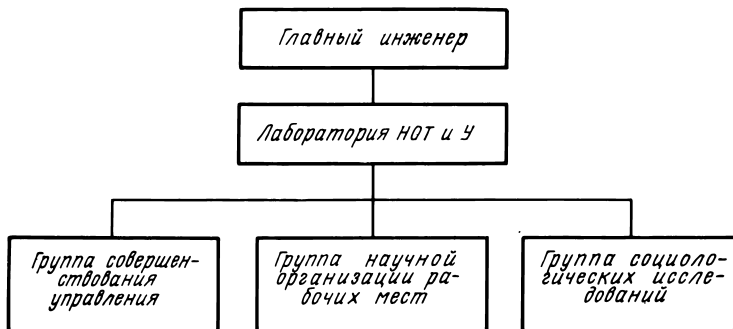


Рис. 1.4. Схема организации работ по совершенствованию управления в ПО «Мосстройпластмасс»

последующие годы деятельность по совершенствованию управления была несколько сокращена.

В ПО «Электролuch» совершенствование управления осуществляется отделом совершенствования организации и управления производством (рис. 1.5). Руководит

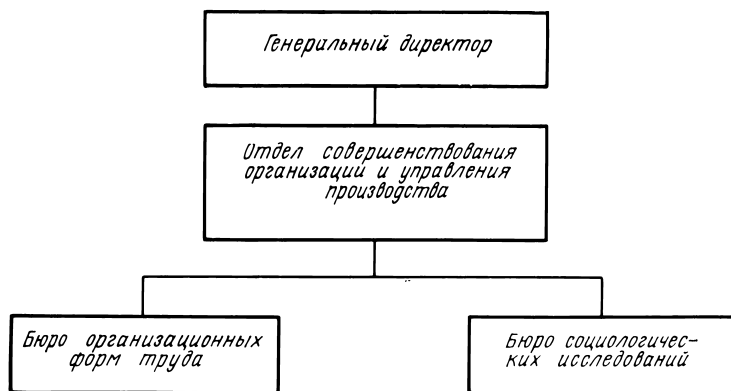


Рис. 1.5. Схема организации работ по совершенствованию управления в ПО «Электролuch»

работами генеральный директор объединения. В отделе совершенствования организации и управления производством работают пять сотрудников, в том числе трое в составе бюро организационных форм труда. Из пяти сотрудников отдела трое имеют высшее экономическое образование.

Изучение практического опыта работ по совершенствованию управления на предприятиях и в производственных объединениях, а также методических рекомендаций, регламентирующих данную деятельность, и теоретических исследований советских ученых позволяет разработать организационные основы формирования и функционирования подразделений, специализирующихся на совершенствовании управления. Целью деятельности данных подразделений является совершенствование организации различных функциональных подразделений и структуры управления предприятия или объединения в целом.

Отличительной чертой работ по совершенствованию управления является их комплексный и непрерывный характер. Комплексность работ обуславливается тесной

взаимосвязью различных подразделений, в результате чего изменения в одном из них приводят к необходимости изменений в других или в структуре управления в целом. Непрерывность предопределяется постоянным возникновением новых задач по совершенствованию управления, связанных с интенсификацией производства, внедрением достижений научно-технического прогресса, изменением конкретных условий производственно-хозяйственной деятельности. Непрерывное и последовательное решение этих задач способствует повышению эффективности производства.

В деятельности по совершенствованию управления можно выделить три основных направления: 1) формирование структуры управления; 2) поддержание ее устойчивого функционирования; 3) организационное развитие.

При *формировании структуры управления* прежде всего определяют содержание и объем управленческой деятельности каждого подразделения, выявляют процедуры, связанные с их взаимодействием, рассчитывают численность штатов аппарата управления, разрабатывают должностные инструкции и положения, проектируют структуры управления.

Для *поддержания устойчивого функционирования системы управления* осуществляется совершенствование структуры управления, улучшение ее отдельных элементов. Разрабатываются предложения по повышению производительности труда работников управления, рационализации выполнения отдельных управленческих операций, совершенствованию должностных инструкций, улучшению использования кадров управления и т. д. Особое внимание обращается на то, чтобы работа отдельных подразделений была эффективной, а взаимодействие функциональных служб — рациональным.

Третье направление связано с подготовкой предложений по рационализации структуры управления. В результате такой реорганизации в значительной степени изменяются объем и содержание управленческой деятельности функциональных подразделений, связи между ними, перераспределяются кадры управления, уточняются содержание деятельности и должностные обязанности отдельных работников и т. д.

При осуществлении работ по совершенствованию управления производственным объединением прежде всего производят следующее:

обследование структуры управления в целом;
анализ деятельности функциональных подразделений;
изучение информационных процессов и документо-
оборота;

изучение применяемых методов управления и стиля
работы руководителей;

анализ организации труда и использования управлен-
ческих кадров;

исследование проблем и перспектив организацион-
ного развития производственного объединения.

Осуществление работ по данным направлениям и
использование передового опыта организации управле-
ния, с учетом специфических особенностей конкретных
производственных объединений, дают возможность
выявить резервы повышения производительности труда,
улучшения управления, использования трудовых, финан-
совых и материальных ресурсов и на основании этого
разработать конкретные мотивированные предложения
по совершенствованию управления производственным
объединением.

*Последовательность работ по совершенствованию
управления в объединениях следующая:*

перспективное и текущее планирование работ по со-
вершенствованию управления;

организация работ по рационализации управления;

анализ организации управленческой деятельности;

внедрение предложений по совершенствованию уп-
равления;

оценка эффективности управленческой деятельности
отдельных подразделений и структуры управления объ-
единением в целом.

При проведении мероприятий по совершенствованию
управления, как мы говорили ранее, как правило, затра-
гиваются интересы всех структурных подразделений
объединения, поэтому при осуществлении подобных
работ необходимо, чтобы соблюдался приоритет целей
производственного объединения по сравнению с целями
отдельных управленческих служб и руководителей.
Следует также уделять особое внимание развитию
служб, которые в наибольшей степени определяют по-
вышение эффективности производства, а также внедре-
нию разрабатываемых предложений по совершенство-
ванию управления.

Данные требования предопределяют специфические
особенности формального статуса и организационного

построения подразделений, специализирующихся на совершенствовании управления. Беспристрастный учет интересов различных служб, соблюдение приоритета общих целей перед локальными интересами возможны, по нашему мнению, в наибольшей степени в том случае, когда данное подразделение непосредственно подчинено генеральному директору производственного объединения. Если же такой деятельностью руководит, например, главный инженер, то неизбежно происходит снижение масштаба целей и в основном решаются только те вопросы, которые входят в компетенцию данного руководителя, и не затрагиваются функциональные подразделения, подчиненные другим руководителям, что значительно снижает эффективность разработок, затрудняет процесс внедрения разрабатываемых предложений. Аналогично обстоит дело и в том случае, когда руководителем работ является заместитель генерального директора по экономическим вопросам и т. п. Необходимость подчинить работы по совершенствованию управления непосредственно руководителю организации обусловлена тем, что он в наибольшей степени отождествляет цели своей деятельности с целями организации. Для любого другого руководителя цели совершенствования управления выходят за рамки его компетенции и профессиональных целей и поэтому могут вступить в противоречие с ними.

Уровень организации работ во многом зависит от того, какое положение занимает руководитель в иерархии управления. Руководителю предприятия менее сложно организовать работу по совершенствованию управления предприятием, чем руководителю более низкого уровня, так как полномочия последнего недостаточны для этого, кроме того, ему могут противодействовать другие руководители.

Однако следует оговориться, что, невзирая на все плюсы осуществления работ по совершенствованию управления под руководством генерального директора объединения, не всегда есть в этом необходимость. Под его руководством целесообразно проводить только те мероприятия, которые касаются реорганизации структуры управления производственного объединения в целом.

Когда же речь идет о каких-либо структурных изменениях внутри отделов, то достаточен уровень промежуточных руководителей. Если объектом совершенст-

ования управления является научная организация труда работников аппарата управления, то достаточно небольшой группы специалистов в составе отдела организации труда и заработной платы или в лаборатории научной организации труда и управления. В тех случаях, когда решаются задачи совершенствования организации различных служб и структуры управления в целом, целесообразно создавать специализированные подразделения, численность которых соответствовала бы объему работ по рационализации управления.

В настоящее время сложились три основных варианта организации подразделений, специализирующихся на совершенствовании управления. *Первый* — их включение в состав лабораторий научной организации труда и управления, *второй* — в состав отделов организации труда и заработной платы, *третий* — самостоятельное функционирование в качестве отделов организации и совершенствования управления.

Таким образом, в первом случае работы по совершенствованию управления обособляются от других видов управленческой деятельности и на их выполнении специализируются отдельные работники; во-втором — они совмещаются с работами по организации труда и заработной платы, при этом повышается профессиональный уровень проведения работ и создаются условия для оперативного практического внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда и управления. В третьем случае подобные работы выделяются в самостоятельный вид управленческой деятельности.

При определении штатов подразделения по совершенствованию управления и его комплектованию кадрами широкое распространение в дополнение к традиционным методам получили программно-целевые методы. Их применение дает возможность динамично перестраивать структуру и изменять численность подразделений в зависимости от конкретных задач, стоящих перед ними. Так, в составе подразделений нередко формируют временные группы работников из других функциональных служб. Это дает возможность более квалифицированно подходить к решению возникающих вопросов.

При проектном методе комплектования указанных подразделений данные специалисты освобождаются от выполнения своих должностных обязанностей на время выполнения поставленной перед ними конкретной задачи. При матричном способе комплектования подразделений

их состав усиливают путем привлечения необходимых специалистов из других функциональных подразделений без отрыва от выполнения основных должностных обязанностей. Данные специалисты таким образом находятся в двойном подчинении: у руководителя работ по конкретной задаче совершенствования управления и своего непосредственного начальника. Это позволяет более эффективно использовать наиболее квалифицированных специалистов аппарата управления.

Следует отметить, что требования, предъявляемые к работникам, специализирующимся на совершенствовании управления, значительно отличаются от требований, предъявляемых к работникам аппарата управления.

Специалисты в области совершенствования управления должны иметь высшее образование, однако конкретная профессия большого значения не имеет, с равным успехом в этой области работают инженеры, экономисты, математики, психологи и социологи. Важно, чтобы они имели практический опыт работы на разных участках управления и чтобы знания одних дополнялись знаниями других.

В процессе работы данным специалистам приходится собирать большое количество информации, сопоставлять полученные данные и анализировать их. Поэтому они должны обладать аналитическим складом ума и уметь практически решать разнообразные вопросы, касающиеся рационализации управленческой деятельности.

Специалисты в области рационализации управления не принимают самостоятельных решений, они информируют и аргументированно убеждают руководителей в необходимости изменения структуры управления. Это требует высокой профессиональной подготовки, в том числе в области психологии. Важным качеством является умение контактировать с людьми, так как деятельность рационализаторов — это на 90% непосредственное общение с работниками аппарата управления.

