



**БИБЛИОТЕЧКА  
ХОЗЯЙСТВЕННОГО  
РУКОВОДИТЕЛЯ**

*Г. Ф. ОСИПОВА*

---

**РАБОТА  
РУКОВОДИТЕЛЯ  
С ДОКУМЕНТАМИ**

**ЭКОНОМИКА**



---

**БИБЛИОТЕЧКА  
ХОЗЯЙСТВЕННОГО  
РУКОВОДИТЕЛЯ**

---

*Г. Ф. ОСИПОВА*

**РАБОТА  
РУКОВОДИТЕЛЯ  
С ДОКУМЕНТАМИ**

Москва

«Экономика»

1978

ББК 6.4.2.1.1  
338  
О—74

О  $\frac{10804-168}{011(01)-78}$  41—78

© Издательство «Экономика», 1978

Совершенствование организации труда руководителей является одной из важнейших задач повышения эффективности управленческого труда. «Активное использование новых научных и технических решений, передовых приемов организации труда и управления, творческий поиск резервов производства, внимательный учет изменяющихся потребностей и спроса — вот что требуется от современного советского хозяйственника»<sup>1</sup>.

Большую роль в совершенствовании труда руководителей играет повышение уровня организации управленческого труда. Непосредственное влияние на такие важные показатели эффективности управления, как экономичность, оперативность, культура труда управленческого персонала и результативность деятельности аппарата управления, оказывает выполнение операций, связанных с документной информацией.

В последнее время значительно возрос объем управленческой информации, необходимой для принятия оптимальных управленческих решений. Происходят качественные изменения в документировании и документационном обслуживании деятельности аппарата управления, требующие совершенствования форм, методов и технологии работы руководителей с документами. Возможности же человека по восприятию и переработке текстовой информации относительно ограничены и определяются в основном личностными особенностями человека.

Все это предъявляет возрастающие требования к руководителям в плане соответствия их уровня знаний, профессиональной подготовки и практических навыков современным условиям работы аппарата управления и ставит задачу научной разработки указанных проблем.

<sup>1</sup> Материалы XXV съезда КПСС. М., Политиздат, 1976, с. 133.

На основе анализа существующей технологии работы руководителей с документами, а также передовых методов выполнения основных трудовых действий и операций этого вида работ в брошюре формулируются основные моменты, влияющие на повышение эффективности данного вида деятельности, а также направления обучения руководителей и выработки у них требуемых знаний и навыков.

Объектом рассмотрения будут процессы работы руководителя с документами. При этом определяются состав работ с документами руководителей различных рангов, индивидуальные возможности человека к восприятию, переработке и фиксации информации, а также возможные пути отбора и подготовки кандидатов на руководящие должности.

---

## РОЛЬ ДОКУМЕНТА В ТРУДЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

---

### 1.1. СПЕЦИФИКА ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ

При рассмотрении общих и специфических особенностей работы руководителя с документами необходимо прежде всего дать характеристику составляющих этого процесса, а также факторов, определяющих их взаимодействие в процессе управления.

Руководитель как должностное лицо обладает соответствующими правами, выполняет функции организации и координации совместного труда подчиненного ему коллектива, действует на основе единоначалия и коллегиальности и несет персональную ответственность в пределах своей компетенции за работу вверенного ему объекта.

В содержании труда руководителя выделяются три компонента: социально-политический, производственно-экономический и организационно-управленческий. Социально-политический компонент включает формирование руководителем трудового коллектива, организацию его работы и развитие социальной и трудовой деятельности. Производственно-экономический компонент состоит в том, что руководитель, воздействуя через систему управления на производственный организм, обеспечивает его функционирование, выполнение плановых заданий, повышение эффективности производства на основе его интенсификации. Организационно-управленческий компонент предполагает организацию системы управления, руководство ее проектированием, созданием и функционированием, а также организацию непрерывного развития системы управления, ее совершенствование.

Основная задача руководителя состоит в том, чтобы организовать подчиненных ему работников на выполнение

поставленных задач, создать для этого необходимые условия и побудить работников к проявлению трудового энтузиазма, достижению поставленной цели наиболее эффективно и с наименьшими затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Документирование и документационное обслуживание процесса управления опосредует все виды его деятельности. Документ для руководителя — это не только источник информации, это — юридическое удостоверение свершенного действия, побуждение к новому действию, средство, которым он должен уметь пользоваться в своей повседневной работе.

Документы сопровождают выполнение многочисленных функций руководителя и представляют собой материальную основу действий руководителя в принятии управленческого решения — основного управленческого акта, реализующего функцию руководства.