Специалисты в области совершенствования управления должны иметь представление о специфических особенностях различных производственных организаций; хорошо знать вопросы научной организации труда и управления; владеть методикой организации работ по совершенствованию управления; разбираться в современных средствах организационной и вычислительной техники. Высокие требования предъявляются к организации деятельности таких специалистов, так как только

при хорошей организации они будут иметь моральное право давать советы другим. Иными словами, они должны пользоваться авторитетом в коллективе.

Сотрудников подразделений, специализирующихся на совершенствовании управления, можно условно разделить на две группы: специалисты *широкого* и *узкого профиля*. Первые занимаются общим анализом организации управления, а вторые — анализом отдельных служб и направлений деятельности (снабжение, сбыт, кадры, бухгалтерия, финансы, производственная деятельность и т. д.), а также применяемых методов (системный анализ, исследование операций, документооборот и т. д.).

Серьезные требования предъявляются и к руководителям данных подразделений. Это должны быть кадровые работники производственного объединения, хорошо знающие организацию его управления и производства. Важным условием является профессиональный авторитет руководителя.

2

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ОБЪ- ЕДИНЕНИЕМ, ПРЕДПРИЯТИЕМ

ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЙ ЭТАП

Приступая к совершенствованию управления на предприятии или в объединении, подразделения, занимающиеся этими вопросами, прежде всего определяют конкретные задачи рационализации и выявляют те участки управленческой деятельности, улучшение работы которых сможет обеспечить повышение эффективности управления с наименьшими затратами ресурсов. Симптомами, указывающими на необходимость рационализации управления, являются: высокая себестоимость работ; большая численность работников управления; неблагоприятный психологический климат; медленная обработ-

ка информации; претензии со стороны других управленческих служб и т. д.

Далее осуществляется разработка направлений предстоящих исследований, определяются содержание, объем и сроки выполнения работ. В процессе исследования изучаются основные технико-экономические показатели, характеризующие результаты деятельности выбранных объектов, положения о подразделениях, должностные инструкции, существующее распределение основных видов управленческой деятельности между структурными подразделениями, задачи и функции изучаемых подразделений, система учета и отчетности, выявляются формальные и неформальные взаимосвязи с другими подразделениями и др. После этого работники подразделения, занимающегося совершенствованием управления, составляют программу работ, которые необходимо осуществить. Если задания поручаются отдельным руководителям или структурным подразделениям, например главному инженеру или отделу организации труда и заработной платы, то они оформляются в виде приказа за подписью генерального директора объединения.

Организационные формы совершенствования управления производственными объединениями могут быть различными: разработка проекта рационализации управления собственными силами; поручение разработки проекта специализированным научно-исследовательским организациям; совместная работа с научно-исследовательской организацией или высшим учебным заведением, специализирующимися на проблемах совершенствования управления.

При осуществлении работ собственными силами основная нагрузка ложится на подразделение, специализирующееся на совершенствовании управления. Преимуществом данной организационной формы работы является то, что служба совершенствования управления имеет возможность привлекать высококвалифицированных специалистов, хорошо знающих производственные особенности реорганизуемого объекта.

Другой формой работ по совершенствованию управления является поручение их специализированным научно-исследовательским организациям. Основные трудности при этом связаны с тем, что данные организации, не имея тесных долговременных связей со структурными подразделениями объединения, не могут в полной мере учесть его специфические особенности.

В последние годы широко используется смешанная форма организации работ по совершенствованию управления, при которой в состав специализированного подразделения наряду с его штатными работниками включаются и сотрудники научно-исследовательской организации или высшего учебного заведения. Преимуществами данной формы являются: значительное сокращение длительности предварительного обследования; наличие необходимых полномочий у руководителя, возглавляющего разработку и внедрение проекта; повышение квалификации работников объединения, предприятия в процессе осуществления совместных работ.

Важным этапом совершенствования управления является его планирование. При этом определяются конкретный объект и цели совершенствования управления, объем работ по рационализации управления и их трудоемкость.

В тех случаях, когда работы по совершенствованию управления осуществляются специализированными подразделениями, наиболее удобной формой планирования является составление программы работ, в которой указываются основные этапы проведения работ, конкретизируются задачи по их выполнению, определяются сроки реализации и назначаются ответственные исполнители. В ней как правило, выделяются три стадии: 1) сбор первичных данных; 2) анализ организации управления и разработка предложений по ее совершенствованию; 3) практическое внедрение разработанных мероприятий.

В программе предусматривается формирование рабочей группы специалистов, хорошо знающих объект рационализации и специфику изучаемых процессов. Специалисты, входящие в рабочую группу, должны обеспечивать службу совершенствования управления необходимой информацией (справками, отчетами, нормативными документами) и давать профессиональные консультации. Эти специалисты принимают участие в подготовке, обсуждении и доработке предложений по совершенствованию управления.

Ответственными за осуществление отдельных этапов работ назначаются те руководители, в компетенцию которых входит решение данных вопросов. Ими могут быть: начальник подразделения, специализированного на совершенствовании управления, главные специалисты или заместители генерального директора производственного объединения.

Программа работ должна носить комплексный характер и последовательно включать все этапы совершенствования управления; иметь четко сформулированные цели и определенные объемы работ; регламентировать ответственность конкретных руководителей за выполнение этапов программы. Программа подписывается руководителем работ по совершенствованию управления и утверждается генеральным директором объединения.

Руководители и соответствующие специалисты аппарата управления производственного объединения должны быть поставлены в известность о проведении работ по совершенствованию управления и об обязанностях, возлагаемых на них в связи с этим.

В случае проведения работ совместно с научно-исследовательскими или специализированными хозрасчетными организациями оформляется техническое задание на совершенствование управления. В этом задании наряду с конкретными задачами рационализации и сроками их выполнения предусматриваются определение и выделение необходимых материальных, финансовых и трудовых ресурсов, а также возможность поэтапного уточнения и включения дополнительных работ, необходимость выполнения которых может появиться в процессе совершенствования управления.

Техническое задание на проектирование мероприятий по совершенствованию управления является документом, для реализации которого заключается хозяйственный договор с организацией-соисполнителем.

В процессе планирования и проведения работ по рационализации управления необходимо определить:

1. Что должно быть сделано (формулировка целей, задач, основных направлений действий)?

2. Когда должно быть сделано (очередность, календарные сроки)?

3. Как должно быть сделано (система организации и методы выполнения)?

4. Кто должен сделать (распределение полномочий и ответственности, функциональные связи)?

5. Что для этого необходимо (материальное обеспечение, финансирование, обеспечение кадрами)?

При планировании работ по совершенствованию управления основываются на директивных решениях по этим вопросам, перспективных планах развития и конкретных условиях производственно-хозяйственной деятельности производственных объединений.

ОБСЛЕДОВАНИЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОБЪЕДИНЕНИИ

Обследование структуры управления заключается в сборе данных, характеризующих объект исследования. Для этих целей используется ряд методов сбора информации, при выборе которых необходимо учитывать стоящие задачи, специфические особенности объекта реорганизации и условия работы специалистов по совершенствованию управления (время, отведенное на обследование, количество исследователей и их квалификацию).

Методы исследования должны быть достоверными, чтобы ими можно было овладеть в короткий срок, позволяющими проводить наблюдения без отвращения от служебных обязанностей работников обследуемых подразделений. Для получения достоверных и объективных данных необходимо сочетать различные методы обследования объектов.

Существуют следующие методы обследования: документальные, визуальные, визуально-инструментальные и социологические. При *документальном методе* изучаются материалы статистической отчетности и архива, различные справки, специальные документы. На начальной стадии обследования документы являются основным источником информации, дающим возможность составить общее представление об объекте и локализовать проблему. При этом используются: положения о структурных подразделениях, характеризующие организацию управления, содержание управленческой деятельности и взаимоотношения с другими подразделениями; должностные инструкции, раскрывающие конкретное содержание обязанностей исполнителей; личные листки по учету кадров, содержащие сведения о возрасте работника, его образовании, характере предыдущей деятельности и стаже работы в занимаемой должности; специальные документы (анкеты, вопросники и интервью), используемые для сбора информации, которую нельзя получить другими методами. Следует отметить, что фактическая организация управления может значительно отличаться от процедур, записанных в нормативных документах; эти различия должны быть выявлены и учтены.

При детальном обследовании структуры управления тщательно изучаются задачи и содержание деятельности различных подразделений, взаимосвязи и объемы основ-

ных управленческих работ, распределение функциональных обязанностей между подразделениями, организация процесса управления и использование рабочего времени руководителей и специалистов.

Детальное обследование документооборота структурного подразделения состоит в выявлении возможности его максимального сокращения, уменьшения трудоемкости обработки и ускорения движения документов. С этой целью изучаются формы документов, организация делопроизводства, состав и движение документации. *Документы* группируют на *входящие, исходящие и внутренние*. Для составления перечня документов по данным группам изучаются регистрационные карточки, журналы канцелярии, реестры входящей и исходящей документации.

Маршруты документов устанавливаются по имеющимся на них подписям и визам. Данные просмотра книг регистрации, документов и реестров входящей и исходящей документации дополняются сведениями, получаемыми из бесед с исполнителями. При этом выявляют документы, которые по тем или иным причинам не регистрируются.

При анализе технологии выполнения различных управленческих работ с помощью документограмм и оперограмм изучают документооборот и определяют функции структурных подразделений и отдельных исполнителей, связанные с обработкой документов. При этом выделяют документы, несущие однородную информацию, и выясняют возможность отказа от дублирующих форм и совмещения нескольких документов. Материалы изучения документов систематизируют с помощью построения схем документооборота (рис. 2.1 и 2.2).

Цель изучения содержания и организации трудового процесса в различных подразделениях состоит в том, чтобы выявить и устранить бесполезные работы, а также сократить трудоемкость необходимых работ. Для этого анализируют технологию осуществления процессов управления, проводят пооперационный анализ выполнения основных видов управленческих работ и определяют затраты рабочего времени исполнителей.

Детальный анализ трудового процесса включает изучение содержания функциональной деятельности различных подразделений; трудоемкости выполнения отдельных видов управленческих работ; фактических затрат рабочего времени конкретных исполнителей.

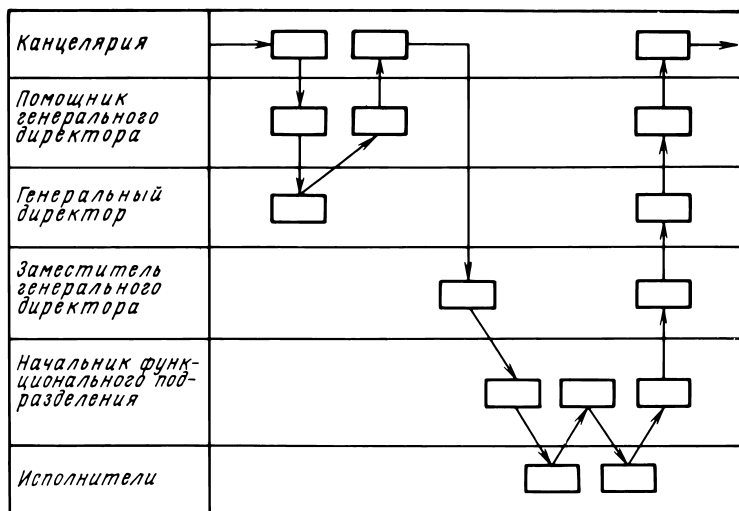
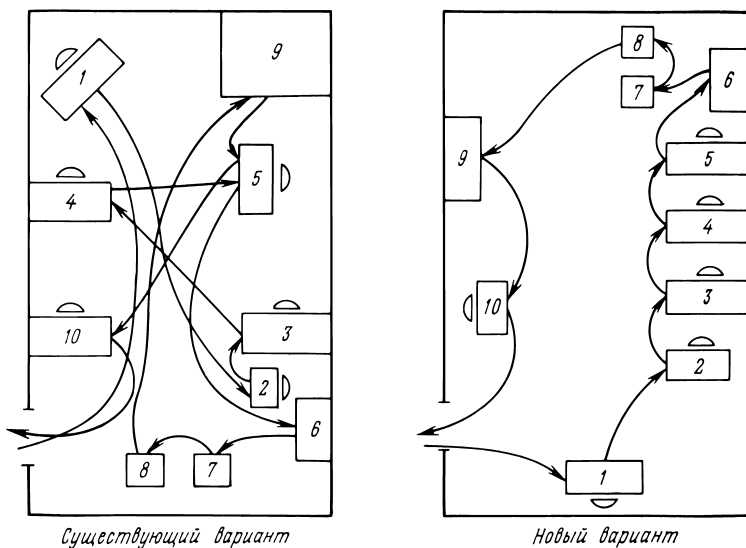


Рис. 2.1. Фрагмент документограммы



Примечание. 1.2.3 — рабочие места специалистов

Рис. 2.2. Маршрут движения документов (фрагмент документограммы)

Основным методом, используемым при изучении содержания управленческой деятельности, является составление *технологических схем* и *оперограмм* управленческих процессов с последующим детальным анализом осуществления отдельных управленческих операций и распределением их между конкретными исполнителями.

Изучение затрат рабочего времени работников аппарата управления осуществляется с помощью *визуального, визуально-инструментального* и *социологического методов*.

Визуальный метод заключается в наблюдении за отдельными моментами деятельности работников аппарата управления и составлении на этом основании общего представления об организации их работы. В ходе визуальных наблюдений выявляются конкретные элементы организации труда работников аппарата управления и дается оценка организации управления в целом.

Визуальные наблюдения применяются чаще всего тогда, когда еще нет четкого представления о направлении реорганизации. Они имеют большое значение при выдвижении и первичной проверке различных предложений по совершенствованию управления.

При сборе фактического материала используются систематические наблюдения, при которых фиксируются все происходящие события и факты. Результаты перепроверяются путем их обсуждения с участниками наблюдения, а также сопоставления с нормативными документами и сравнения с результатами других наблюдений.

Наблюдения дают непосредственные знания о происходящих событиях и не зависят от способности и желания работников обследуемых подразделений отвечать на вопросы, интересующие сотрудников службы совершенствования управления. Однако визуальный метод обследования не дает точных данных. Следует также отметить их нерепрезентативность из-за неполного объема выборки и большой трудоемкости обработки полученных данных.

В целях изучения последовательности выполнения управленческих работ, использования рабочего времени отдельными исполнителями и проверки результатов ранее проводимых исследований применяются визуально-инструментальные методы исследования, в ходе которых затраты рабочего времени работников аппарата управ-

ления фиксируются с помощью организационно-технических средств. В рамках данного метода для изучения содержания труда и использования рабочего времени работников аппарата управления применяются *целосменные фотографии* или *самофотографии рабочего дня*, *хронометражные* и *моментные наблюдения*.

Целосменная фотография рабочего дня заключается в непрерывном наблюдении за организацией трудового процесса и последовательной регистрации всех затрат рабочего времени. Она обеспечивает высокую точность получаемых результатов, однако из-за большой трудоемкости целосменных фотографий рабочего дня работников управления они применяются лишь для уточнения данных, полученных другими методами.

Самофотографии рабочего дня проводятся для самостоятельного изучения состава и содержания выполняемых работниками аппарата управления работ и для выявления тех из них, которые не входят в функциональные обязанности. Самофотографии рабочего дня позволяют в короткие сроки охватить большое число работников. Для определения содержания и интенсивности работ самофотографии целесообразно проводить в начале, середине и конце месяца. Самофотографии, как правило, проводятся одновременно во всех или в большинстве обследуемых подразделений, с охватом не менее 50% численности работников.

Самофотографии рабочего дня следует применять в тех случаях, когда сроки исследования сжаты, а число работников службы совершенствования управления невелико. Результаты таких самофотографий необходимо проверять с помощью целосменных фотографий рабочего дня, о которых мы говорили выше, хронометражных и моментных наблюдений.

Хронометражное наблюдение применяется при изучении циклически повторяющихся управленческих операций. Хронометраж заключается в последовательной регистрации продолжительности выполнения отдельных работ. Практическое применение хронометража для исследования трудовых процессов в аппарате управления ограничено из-за его трудоемкости. Чаще он применяется при определении норм времени на выполнение отдельных видов работ и операций. В зависимости от назначения хронометраж может быть сплошным (изучаются все элементы операции) или выборочным (изучаются отдельные элементы операции). Возможно их сочетание.

Метод моментных наблюдений применяется для изучения затрат рабочего времени при выполнении однотипных управленческих работ. Он состоит в определении состояния объекта наблюдения (работает или не работает) в случайно выбранные моменты рабочего времени, что обеспечивает сокращение трудоемкости исследования по сравнению с целосменными фотографиями рабочего дня примерно в 30—40 раз. Его целесообразно применять при массовых исследованиях с целью получения контрольных данных.

В последние годы стали широко использоваться *социологические методы исследования*. Ведущее место среди них занимает опрос. Он является полезным в тех случаях, когда необходимо получить информацию о субъективном мнении работников. Специфика метода заключается в том, что источником информации является мнение работников аппарата управления. В ходе работ по совершенствованию управления применяются две его разновидности: *анкетирование* и *интервьюирование*.

Анкета представляет собой список вопросов с возможными вариантами ответов или без таковых. Опрашиваемый самостоятельно отвечает на вопросы в письменной форме. В процессе интервьюирования вопросник либо зачитывается опрашиваемому, либо используется как общее направление беседы, в результате которой опрашиваемый устно отвечает, а опрашивающий записывает его ответы. От того, насколько квалифицированно составлены вопросы для анкеты и для интервью, в большой степени зависит объективность и полнота получаемой информации.

Основное преимущество анкетирования по сравнению с интервьюированием заключается в том, что оно позволяет получить более продуманные ответы и поэтому более точные сведения. Дело в том, что отсутствие интервьюера создает впечатление анонимности и поэтому обеспечивает более верные и искренние ответы. Немаловажным фактором является и то, что анкетирование является значительно более экономичным методом исследования.

Однако анкетирование по сравнению с интервьюированием имеет три основных недостатка. Во-первых, при анкетировании ситуация опроса неконтролируема (не известно, в какой ситуации заполняется анкета, не подсказывает ли кто-либо опрашиваемому ответы, и почти полностью исключено получение неожиданных сведений).

Во-вторых, если некоторые вопросы непонятны опрашиваемому, то при анкетировании ему их некому разъяснить. В-третьих, никто так не стимулирует к полному ответу, как интервьюер.

В процессе детального изучения технологии выполнения отдельных управленческих операций определяются следующие параметры: время начала и окончания работы, ее содержание и конечный результат. Источниками информации для этого служат: положения о подразделениях, должностные инструкции, отчеты и материалы общего обследования. На основании этих данных служба совершенствования управления определяет содержание и объем предстоящего детального исследования. В связи с тем, что выбор методов изучения технологии выполнения управленческих работ зависит от их характера, целесообразно различать следующие группы работ:

1) часто повторяющиеся работы, регламентированные определенными правилами или техническими условиями, например делопроизводство, выписка счетов и т. д.;

2) изредка повторяющиеся работы, например начисление заработной платы, разработка плана производства, составление различных отчетов и т. д.;

3) неповторяющиеся работы или такие, цикл исполнения которых очень продолжителен. В основном с ними сталкиваются руководители и часть специалистов.

Методы анализа работ первой группы идентичны методам изучения процессов производства. Технология их выполнения устойчива; трудовые операции однотипны, документирование несложное, существуют утвержденные нормы выработки, разработаны типовые технологические карты выполнения.

Технология осуществления работ второй группы достаточно хорошо отлажена и не вызывает практических затруднений.

Третья группа работ наиболее сложна для анализа.

Эти виды работ из-за их творческого характера, как правило не являются объектом рационализации управления. Цикл их выполнения продолжителен, а состав операций непостоянен.

Важным условием проведения работ по совершенствованию управления является максимальное упрощение всех процедур. Сложные работы целесообразно разбивать на простые составные части и затем изучать. В ходе анализа выясняются фактическая нагрузка работни-

ков аппарата управления и рациональность разделения труда между ними. Для этого составляется перечень трудовых операций, который позволяет выявить операции, несвойственные их исполнителям (например, операции делопроизводства, выполняемые руководителями или специалистами).

Анализ затрат рабочего времени дает возможность определить трудоемкость выполнения отдельных операций и управленческих работ. Цель такого изучения — получение фактических данных, характеризующих объем деятельности структурных подразделений в условиях применяемой технологии работ. Эти сведения, помимо непосредственной характеристики организации деятельности различных подразделений, необходимы для оценки эффективности структуры управления, перераспределения объема работ между управленческим персоналом, а также для расчета экономической эффективности процесса совершенствования управления.

После сбора и анализа первичных данных приступают к комплексному анализу структуры управления и содержания профессиональной деятельности функциональных подразделений. Фактически выполняемые функции структурных подразделений сопоставляются с задачами, возложенными на них положениями и другими нормативными документами.

Анализ штатного расписания управленческого персонала позволяет установить рациональное соотношение численности руководителей, специалистов и вспомогательного персонала и на этой основе рассчитать оптимальную численность сотрудников подразделений.

Для того чтобы определить, насколько рациональна существующая подчиненность, строятся функциональные диаграммы, в которых отдельные функции управления сопоставляются с объемом работ, выполняемых в подразделении конкретными работниками.

РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ

Анализ объема и содержания управленческой деятельности структурных подразделений, а также организации труда руководителей и специалистов служит основой для разработки предложений по более рациональной организации процессов управления и построения

структуры управления производственного объединения. На этом этапе выявляют недостатки существующей организации управления и разрабатывают новые, более совершенные процессы и структуры управления.

Разработка более рациональной технологии процессов управления базируется на устранении непроизводительных операций за счет эффективной организации управления, при которой выполнение работ отвечает основным принципам организации труда: специализации, пропорциональности, параллельности, прямоотчности, непрерывности и ритмичности. При этом обеспечивается оптимальное сочетание данных принципов в конкретных условиях организации труда работников аппарата управления. Конечный результат должен достигаться с наименьшими затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Существенное изменение технологии управленческих работ целесообразно в тех случаях, когда проанализированы весь комплекс выполняемых работ, объем и содержание управленческой деятельности структурных подразделений и отдельных исполнителей. К разработке предложений по совершенствованию управления необходим комплексный подход, так как изменения, вводимые на одном участке, неизбежно затрагивают деятельность других структурных подразделений. Следует также отметить, что перераспределение содержания управленческой деятельности отдельных работников управления может повлечь за собой ухудшение качества работы других подразделений и т. д.