Руководство как специфическая функция управления в экономико-трудовом аспекте представляет собой совокупность достаточно однотипных трудовых операций, выполняемых руководящими работниками на различных уровнях управления: принятие управленческих решений, контроль исполнения, инструктаж подчиненных — индивидуальный и групповой (совещание), отдача распоряжений, анализ положения дел и др.

Принятие и документирование управленческих решений, за которые руководитель несет полную и единоличную ответственность в пределах возложенной на него компетенции, представляют собой специфику его труда и являются общим элементом, объединяющим труд руководителей различных рангов (от мастера до министра) в единую категорию — труд руководителя.

Труд руководителя имеет единый предмет труда — информацию, носителем которой выступает документ. В общей технологии управленческого процесса все категории управленческих работников имеют общий информационный банк данных, но каждая категория на своем функциональном уровне проводит специфические виды работ, вносящие определенный вклад в создание документа.

Руководители участвуют в разработке конкретных вопросов, принимают по ним решения и подписывают отражающие их документы. Специалисты соответствующих

профессий выполняют и вспомогательные операции, документируя проекты решений.

Вспомогательно-технические работники осуществляют информационное обслуживание аппарата управления: получение, обработку, передачу и хранение документной информации. Ошибки, допущенные вспомогательно-техническим персоналом при первоначальной обработке данных, могут исказить или существенно повлиять на результаты работы и специалистов и руководителей.

Процесс труда и продукт труда руководителя отличаются от процесса и продукта труда других управленческих работников. Руководитель творчески прорабатывает поступающую информацию. Продуктом его труда «являются изменения в материальном производстве, в общественных отношениях, в духовной жизни. Но непосредственным результатом его труда выступает решение, т. е. специфический вид информации, направляющий функционирование и развитие системы управления, и уже затем — развитие объекта управления»<sup>1</sup>.

Эффективность работы руководителя, определяющаяся оперативностью и качественной проработкой всех этапов принятия и реализации управленческих решений, зависит от следующих факторов: а) количества и качества используемой необходимой информации; б) скорости ее получения и обработки; в) глубины логического и творческого анализа поступающей информации, обоснованности принимаемых решений; г) полноты и быстроты реализации принятых управленческих решений.

Перечисленные выше факторы могут быть также использованы для определения качественных характеристик управленческой информации.

## **1.2. ИНФОРМАЦИЯ И ПРОБЛЕМЫ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА**

Информация — это и исходный момент, и результат работы аппарата управления (его работников), это и необходимое условие, и способ фиксации производимых действий, и предмет труда управленческих работников.

<sup>1</sup> Труд руководителя. М., «Экономика», 1975, с. 33.



Объем информации, структура входящих и исходящих ее потоков определяют технику и технологию процессов обработки, состав и объем трудовых затрат управленческого персонала, распределение функций между сотрудниками и в конечном итоге структуру органа управления.

Информацию в документной форме подразделяют следующим образом: по аспектам управления (информация политическая, экономическая, правовая, социологическая, психологическая и т. д.); по функциям управленческой деятельности (информация по оперативному планированию, текущему планированию, перспективному планированию, организации работ, координации деятельности коллектива, руководству коллективом, контролю исполнения); по срочности и важности; по уровню, на котором должно приниматься управленческое решение; по процессам, необходимым для ее обработки при выборе управленческого решения; по видам управленческого решения и другим классификационным признакам.

Для руководителя, как и для другого участника процесса управления, информация — это документы, которые определяют управленческие действия и фиксируют их.

В ГОСТ 16487—70 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения» документ представляется как «средство закрепления различным способом на специальном материале информации о фактах, событиях, явлениях объективной действительности и мыслительной деятельности человека». Носители информации могут быть разнообразными (бумага, пластик и т. д.), однако юридический статут документа для вновь появляющихся видов носителей информации должен быть установлен особо.

В процессе управления документ выполняет ряд важнейших функций. Он является основанием для принятия управленческих решений, служит доказательством, свидетельством принятия решений и их исполнения, обеспечивает закрепление во времени, передачу в пространстве определенных фактов, служит источником для обобщений (первичные документы), является материалом для наведения справок.

Комплекс требований к управленческой информации, с которой работают руководители различных рангов, включает высокую степень надежности и достоверности информации, своевременность ее поступления и удобство форм, минимальность объемов при необходимой полноте и др. Во-

прос об объеме информации, достаточной для осуществления процесса управления, является одним из наиболее важных для руководителя.

Деятельность аппарата управления связана с созданием и переработкой огромного количества документов. Например, документооборот крупных министерств и ведомств составляет от 300 тыс. до 1 млн. и более документов в год и продолжает расти дальше.