Основной задачей совершенствования процессов управления является рационализация отдельных этапов и технологических операций с целью сокращения финансовых, материальных и трудовых затрат и устранения дублирования деятельности. Большое значение для повышения эффективности управления имеют уменьшение числа промежуточных инстанций документооборота, ликвидация ненужных согласований и технологических операций, сосредоточение выполнения однородных работ в централизованных специализированных службах, регламентация управленческой деятельности и т. д.

Для решения этих задач широко применяются графические методы анализа прохождения информации, позволяющие выявлять и анализировать недостатки в организации управления и на их основе разрабатывать предложения по совершенствованию управления. Одним

из графических методов анализа являются организационно-структурные графики: функциограммы, схемы распределения обязанностей, классификаторы функций управления и схемы структур управления.

Функциограммы используются для определения содержания управленческой деятельности различных подраз-

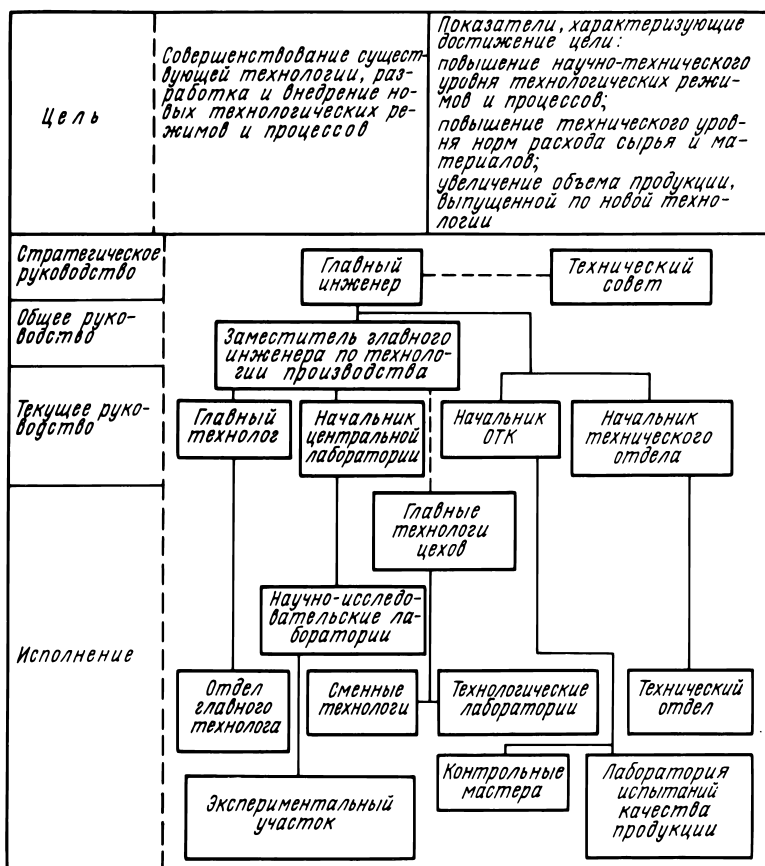


Рис. 2.3. Функциограмма управления технологией производства продукции

делений, выявления существующих между ними связей и сопоставления задач, стоящих перед подразделениями, с реально осуществляемыми работами (рис. 2.3).

Функции управления		Структурные подразделения				Условные обозначения:	
		Разработка плана работ	Принятие решений	Мотивация и оценка работ	Контроль за результатами	— выдача заданий;	— утверждение решений;
Главный инженер		⊖ ⊕	⊕	⊕	⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕
		⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕
Заместитель главного инженера		⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕
		⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕
Начальник технического отдела		⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕
		⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕
Исполнители		⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕
		⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕	⊖ ⊕

Рис. 2.4. Схема распределения обязанностей по управлению внедрением новой техники (фрагмент)

Составление схем распределения обязанностей дополняет функциограммы и позволяет определить конкретное содержание деятельности отдельных исполнителей. Эти схемы наглядно показывают, какие работы выполняют конкретные исполнители, сколько работников и кто именно участвует в той или иной работе, какие обязанности закреплены за работниками и какие они фактически выполняют (рис. 2.4).

Классификатор функций управления на основе функциограмм и схем распределения обязанностей позволяет логически увязать цели и задачи производственного объединения с реально осуществляемой управленческой деятельностью и ее распределением между структур-

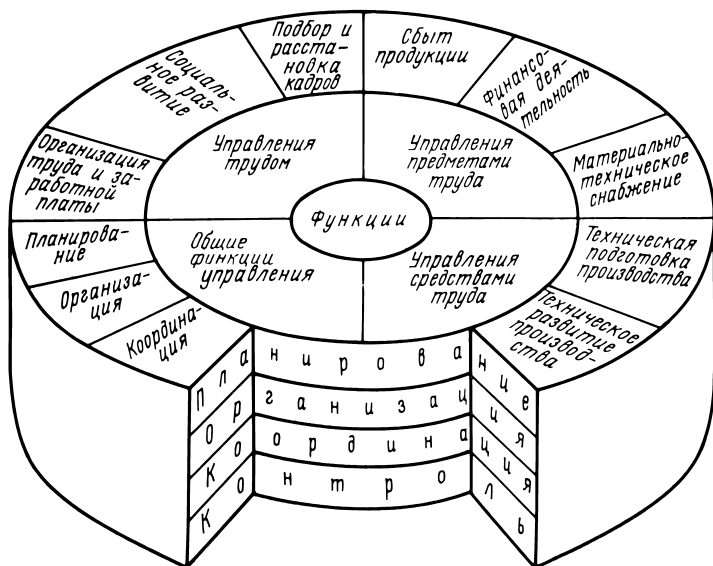


Рис. 2.5. Классификатор функций управления производственным объединением

ными подразделениями. Классификатор функций управления является основой для группировки структурных подразделений в однородные блоки специализированных служб и позволяет формировать структуру управления в целом (рис. 2.5).

Схема структуры управления производственного объединения представляет собой графическое изображение

структурных подразделений, обеспечивающих решение поставленных перед объединением задач производственно-хозяйственной деятельности.

Для разработки детальных предложений по совершенствованию процессов управления, устранению излишних технологических операций и дублирования деятельности работников аппарата управления, сокращению межоперационных простоев и улучшению использования рабочего времени управленческого персонала широко применяются технологические схемы, оперограммы, маршрутные схемы документооборота и документограммы.

Технологические схемы являются наиболее простым методом графического изображения технологии выполнения различных управленческих работ. В них процесс управленческой деятельности представлен в виде последовательно взаимосвязанных элементов и трудовых операций. Здесь указывается также время, затрачиваемое на каждую конкретную операцию и межоперационные перерывы. Такая схема показывает: содержание и последовательность технологических операций; состав исполнителей и распределение между ними работ; продолжительность отдельных операций и межоперационных простоев и т. д.

Более сложным графическим приемом отображения технологии выполнения управленческих работ является применение оперограмм, построение которых предполагает знание содержания основных этапов реорганизуемого процесса и ответственных за их осуществление структурных подразделений. В отличие от технологических схем, которые применяются преимущественно для наблюдения и фиксации процессов работы, оперограммы используются в основном для анализа и проектирования более рациональной организации процессов управления.

Сочетание технологических схем и оперограмм позволяет достаточно последовательно и содержательно описать основные виды управленческих работ с детальным указанием их содержания, технологических операций и конкретных исполнителей. Графические методы придают компактность изложению существующего порядка выполнения управленческих работ, удобны для аналитических сравнений и являются хорошей основой для разработки предложений по совершенствованию управления.

Технологические схемы и оперограммы целесообразно использовать при совершенствовании однотипных и повторяющихся работ, порядок выполнения которых определен соответствующими правилами и инструкциями. В этих случаях могут быть составлены типовые технологические схемы и оперограммы процессов управления, позволяющие анализировать расхождение между фактическими и типовыми технологическими процессами.

При совершенствовании организации управленческого труда нередко возникает необходимость выделить основную часть какого-либо процесса. В этом случае целесообразно составлять структурно-производственные графики, где для изображения того или иного процесса выделяют этапы и операции, из которых он складывается, документы, в которых он отражается, структурные подразделения, принимающие участие в выполнении данной работы. Анализ фактических трудозатрат на отдельные операции и межоперационные простои позволяет выявить узкие места и внести предложения по их устранению.

Большое значение для совершенствования управления имеет изучение и рационализация потоков информации. Информация накапливается, передается и используется в виде документов. В последние годы под влиянием научно-технического прогресса, непрерывного усложнения процессов производства и управления, роста масштабов и величины управленческих организаций значительно увеличился объем документооборота. Поток справок, отчетов, запросов, ответов и иных документов отнимает все больше времени у работников аппарата управления, поэтому одной из наиболее важных и трудоемких работ в рамках деятельности по совершенствованию управления является изучение потоков информации, используемых форм и массивов документов. Осуществляется это с помощью схем документационных потоков и документограмм.

Для общего определения документооборота составляется схема документационных потоков, основой которой является объем и группировка входящих и исходящих документов. Потоки движения основных массивов документов выясняются при анализе организации делопроизводства и определении маршрутных схем перемещения основных документов.

Маршрутная схема помогает выяснить, через какие

структурные подразделения и в какой последовательности проходят определенные группы документов: сколько раз документ попадает в конкретное структурное подразделение (к исполнителю); каков состав операций, выполняемых с документами в подразделении. Составление маршрутных схем документооборота значительно упрощает работу сотрудников служб совершенствования управления и освобождает их от необходимости многократно спрашивать исполнителей о существующем порядке движения документов. Маршрутные схемы позволяют сравнивать фактические и формализованные маршруты движения соответствующих групп документов, выявлять их расхождения и разрабатывать наиболее рациональные маршруты.

При построении маршрутных схем документооборота выясняются протяженность и наличие встречных маршрутов, способы передачи и транспортировки документов, скорость их прохождения, возможность улучшения документооборота.

Документограммы дают возможность наглядно представить объем документов, используемых в структурных подразделениях, и выявить конкретные задачи, которые решаются с помощью данных групп документов, а также проследить последовательность их обработки. Для этого необходимо изучить последовательность прохождения документов, собрать экземпляры документов с образцами их заполнения и расположить собранные формы в порядке их прохождения и обработки.

Документооборот может быть графически представлен в виде технологических карт. Особенность этого графического средства заключается в изображении не только последовательности расположения форм отдельных документов, но и производимых над ними действий.

Технологические карты документооборота отражают последовательность операций по обработке существующих форм документов. Правила составления карт документооборота просты и сводятся к расположению документов на иерархических уровнях соответственно уровням подразделений, осуществляющим с ними операции.

В практической деятельности следует использовать те графические методы, которые освоены работниками служб совершенствования управления, а также соответствуют условиям и задачам их деятельности. Прежде чем приступить к изучению и анализу различных управленческих процессов с помощью того или иного гра-

фического метода, следует определить цель рационализации, и если она проста, то лучше ограничиться несложными методами. Если стоит задача разработки новой технологии управления, то следует применять соответствующие по сложности графические методы.

Нечеткость организационного построения аппарата управления чаще всего является следствием нерациональной технологии управленческой деятельности, так как именно технология управленческого труда определяет требования к организации труда и квалификации исполнителей. Попытки решать вопросы о правах и обязанностях отдельных категорий сотрудников без учета требований, предъявляемых к ним технологией управленческих процессов, могут привести к их несоответствию со структурой управления.

Варианты новой технологии управленческих процессов можно представить в форме оперограмм. Их сопоставление с оперограммами существующих процессов управления позволяет наглядно представить изменение хода работ, содержания и количества рабочих операций, числа инстанций и т. п.

После обсуждения и уточнения оперограмм разрабатываются технологические схемы предлагаемых процессов. В такой схеме кратко раскрывается содержание операций и указываются предметы и орудия труда, необходимые для выполнения работ. В дальнейшей работе технологические схемы с детальным текстовым описанием содержания работ используются как основа для составления правил, инструкций, квалификационных и должностных требований к работникам аппарата управления.

Следующим этапом является разработка направлений совершенствования структуры подразделений на основе учета требований, предъявляемых к построению структур управления. Основой для построения структуры подразделений являются: содержание и объем управленческой деятельности, расчет численности категорий сотрудников и диапазон управления руководителей, квалификационные требования к работникам аппарата управления, а также данные детального обследования структуры управления производственного объединения.

При разработке новой структуры управления необходимо руководствоваться соответствующими нормативными материалами, в том числе нормативами численности аппарата управления, типовой номенклатурой долж-

ностей ИТР и служащих и т. д. В результате разработки новой структуры перерабатывается основной документ — положение о подразделении.

Распределение функциональных обязанностей между работниками структурного подразделения закрепляется в должностных инструкциях, которые состоят из общей части, перечня основных задач и обязанностей конкретных работников, их прав и ответственности.

На последнем этапе работ по совершенствованию структуры управления составляется проект предложений, который оформляется в виде отчета и в дальнейшем рассматривается на техническом совете объединения. Перед обсуждением проекта на расширенном техническом совете он раздается соответствующим руководителям и специалистам для подготовки письменных отзывов о проекте в целом или об отдельных его предложениях. Практика показала целесообразность предварительного коллективного обсуждения проекта в тех подразделениях, которые непосредственно или косвенно затрагивает реорганизация. При этом вопросы, ответы, предложения и замечания протоколируются.

Полученные в порядке предварительного обсуждения предложения должны быть систематизированы и сведены в таблицу, где по вертикали перечисляются предложения по реорганизации, а по горизонтали — различные мнения, предложения, уточнения и дополнения. После рассмотрения и анализа поступивших предложений служба совершенствования управления осуществляет корректировку проекта с учетом замечаний и уточнений и выносит его для обсуждения на расширенном техническом совете, на котором обязательно присутствие руководителей во главе с генеральным директором производственного объединения, главных специалистов, их заместителей, руководителей ведущих функциональных подразделений, начальников заводов (цехов), а также представителей общественных организаций. С докладом по основным разделам проекта обычно выступает руководитель службы совершенствования управления. На техническом совете основные разделы проекта и предложения детально обсуждаются и по ним принимаются конкретные решения. Принятые решения протоколируются и отражаются в приказе о внедрении проекта. На совещании технического совета оговариваются и фиксируются в протоколе сроки доработки и внедрения проекта. По итогам совещания осуществля-

ется дальнейшая его корректировка с учетом сделанных замечаний. После переработки проекта он утверждается генеральным директором объединения.

ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Практическое внедрение предложений по совершенствованию структуры управления требует специальной подготовки и организации. Организацию внедрения проекта необходимо предусматривать уже на этапе его разработки. Обычно используются три организационные формы внедрения проекта: с участием представителей проектирующей организации; с привлечением новой организации в качестве соисполнителя по внедрению; собственными силами производственного объединения.

При совместных работах по внедрению проекта с организацией-соавтором повышается ответственность соисполнителей за его качество, создаются условия для корректировки проекта и реальные возможности для его оперативного и качественного внедрения.

Внедрение проекта силами сторонней организации, специализирующейся только на подобных работах, обеспечивает высокое качество их проведения. Однако это связано с необходимостью дополнительного изучения объекта реорганизации, а иногда и с корректировкой проекта совершенствования управления.

Организация внедрения проекта собственными силами дает возможность проводить работы более оперативно. Однако это требует отделения задач рационализации управления от текущего управления и специальной подготовки соответствующих работников. Отличительной особенностью внедрения проекта является то, что на данном этапе осуществляется непосредственная перестройка структуры управления. Реорганизация сопровождается изменением содержания и объема функциональной деятельности структурных подразделений, перераспределением и уточнением функциональных обязанностей отдельных исполнителей. В результате такой реорганизации управления нарушаются привычный ритм работы и стереотипы деятельности. Поэтому необходима психологическая подготовка аппарата управления, и особенно тех сотрудников, функции которых предполагается изменить. Психологические аспекты необходимо учитывать не только для того, чтобы определить влия-

ние последствий реорганизации на деятельность работников аппарата управления, но и для улучшения взаимоотношений работников в сфере управления и создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Организация реализации проекта может осуществляться в трех формах: полное изменение того или иного процесса управления; частичное изменение; поэтапное внедрение предложений.

Выбор того или иного варианта внедрения зависит от влияния ряда факторов: объема и срочности реорганизации, опыта проведения аналогичных работ, профессиональной подготовки службы совершенствования управления и т. д.

Полное изменение управленческого процесса требует тщательной подготовительной работы. В практической деятельности по совершенствованию управления эта форма применяется в тех случаях, когда проект рационализации носит локальный характер и не затрагивает структуру управления в целом. Частичные изменения касаются отдельных управленческих служб или элементов структуры управления. Поэтапное внедрение предложений является синтезом двух первых форм внедрения и состоит из одномоментных изменений процессов управления и экспериментальных проверок отдельных предложений по рационализации. Ее отличие от указанных форм состоит в том, что она проходит непрерывно: один проект разрабатывается, другой находится на стадии эксперимента, а третий уже может стать новой действующей подсистемой управления. Рационализация управления достигает поставленных целей только тогда, когда сочетает изменение процессов управления и реорганизацию структурных подразделений с постепенным включением в данную работу сотрудников реорганизуемых служб аппарата управления. Это предполагает переподготовку и повышение квалификации работников аппарата управления, осуществляемые в рамках циклов лекционных, семинарских и практических занятий по изучению реорганизуемых процессов управленческой деятельности.

Процесс внедрения проекта совершенствования управления включает несколько последовательных этапов работ, в число которых входят: 1) повышение квалификации специалистов с целью подготовки работников аппарата управления к новым процессам управления;

2) организационно-профессиональная учеба исполнителей по освоению новых технологических операций; 3) консультации для руководителей структурных подразделений по существу предлагаемых изменений в управленческом процессе; 4) получение и изготовление необходимого оборудования и материалов; 5) контроль за реализацией проекта, консультационная помощь при внедрении новой структуры управления; 6) определение фактической эффективности проведения рационализации управления.

Заключительным моментом организации работ по внедрению проекта рационализации системы управления является утверждение Положения об организации внедрения проекта. Данное положение подготавливается службой совершенствования управления и утверждается приказом генерального директора производственного объединения. В приказе определяются должностные лица, ответственные за внедрение отдельных частей проекта, указываются промежуточные этапы и сроки проведения реорганизации, регламентируются конкретные показатели оценки совершенствования структуры управления.

Контроль за ходом внедрения рационализаторских предложений осуществляет руководитель службы совершенствования управления. При этом применяются различные методы контроля: выборочное обследование отдельных подразделений, взаимный контроль, анализ хода процесса внедрения, составление промежуточных отчетов. Контроль за ходом внедрения проекта дает возможность своевременно его корректировать.

После завершения внедрения проекта руководитель службы совершенствования управления составляет отчет, в котором указываются этапы внедрения, отступления от первоначального плана и конкретные результаты реорганизации. Специальный раздел отчета посвящается определению экономического эффекта от совершенствования управления.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ

Для определения эффективности мероприятий по рационализации управления необходима непрерывная оценка отдельных изменений и всей реорганизации в целом.

Различным вариантам организации структуры управления соответствуют конкретные значения критериев эффективности. Задача состоит в том, чтобы найти и реализовать наиболее рациональный вариант организации построения отдельных служб и управления производственным объединением в целом.

Определение эффективности управления является одной из наиболее сложных и мало разработанных проблем управления. Ее сложность предопределяется тем, что эффективность управления проявляется не в прямом, а в косвенном эффекте. В конечных результатах деятельности производственного объединения вклад от рациональной организации управления значителен, однако точно определить этот эффект пока не представляется возможным. Нередки утверждения о том, что если результаты производственно-хозяйственной деятельности высокие, то и организация управления хороша. А может быть, при более совершенной организации управления результаты были бы значительно выше? Может быть, данная организация не ускоряет развитие, а тормозит его? Данные вопросы пока остаются без ответа.

Эффективность управления производственным объединением определяется по степени достигнутого соответствия между установленными целями деятельности и производственными результатами. Если результаты деятельности соответствуют поставленным целям, то управление эффективно, если нет — неэффективно.

Обществу далеко не безразлично, ценой каких материальных, трудовых и финансовых затрат производитель решает поставленные перед ним задачи. Степень использования выделенных ресурсов может служить локальным критерием оценки эффективности деятельности производственного объединения. Оценка суммарной эффективности находится в прямой зависимости от выполнения поставленных задач и объема использованных ресурсов. Чем больше использовано ресурсов, тем менее эффективно работало производственное объединение по сравнению с подобным объединением, использовавшим меньшее количество ресурсов и достигшим таких же производственно-хозяйственных результатов.

Исходя из критерия эффективности, выделяют два основных типа постановки хозяйственных задач: на минимум затрат и на максимум результата. Структура управления производственного объединения должна в первую очередь удовлетворять критерию максимума

результата и во вторую — критерию минимума затрат. Управление объединением эффективно только в том случае, когда достигаются поставленные перед ним цели деятельности. Чем меньше ресурсов использовано для достижения поставленной цели, тем эффективнее управление.

Для практической оценки эффективности структур управления производственных объединений необходима разработка двух групп показателей, первая из которых характеризует эффективность управления объединением, а вторая — непосредственную эффективность его структуры управления.

Учитывая сложность количественного определения эффективности структур управления, ее целесообразно оценивать не по конечному состоянию, а по уровню непрерывного развития, а именно: состоянию в данный момент; направлению развития; скорости эволюции.

Экономические (количественные) показатели эффективности структуры управления производственных объединений применяются в тех случаях, когда имеется возможность прямо или косвенно определить степень достижения целей управленческой деятельности, затраты финансовых, материальных и трудовых ресурсов, меру оптимальности и организованности структуры управления и т. д. Экономическая эффективность характеризует полученный результат в сопоставлении с затратами на его достижение. Эффект от совершенствования управления проявляется опосредованно и выражается не только количественными, но и качественными показателями, используемыми в тех случаях, когда непосредственно подсчитать экономию не представляется возможным.