Рациональная организация работы с документами, процессов документирования и документационного обслуживания превратилась сейчас в одну из актуальнейших задач теории и практики управления. Причины возрастания объемов управленческой информации можно разделить на две группы: 1) объективные, зависящие от роста масштабов и сложности управляемых систем; 2) субъективные, зависящие от форм и методов реализации функции руководства в деятельности субъекта управления.

Рассмотрим подробнее субъективные причины возрастания объемов управленческой информации. В условиях централизованной плановой системы хозяйства, при объективной стабильности состава функций управления, распределенных в установленном порядке между функциональными и линейными органами управления, в практике управления выкристаллизовались комплексы документации и системы работы с ними по всем основным функциям управления. Они получили название специальных систем документации. К ним относятся плановая, финансовая, статистическая, кадровая и другие системы документации.

В последние годы была проделана значительная работа по унификации документов, заключающаяся в установлении единого комплекса их видов и разновидностей для аналогичных управленческих ситуаций, в разработке единых форм документов и единых правил их составления, оформления и в создании трафаретных текстов.

В настоящее время разработаны или находятся в стадии завершения разработки двенадцать унифицированных систем документации, которые в дальнейшем будут использоваться в АСУ на всех уровнях управления. Это стандарты и технические условия, проектная документация по капитальному строительству, плановая документация, отчетно-статистическая и первичная учетная документация (ГОСТ 6.12.1 — 75, ГОСТ 6.12.2 — 75, ГОСТ 6.13.1 — 75, ГОСТ 6.13.2 — 75), организационно-распоря-

дательная документация (ГОСТ 6.15.1 — 75, ГОСТ 6.39 — 72), документация по материально-техническому снабжению и сбыту (ГОСТ 6.16.1 — 75, ГОСТ 6.16.2 — 72), образованию (ГОСТ 6.17.1 — 75), документация по внешней торговле (ГОСТ 6.1 — 73, ГОСТ 6.2 — 73, ГОСТ 6.4 — 70, ГОСТ 6.5 — 70, ГОСТ 6.35 — 71, ГОСТ 6.36 — 71, ГОСТ 6.37 — 71), расчетно-денежная документация (ГОСТ 6.19 — 75, ГОСТ 6.19.2 — 75), документация по торговле (ГОСТ 6.20.1 — 75, ГОСТ 6.20.2 — 75, ГОСТ 6.18 — 70), бухгалтерская, финансовая и первичная учетная документация бюджетных учреждений (ГОСТ 6.14.1 — 75, ГОСТ 6.14.2 — 75), проектно-конструкторская и технологическая документация.

Каждая из систем документации состоит из ряда подсистем. Например, унифицированная система организационно-распорядительной документации состоит из следующих подсистем унифицированных документов:

- по созданию, реорганизации и ликвидации органов государственного управления;

- по обеспечению кадрами аппарата управления;

- по обеспечению функционирования автоматизированного контроля исполнения документов (АКИД).

Унифицированная система организационно-распорядительной документации (УС ОРД), которая служит для рационализации управленческого труда, совершенствования процесса управления, имеет особо важное значение.

Документ должен отвечать определенным требованиям (закрепленным в ГОСТах), придающим ему юридическую силу и повышающим оперативность его составления и обработки.

Необходимо, чтобы форма документов соответствовала требованиям ГОСТ 6.39 — 72 «Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Формуляр-образец». На его основе учреждения проектируют бланки документов. Правила составления и оформления документов основаны на требованиях ГОСТ 6.15.1 — 75 «Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Основные положения».

Специальные системы документации не охватывают всего объема документной информации, привлекаемой в процессе управления. Примером может служить социальная информация, источником которой служат социологические и психологические исследования на производстве.

Объем информации, который требуется современному руководителю для компетентного выполнения возложенных на него задач, постоянно возрастает. Возрастают и требования к качественным характеристикам управленческой информации, поскольку для принятия управленческих решений на любом уровне управления требуется оперативная, исчерпывающая и достоверная информация. Социологическое обследование в одном крупном промышленном объединении показало, что лишь около 20% опрошенных руководителей структурных подразделений, групп, бюро и специалистов отметили достаточность поступающей информации для решения производственных задач. Своевременность поступления информации отметили 27% опрошенных начальников отделов и их заместителей и 16% руководителей групп, бюро<sup>1</sup>.

Наряду с недостаточностью необходимой информации следует отметить такое явление, как приток ненужной информации. Результаты обследования нескольких предприятий показали, что 40—50% всей информации является балластом в информационном потоке. Анализ состава комплексов документов, сопровождающих выполнение основных и наиболее массовых видов работ в аппарате управления, показывает, что можно значительно сократить трудоемкость их создания и обработки за счет ликвидации дублирующих документов и отдельных строкограф.