Качественные характеристики эффективности структуры управления производственных объединений должны раскрываться и конкретизироваться в количественных показателях. В практической деятельности по формированию и совершенствованию структур управления могут быть использованы группы качественных и количественных показателей, характеризующих структуру управления через конечные результаты производственно-хозяйственной деятельности объединения, результаты организации управленческой деятельности и параметры структуры управления.

Наименее разработанными являются вторая и третья группы показателей. Их четкое определение позволило бы в значительной мере формализовать проектирова-

ние, совершенствование и оценку структур управления производственных объединений.

Экономический эффект при совершенствовании управления достигается не только путем разработки крупных мероприятий, требующих значительных затрат. Существенную экономию дают и сравнительно несложные разработки, заключающиеся в элементарном наведении порядка в организации работы структурных подразделений и отдельных работников аппарата управления. Например, большой экономический эффект дают распределение должностных обязанностей в соответствии с квалификацией работников аппарата управления, освобождение специалистов от выполнения делопроизводственных и вспомогательных работ, более рациональное размещение сотрудников и т. д.

Работники аппарата управления в настоящее время выполняют значительный объем работ, не соответствующих их квалификации. Более рациональное использование высококвалифицированных специалистов позволяет значительно сократить расходы на содержание аппарата управления за счет уменьшения доли высокооплачиваемых сотрудников, выполняющих работу средней и низкой квалификации.

3

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ В ПРОИЗВОДСТВЕННОМ ОБЪЕДИНЕНИИ

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ И ИССЛЕДОВАНИЕ РАБОТЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

В данном разделе приведен условный пример организации работ по совершенствованию управления технологией производства в производственном объединении по выпуску синтетических материалов. Этот пример иллюстрирует последовательность организации работ по совершенствованию управления, используемые методы сбора и анализа информации, учет конкретных особен-

ностей организации управленческой деятельности, разработку и внедрение проекта совершенствования управления.

Лаборатория (НОТ и У) производственного объединения получила задание разработать проект предложений по совершенствованию управления технологическими подразделениями объединения, обеспечивающий повышение научно-технического уровня и качества выпускаемой продукции, снижение материальных, финансовых и трудовых затрат в управлении технологией производства, повышение эффективности деятельности технологических подразделений производственного объединения. Срок разработки проекта — три месяца.

Предположим, что данную работу осуществила группа совершенствования управления лабораторий (НОТ и У) без привлечения сторонних специализированных организаций. При этом к работе были привлечены высококвалифицированные руководители и специалисты технологических подразделений, в их числе заместитель главного инженера объединения по технологии производства, заместитель главного технолога объединения, заместитель начальника отдела технического контроля (ОТК), главные технологи заводов № 1, 2 и 3; заместитель начальника центральной научно-исследовательской лаборатории (ЦНИЛ). Эти специалисты, оставаясь в составе своих функциональных подразделений, консультировали работников группы совершенствования управления и оказывали им помощь в сборе материалов и анализе существующего состояния организации управления технологией производства продукции.

Для решения поставленной задачи была разработана программа работ по совершенствованию технологии производства, последовательно включающая обследование технологических подразделений, анализ собранного материала, разработку проекта совершенствования управления технологической службой и его практическое внедрение. Программа имела следующий вид (табл. 3.1).

Задачами управления технологией производства продукции в объединении являются: проведение единой технической политики в организации технологических процессов производства, совершенствование существующих и разработка новых прогрессивных технологических режимов и процессов, повышение качества продукции, расширение ее ассортимента и номенклатуры. На

Таблица 3.1

«Утверждаю»

Генеральный директор производственного объединения

« ————— »

№ п/п	Наименование этапов работы	Ответственный за осуществление	Запланированные сроки начала и окончания (1982 г.)	Фактические сроки начала и окончания (1982 г.)
1	Постановка задачи исследования	Главный инженер (ГИ)	05.01	05.01
2	Составление программы работ	Руководитель группы совершенствования управления (РГСУ)	09.01	08.01
3	Формирование рабочей группы специалистов	ГИ	15.01	10.01
4	Обследование технологических подразделений	РГСУ	10.01 10.02	10.01 08.02
5	Сбор предложений по улучшению работы технологических подразделений	РГСУ	10.02	01.02
6	Анализ материалов обследования	РГСУ	15.02 25.02	10.02 28.02
7	Разработка предложений по совершенствованию организации технологических подразделений	ГИ	25.02	01.03
8	Обсуждение разработанных предложений с руководителями технологических подразделений	Заместитель главного инженера по технологии производства (ЗГИ)	28.02 10.03	01.03 20.03
9	Защита предложений по совершенствованию управления на техническом совете объединения	РГСУ	10.03	25.03
10	Доработка предложений и составление плана их внедрения	ГИ	10.03 15.03	26.03
11	Расчет предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий	РГСУ	10.03 15.03	10.04
12	Утверждение проекта совершенствования управления и плана его внедрения генеральным директором	РГСУ	15.03 20.03	30.05

№ п/п	Наименование этапов работы	Ответственный за осуществление	Запланированные сроки начала и окончания (1982 г.)	Фактические сроки начала и окончания (1982 г.)
13	Внедрение проекта совершенствования управления технологической службой	РГСУ	20.03	30.0,5 30.06
14	Определение фактического экономического эффекта		01.09	01.09

Руководитель работ — главный инженер производственного объединения «_____»_____

рис. 3.1 показана структура управления технологией производства продукции.

Изучение организации управления технологией производственных процессов проводилось на всех стадиях: от начального момента — поступления сырья и до конечного момента — выпуска готовой продукции. Сырье, поступающее в производственное объединение, проходит испытания в лабораториях ОТК и при соответствии его качества техническим условиям и государственным стандартам принимается для процесса производства или бракуется. Принятое сырье поступает в цех хранения сырья или непосредственно на заводы-производители. Технологические подразделения заводов осуществляют вторичную приемку сырья, проводя его аналитические испытания в своих технологических лабораториях. Проведение повторных испытаний сырья вызвано тем, что некоторые виды сырья частично утрачивают или изменяют свои физико-химические свойства при хранении, и тем, что некоторые испытания, необходимые для осуществления технологических процессов производства, в ОТК не проводятся.

Технологические подразделения заводов на основании технологических регламентов и норм расхода сырья и материалов осуществляют управление процессом изготовления продукции. На освоенные виды продукции имеются соответствующие технологические документы: технологические регламенты, технические условия, государственные стандарты, нормы расхода сырья и материалов, рецептурные карты и т. д., которые пол-

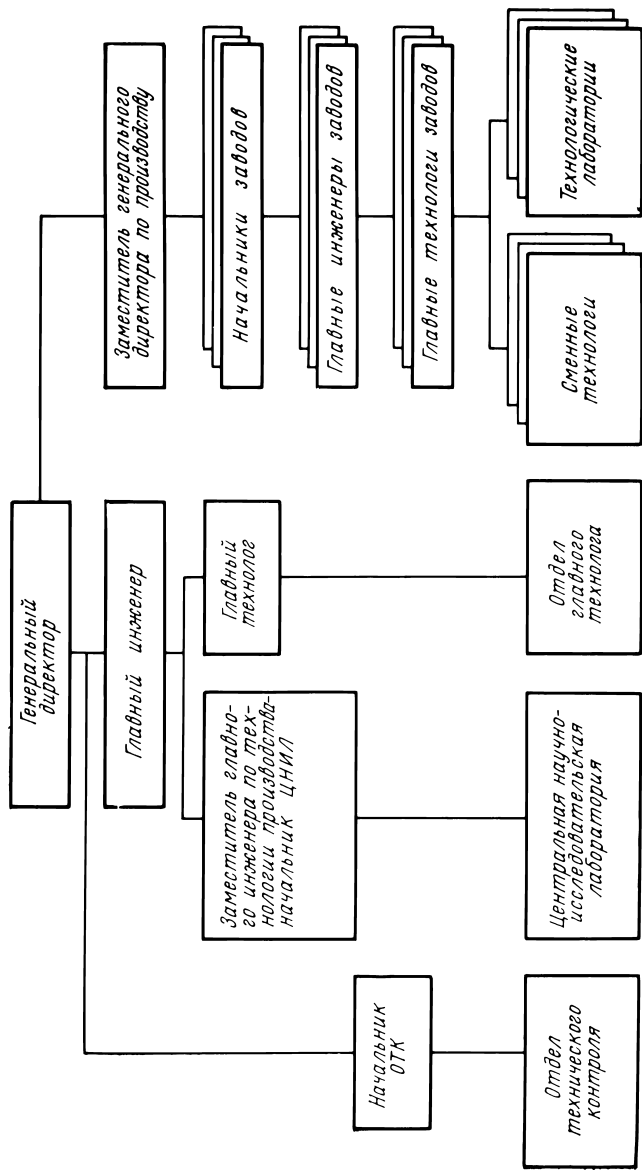


Рис. 3.1. Структура управления технологией производства продукции

ностью регламентируют деятельность технологических подразделений. На опытные партии продукции и при экспериментальных работах составляются временные регламенты. Управление технологией производственных процессов осуществляют главные технологи заводов, которым подчинены группы сменных технологов и технологические лаборатории.

При общем анализе организации управления технологическими подразделениями были выявлены следующие негативные моменты:

- отсутствие единоначалия в управлении технологическими подразделениями;

- нечеткость в определении задач деятельности и взаимном согласовании функциональных обязанностей технологических подразделений;

- неудовлетворительная организация некоторых видов технологической деятельности, например: неполный учет расхода сырья и материалов по технологическим переделам; слабый контроль за соблюдением технологических регламентов и т. д.

Это позволило определить направления для детального анализа, в числе которых изучение распределения функциональных обязанностей между технологическими подразделениями; определение соответствия объема управленческой деятельности и фактической численности работников аппарата управления; выявление влияния системы материального стимулирования на результаты деятельности подразделений; изучение организации труда работников аппарата управления.

ДЕТАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Для сбора сведений, характеризующих фактическую организацию деятельности технологических подразделений, были исследованы:

- структура управления технологическими подразделениями и службой в целом;

- организация и содержание функциональной деятельности;

- документооборот и информационные связи;

- организация труда и профессионально-квалификационные характеристики сотрудников технологических подразделений.

Применение документального метода позволило определить содержание функциональной деятельности технологических подразделений, документооборот и существующие информационные связи. В результате было выявлено дублирование некоторых функций. Например, ОТК, ЦНИЛ и технологические лаборатории заводов проводят испытания одного и того же сырья или вида готовой продукции и нередко получают разные результаты. Это является следствием применения различных методик проведения испытаний и того, что технологические подразделения оснащены различной измерительной аппаратурой. Выявлено также дублирование в деятельности отдела главного технолога объединения, ЦНИЛ и технологических служб заводов при разработке технической документации, а также ЦНИЛ и технологических подразделений заводов при совершенствовании технологических процессов производства продукции. На этом этапе анализа была заложена основа для выявления тех участков деятельности, которыми никто не занимается. Например, выяснилось, что ни одно из технологических подразделений не ведет контроль за правильным хранением сырья и материалов и происходящими при этом изменениями их физико-химических свойств и т. д.

Основной фактический материал, характеризующий организацию работы специалистов в технологических подразделениях, был получен с помощью визуально-инструментального и социологического методов.

В ходе наблюдения за характером и продолжительностью трудозатрат работников технологических служб было проведено 30 целосменных фотографий рабочего дня, 420 моментных наблюдений и обработаны материалы 250 самофотографий. Результаты обработки этих материалов показали, что непроизводительные затраты рабочего времени специалистов составили: в ЦНИЛ — 41,2%, на заводе № 1 — 39,6, на заводе № 2 — 32,4, на заводе № 3 — 30,6, в среднем по технологическим подразделениям — 31,5%. В том числе прямые потери рабочего времени: в ЦНИЛ — 17,3%, на заводе № 1 — 19,5, на заводе № 2 — 29,3, на заводе № 3 — 29,6, в среднем по технологическим подразделениям — 22%.

Конкретные работники, за которыми проводились наблюдения, и дни наблюдения выбирались группой совершенствования управления совместно с руководителями технологических подразделений и были известны наблюдаемым.

Результаты определения непроизводительных затрат труда легли в основу расчета необходимой численности сотрудников. Оптимальную численность сотрудников технологических подразделений при отсутствии научно обоснованных нормативов численности работников можно рассчитать, используя объем необходимой управленческой деятельности. Проиллюстрируем данное положение на примере расчета численности сотрудников технологических подразделений заводов № 1, 2 и 3.

Данные заводы являются законченными технологическими комплексами по производству синтетических материалов. Содержание и объем функциональной деятельности технологических подразделений на этих заводах зависят от сложности процессов производства продукции и используемого технологического оборудования. Для определения оптимальной численности технологического персонала необходимо получить экспертную оценку уровня сложности технологических процессов и производственного оборудования.

Для этого был проведен экспертный опрос восемнадцати руководителей и ведущих специалистов производственного объединения, в число которых вошли главный инженер объединения и его заместители, главные специалисты и начальники ведущих структурных подразделений. По специально разработанной анкете они оценивали сложность технологии производства продукции на указанных заводах по следующим показателям: техническое оснащение; сложность технологических процессов; квалификация кадров; уровень организации производства и управления.

Шкала оценки уровня сложности технологии производства включала пять уровней в такой последовательности:

—2	—1	0	1	2
Низкий	Между низким и средним	Средний	Между средним и высоким	Высокий

В результате экспертного опроса руководителей и специалистов объединения уровень сложности технологии производства продукции на заводах № 1 и № 3 был оценен в интервале 0—1, а на заводе № 2 — в интервале 1—2 и составил для завода № 1 $+0,4$, для завода № 2 $+1,3$, для завода № 3 $+0,85$.

Для проведения последующих расчетов были исполь-

зованы фактические данные о численности рабочих основного производства и работников технологических подразделений (табл. 3.2).

Т а б л и ц а 3.2

Заводы	Численность рабочих основного производства	Численность работников технологической службы	ИТР технологической службы	Число рабочих основного производства, находящихся на одного инженерно-технического работника
№ 1	280	25	12	23,3
№ 2	326	44	12	27,2
№ 3	180	20	7	25,7

Поскольку нормирование труда рабочих основного производства на предприятиях промышленности организовано значительно лучше, чем нормирование труда инженерно-технических работников, в проводимых расчетах условно принято, что численность рабочих основного производства на обследуемых заводах более или менее оптимальна.

В качестве рационального соотношения рабочих основного производства и ИТР технологических подразделений было выбрано численное значение, характерное для самого сложного производства — завода № 2. Данный выбор предполагает приравнивание сравнительно простых производств (заводы № 1 и № 3) к более сложному (завод № 2), что неизбежно приводит к завышению численности их технологических подразделений. Исходя из выбранного соотношения численности ИТР и рабочих основного производства была рассчитана численность ИТР для заводов № 1 и № 3. В результате были получены следующие расчетные данные: для завода № 2 — один инженерно-технический работник на 27,2 рабочего, для завода № 3 — один на 31,2 рабочего и для завода № 1 — один на 35,3 рабочего.

Эти данные позволяют рассчитать общую численность работников технологических подразделений заводов. Например, на заводе № 1 число рабочих основного производства 280 человек, следовательно, численность технологической службы определяется как $280:35,3=7,96$ (8 человек). Соотношение между руководителями и подчиненными в технологических подразделениях изменяет-

ся, как правило, в интервале два — шесть. Для расчетов был взят диапазон управления 3,0 при удельном весе техников 15%. В таком случае из восьми инженерно-технических работников два могут быть руководителями, пять — инженерами и один — техником. Количество лаборантов зависит от характера и содержания функциональной деятельности и, как правило, изменяется в интервале три — восемь лаборантов в расчете на одного инженерно-технического работника. Для расчетов было выбрано соотношение ИТР и лаборантов как 1:4. В технологическом подразделении завода № 1 лишь трем инженерно-техническим работникам необходима помощь лаборантов, поэтому общая численность лаборантов определяется как $3 \cdot 4 = 12$ человек.

Сравнение фактической и расчетной численности технологической службы завода № 1 приведено в табл. 3.3.

Т а б л и ц а 3.3

Должность	Численность технологической службы		
	расчетная	фактическая	превышение численности
Руководители	2	5	3
Инженеры	5	5	—
Техники	1	2	1
Лаборанты	12	13	1
И т о г о	20	25	5

Проведенные расчеты показали, что численность технологической службы завода № 1 завышена на пять человек, среди которых три руководителя, один техник и один лаборант.

Аналогично была определена численность технологической службы завода № 3. Суммарное превышение фактической численности технологических служб заводов над расчетными данными составило 17%. Непроизводительные затраты рабочего времени работников технологических подразделений заводов № 1, 2 и 3, по данным целосменных фотографий, хронометражных и моментных наблюдений, составили

$$\frac{39,6 + 32,4 + 30,6}{3} = 34,2\%.$$

Это позволило определить зависимость между величиной превышения фактической численности работников над расчетной численностью и непроизводительными затратами их рабочего времени:

$$\frac{34,2\%}{17\%} = 2,117.$$

Непроизводительные затраты рабочего времени работников ЦНИЛ составили по данным визуально-инструментальных наблюдений 41,2%, а по данным социологических наблюдений — 42,0%. Средневзвешенная величина непроизводительных затрат рабочего времени равна

$$\frac{41,2 + 42,0}{2} = 41,6 \, \%.$$

Аналогично предыдущим расчетам была определена необходимая численность работников ЦНИЛ. Фактическая численность работников ЦНИЛ составила 89, избыточная — 20, т. е. превышение в 29%.

Для оценки реальности сделанных расчетов использован экспертный метод, в рамках которого было проведено дополнительное сравнение данных расчетной численности технологических подразделений с экспертными оценками высококвалифицированных специалистов, хорошо знающих организацию управления технологией производства продукции на обследуемых заводах (табл. 3.4).

Данные, полученные в результате расчета оптимальной численности сотрудников технологических подразделений, оказались меньше фактической численности и больше, чем экспертные оценки.

Сопоставление величины оптимальной численности сотрудников ЦНИЛ с фактическими данными и экспертными оценками показало, что коэффициент превышения фактической численности над оптимальной, равный 19,6%, меньше, чем превышение над численностью, полученной в результате экспертных оценок, которые изменяются в интервале 25—50%. Руководители ЦНИЛ оценивали это превышение в интервале 22—25%. Превышение фактической численности сотрудников технологических служб над данными экспертных оценок и результатами расчетов оптимальной численности характе-

Таблица 3.4

Заводы	Должность	Численность работников технологических подразделений		
		фактическая	расчетная	экспертная
№ 1	ИТР	12	8	4
	Лаборанты	13	12	10
	Итого	25	20	14
№ 2	ИТР	12	12	6
	Лаборанты	32	25	22
	Итого	44	37	28
№ 3	ИТР	7	6	4
	Лаборанты	18	12	12
	Итого	25	18	16

ризует избыток трудовых ресурсов в данных подразделениях при существующей организации их деятельности.

В ходе общего обследования в работе ЦНИЛ были выявлены наиболее высокие непроизводительные затраты рабочего времени и максимальное превышение численности работников. Поэтому организация ее деятельности была выбрана в качестве объекта детального анализа. В ходе этого анализа установлено, что основными задачами функционирования лаборатории являются проведение научно-исследовательских работ и практическое внедрение их результатов в производство.

Перед ЦНИЛ поставлены задачи: совершенствовать существующие и разрабатывать новые технологические процессы, внедрять прогрессивные материалы, осваивать новую технику и технологию производства. В составе данного подразделения должны работать высококвалифицированные специалисты, досконально знающие технологию и оборудование действующего производства, знакомые с последними мировыми достижениями в этой области, имеющие широкие возможности экспериментальной проверки своих идей и предложений. Труд таких работников носит творческий характер, приводит к постоянному росту профессиональной квалификации и удовлетворению своим трудом.

Для того чтобы узнать мнение работников ЦНИЛ о существующей организации их деятельности, был использован социологический метод исследования, в рамках которого проводился выборочный анкетный опрос инженерно-технических работников. Обработка материалов, собранных в ходе исследования, показала, что на вопрос: «Необходимо ли Вам повышение квалификации?» 76,5% работников ответили положительно, а в ответах на последующие вопросы указали, что повышать квалификацию им необходимо для совершенствования своих профессиональных знаний. Этот ответ свидетельствует о том, что работники ЦНИЛ видят несоответствие между своей квалификацией и теми задачами, которые ставятся перед ними. В то же время на вопрос: «Видите ли Вы перед собой реальную перспективу повышения профессиональной квалификации?» 80% опрошенных ответили отрицательно или затруднялись ответить.

Таким образом, 76,5% работников считают, что им необходимо повышать свою квалификацию, и в то же время 80% работников утверждают, что в данных условиях повысить ее не могут. Деятельность ЦНИЛ ориентирована на освоение современных достижений научно-технического прогресса, поиск прогрессивной техники и технологии производства продукции, разработку новых видов изделий и материалов. При ее правильной организации она должна повышать профессиональную квалификацию инженерно-технических работников. Если этого не происходит, то деятельность ЦНИЛ требует реорганизации.

В ходе детального анализа организации управления технологическими службами были проведены расчеты фактических норм управляемости и определены коэффициенты несоответствия работников занимаемым должностям (табл. 3.5).

Анализ данных, приведенных в табл. 3.5, свидетельствует о нерациональном соотношении численности руководителей и подчиненных в технологических подразделениях и показывает, что норм управления фактически нет. Например, как можно объяснить, что в технологической службе завода № 3 у трех подчиненных четыре начальника? Сходная ситуация в технологической службе завода № 2 и в отделе главного технолога объединения.

Таблица 3.5

Наименование подразделений	Численность ИТР	Численность руководителей	Соотношение руководителей и подчиненных
ЦНИЛ	69	24	1:1,87
ОТК	26	8	1:2,25
Отдел главного технолога	14	7	1:1
Технологическая служба завода № 1	12	5	1:1,4
Технологическая служба завода № 2	12	6	1:1
Технологическая служба завода № 3	7	4	1:0,75
Итого	140	54	1:1,6

Расчет коэффициента несоответствия работников занимаемым должностям дается на примере завода № 2 (табл. 3.6).

Как было отмечено ранее, доля творческого труда в работе специалистов ЦНИЛ составила 34,7%. По их

Таблица 3.6

Наименование должности	Образование				
	высшее специальное	высшее неспециальное	средне-техническое специальное	средне-техническое неспециальное	среднее
Главный технолог завода	1	—	—	—	—
Заместители начальников цехов по технологии производства . .	—	—	—	1*	1*
Старший инженер-технолог	1	—	—	—	—
Инженеры-технологи	2	—	1*	2*	—
Техники-технологи	—	—	1	1*	—
Итого	4	—	2	4	1

$$K_{\text{несоответствия}} = \frac{6}{11} \cdot 100\% = 55\%.$$

* Работники, образование которых не соответствует занимаемой ими должности.

мнению, более 30% работы могут выполнять менее квалифицированные работники. В ЦНИЛ соотношение специалистов-исполнителей и руководителей составляет 1:1,87, инженерно-технических работников и лаборантов — 1:0,29. Это приводит к тому, что руководители часто выполняют работу инженеров, а инженеры — работу техников и лаборантов. В итоге мала удовлетворенность профессиональной деятельностью и нет стимулов к творческому росту.

Детальный анализ организации деятельности технологических подразделений показал, что есть возможность существенно улучшить организацию технологических подразделений и повысить эффективность их деятельности. Эти материалы легли в основу разработки предложений по совершенствованию управления технологической службой производственного объединения.

РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ Организации деятельности технологических служб

В результате анализа организации управления технологической службой производственного объединения были выявлены следующие негативные моменты.

1. Отдел главного технолога производственного объединения реализует функцию управления технологией производства продукции на недостаточно высоком уровне.

2. В управлении технологией производства продукции фактически отсутствует единоначалие, так как главному технологу производственного объединения не подчинены заводские технологические службы и научно-исследовательская лаборатория (ЦНИЛ).

3. Ряд видов функциональной деятельности дублируется различными подразделениями, например, научно-исследовательские работы выполняются ЦНИЛ и технологическими службами заводов № 1, 2 и 3; испытания проводятся ОТК, ЦНИЛ и технологическими службами заводов и т. д. В то же время ряд вопросов не входит ни в чью сферу деятельности, например контроль за соблюдением технологических регламентов, норм расхода сырья и материалов.

4. Практические результаты деятельности технологических подразделений не соответствуют численности используемых в них работников, значительно различаются фондовооруженность и образование работников технологических служб.

5. Велики непроизводительные затраты и прямые потери рабочего времени инженерно-технических работников.

6. Соотношение численности работников в технологических подразделениях нерационально — много руководителей и мало исполнителей, много ИТР и недостаточно лаборантов.

7. Специалисты технологических подразделений высказывают серьезные замечания по организации и содержанию своей функциональной деятельности, по перспективам профессионального и служебного роста.

Процесс разработки предложений по совершенствованию управления технологическими службами был направлен на поиск организационных решений, обеспечивающих устранение или компенсацию выявленных негативных явлений в организации деятельности технологических подразделений и управлении ими.

При выявлении недостатков существующей организации управления особое внимание обращалось на причины их возникновения: неэффективную структуру управления объединением, плохую организацию управления технологическими подразделениями и др. Вскрытие этих причин дало возможность разработать предложения по совершенствованию организации управления в объединении.

Отсутствие единоначалия в управлении технологией производства продукции, нечеткое разграничение содержания профессиональной деятельности, предопределяющее дублирование одних видов деятельности и наличие «ничейных зон» в других, отсутствие обратной связи между научно-исследовательскими разработками и практическими результатами, внедренными в производство, — все это отрицательно сказывалось на организации управления технологией производства продукции. Первоочередными задачами совершенствования управления технологией производства продукции являются:

объединение под руководством главного технолога производственного объединения всех функциональных подразделений, участвующих в управлении технологией производства;

согласование функционального содержания деятельности технологических подразделений;

расчет необходимого объема функциональной деятельности технологических подразделений, штата работников и фонда заработной платы.

При успешном решении этих задач на первый план выходят вопросы комплектования штатов управления специалистами, имеющими соответствующее образование и опыт работы; определения рационального соотношения численности специалистов и вспомогательного персонала, руководителей и подчиненных; научной организации и технического оснащения труда инженерно-технических работников; создания творческой обстановки и т. д.

С учетом изложенного выше работники службы совершенствования управления разработали проект более рационального управления технологией производства продукции. В нем под руководством главного технолога объединены все функциональные подразделения, которые (начиная от получения сырья и до выпуска конечной продукции) участвуют в управлении технологией производства продукции. При этом органически сочетаются права в управлении технологией производства продукции и ответственность за конечные результаты деятельности.

Данный проект позволяет уточнить и в случае необходимости перераспределить между технологическими подразделениями задачи и устранить дублирование.

В проекте совершенствования управления предусмотрены:

1) введение должности заместителя главного инженера производственного объединения — главного технолога, осуществляющего руководство технологической службой объединения;

2) изменение содержания функциональной деятельности отдела главного технолога и его специализация на функциях контроля за разработкой и применением технически обоснованных норм расхода сырья и материалов, соблюдением технологических регламентов и режимов производства продукции;

3) усиление технологических подразделений заводов за счет включения в их состав специализированных тематических лабораторий ЦНИЛ;

4) создание централизованного специализированного лабораторного комплекса производственного объединения за счет объединения лабораторий испытаний ЦНИЛ, физико-механических и химико-аналитических лабораторий ОТК.

После разработки проекта структуры управления технологией производства продукции и определения объе-

мов и содержания функциональной деятельности был проведен расчет необходимой численности штатов технологических подразделений. Его сопоставление с фактической численностью работников при существующей организации управления приведено в табл. 3.7. Условно было высвобождено 34 инженерно-технических работника и один лаборант. Абсолютное сокращение численности работников технологической службы составило 16%, соотношение лаборантов и инженерно-технических работников повысилось с 0,78 до 1,02.

ОБСУЖДЕНИЕ ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Проект предложений по совершенствованию управления технологической службой был оформлен в виде отчета и роздан для ознакомления и обсуждения ведущим специалистам и руководителям производственного объединения.

Обсуждение проекта проходило в форме совещаний у заместителя главного инженера по вопросам технологии производства, главного инженера объединения и на расширенном техническом совете. На этих совещаниях работники группы совершенствования управления рассказывали о результатах анализа организации работы технологических подразделений, недостатках, выявленных в функциональной деятельности, и выдвигали предложения по их устранению. Руководящие работники технологических подразделений высказывались по существу выдвинутых предложений.

Проект предложений был вынесен на обсуждение у генерального директора производственного объединения. Перед проведением совещания все подразделения, деятельность которых затрагивалась в проекте совершенствования управления, представили письменные заключения по существу проекта, дали оценку существующего положения и свои аргументированные предложения по совершенствованию управления технологией производства продукции.

Подготовка к обсуждению обеспечила конструктивный подход руководителей технологических служб к оценке проекта совершенствования управления. Было принято решение о доработке проекта, конкретных сроках и ответственных исполнителях по его внедрению. В намеченные сроки были осуществлены доработка и внедрение проекта совершенствования управления тех-

Таблица 3.7

**Численность работников технологических служб
до и после реорганизации**

	Численность работников до реорганизации			Численность работников после реорганизации			Условное высвобождение работников		
	ИТР	лаборан-тов	всего	ИТР	лаборан-тов	всего	ИТР	лаборан-тов	всего
Технологическая служба завода № 1	12	13	25	16	19	35	—4	—6	—10
Технологическая служба завода № 2	12	32	44	20	30	50	—8	2	—6
Технологическая служба завода № 3	7	13	20	8	16	24	—1	—3	—4
Отдел главного технолога	14	—	14	12	2	14	2	—2	0
Отдел технического контроля	26	31	57	17	1	18	9	30	39
ЦНИЛ и лабораторный комплекс	69	20	89	33	40	73	36	—20	16
Итого	140	109	249	106	108	214	34	1	35

нологией производства продукции, в результате чего снизились затраты финансовых и трудовых ресурсов, повысилась эффективность деятельности технологических служб, сократился расход сырья и материалов, повысилось качество выпускаемой продукции.

* * *

В Основных направлениях экономического и социального развития СССР на 1981 — 1985 годы и на период до 1990 года говорится о необходимости совершенствовать управление и поднять уровень хозяйствования во всех звеньях экономики. Роль предприятий и объединения в данном процессе особенно велика.

В этой связи большое значение приобретают изучение и распространение передового опыта тех предприятий и объединений, которые, несмотря на нерешенность целого ряда организационных и методических вопросов, создали службы совершенствования управления и доказали их дееспособность.

1. Формирование специализированных служб совершенствования управления	5
2. Методические основы организации работ по совершенствованию управления объединением, предприятием	18
Подготовительный этап	18
Обследование структуры управления в объединении	22
Разработка предложений по совершенствованию управления	29
Внедрение проекта совершенствования управления	39
Определение эффективности мероприятий по совершенствованию управления	41
3. Последовательность организации работ по совершенствованию управления в производственном объединении	44
Постановка задачи и исследование работы технологических подразделений	44
Детальный анализ организации деятельности технологических подразделений	49
Разработка предложений по совершенствованию организации деятельности технологических служб	58
Обсуждение проекта совершенствования управления	61

Лехциер Л. И.

Л53 Служба совершенствования управления в объединениях. — М.: Экономика, 1983. — 64 с. — (Б-чка хоз. руководителя)

В книге впервые рассматривается опыт организации подразделений, специализирующихся на совершенствовании управления в производственных объединениях. Особое внимание уделено вопросам комплектования данных подразделений, применяемым ими методам исследования структуры управления, методике организации работ по совершенствованию управления.

Книга рассчитана на хозяйственных руководителей и специалистов предприятий, производственных и научно-производственных объединений. Может быть использована в системе экономического образования.

Л $\frac{2202000000-045}{011(01)-83}$ 36—83

ББК 65.9(2)29
338

Лехциер Лев Израилевич

**СЛУЖБА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ
В ОБЪЕДИНЕНИЯХ**

Зав. редакцией **Н. А. ЛАВРЕНОВ**
Редактор **А. С. МЕЛЬНИКОВА**
Мл. редактор **В. Г. ВОРОПАЕВА**
Худож. редактор **А. Н. МИХАЙЛОВ**
Техн. редактор **О. К. ЛИ**
Корректор **А. С. РОГОЗИНА**

ИБ № 2052

Сдано в набор 11.10.82. Подписано к печати 09.02.83. А — 11309.
Формат 84×108/32. Бумага кн.-журн. Литературная гарнитура.
Высокая печать. Усл. печ. л. 3,36/3,68 усл. кр.-отт. Уч.-изд. л. 3,42
Тираж 15000 экз. Зак. № 1494. Цена 20 к. Изд. № 5379.

Издательство «Экономика» 121864, Москва, Г-59,
Бережковская наб., 6.

Ярославский полиграфкомбинат Союзполиграфпрома при Государственном комитете СССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли. 150014, Ярославль, ул. Свободы, 97.

Сканирование - Lukas
DjVu-кодирование - Беспалов



20 к.



**ВИВЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

Л.И. ЛЕХЦИЕР

**СЛУЖБА
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
УПРАВЛЕНИЯ
В ОБЪЕДИНЕНИЯХ**