Чем выше ранг руководителя, тем более обобщенной и интегрированной должна быть информация, необходимая для принятия решения. Это требование выдвигается руководителями исходя из конкретного опыта своей работы. Наука, изучая данный опыт, дает методику анализа и указывает пути рационализации информационного обеспечения процесса управления. Долг каждого руководителя проводить подобную рационализацию в своем аппарате, организовывать и повседневно совершенствовать процесс делопроизводства, лично участвовать в его осуществлении.

Еще одной субъективной причиной возрастания объемов управленческой информации является существующая в аппарате управления технология работы с документами от составления до использования документа, включая все

<sup>1</sup> См. Кузнецов О. А., Лях А. М. Информационные системы для руководителей. М., «Экономика», 1973.

этапы делопроизводства и архивного хранения. Вопросы документирования и организации работы с документами в процессе осуществления управленческих действий относятся к такой специфической управленческой деятельности, как делопроизводство.

В. И. Ленин придавал большое значение вопросу рациональной постановки работы с документами, как одному из решающих условий совершенствования деятельности управленческого аппарата.

Он писал, что «машина советской администрации должна работать аккуратно, четко, быстро. От ее расхлябанности не только страдают интересы частных лиц, но и все дело управления принимает характер мнимый, призрачный.

Принимая за истинную меру производительности труда каждого данного учреждения прежде всего степень действительного и безотлагательного исполнения всех проходящих через него дел, требую впредь самых скорых и исчерпывающих ответов на направляемые вам дела и запросы. Ограничиваться пустыми отписками, да пересылкой в другие учреждения, значит также плодить волокиту и изводить бумагу»<sup>1</sup>.

Делопроизводство представляет собой систему работ с документами, рациональная организация которой жизненно необходима любому учреждению и заводууправлению. Оно формирует деятельность аппарата управления по строго выработанному плану. Делопроизводство, находясь в зависимости от определенных видов и форм работы аппарата, само активно влияет на них.

От того, как поставлено делопроизводство, зависят оперативность, экономичность, организация, культура и уровень механизации труда руководителя, что в конечном счете влияет на качество и своевременность основного акта управления — управленческого решения.

Хорошая организация делопроизводства в аппарате управления характеризуется быстротой и четкостью документооборота; наличием рациональной технологии обработки документов с минимальным количеством операций; механизацией основных делопроизводственных операций и централизацией технических служб документационного обслуживания; своевременным обеспечением спе-

<sup>1</sup> Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 54, с. 101—102.

циалистов информацией; наличием и строгим соблюдением требований утвержденной инструкции по делопроизводству; рациональной организацией и оборудованием рабочих мест делопроизводственного персонала<sup>1</sup>.

Единая государственная система делопроизводства (ЕГСД), которая формулирует требования к оформлению служебных документов, организации контроля их исполнения, составлению номенклатур и формированию дел, подготовке документов к использованию и хранению, является нормативным документом. Нарушение этих требований приводит к тому, что темп прохождения некоторых категорий и видов документов через инстанции в аппарате управления замедляется. Время прохождения документов от руководителя учреждения до структурного подразделения может колебаться от нескольких часов до пяти-шести и более дней. Так, в одном из обследованных при разработке ЕГСД министерств около 60% документов из подведомственных организаций поступало в главки в течение трех дней с момента рассмотрения руководством министерства, из них 6% — в тот же день, около 30% — на следующий день, а 10% всех документов поступало спустя пять-шесть и более дней. Такая неритмичность поступления документов объяснялась недостаточной оперативностью делопроизводственного персонала — работников канцелярий, секретариатов и др. Аналогичные данные были получены и по некоторым другим министерствам и ведомствам.

Наиболее распространенный недостаток организации делопроизводства, снижающий темп прохождения документов, — децентрализация и многоступенчатость их регистрации, отсутствие перечней регистрируемых и нерегистрируемых документов и многократное дублирование операций. Например, в одном из учреждений количество операций, связанных с регистрацией на пути документа до исполнителя, составляет 12—16 и более.

Регистрация документов, являясь важнейшей функцией делопроизводственного обслуживания, тесно связана с контролем исполнения, формированием дел, организацией хранения и поиска документов.

В итоге следует подчеркнуть, что системы документи-

<sup>1</sup> См. Качалина Л. Н. Научная организация управленческого труда — оргпроектирование. М., «Экономика», 1973.

рования процесса управления, методы, приемы, способы работы со служебной документацией оказывают непосредственное влияние на оперативность работы аппарата управления и использование рабочего времени управленческих работников, поэтому их организация требует особого внимания каждого руководителя.

### **1.3. ТРУДОЕМКОСТЬ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ С ДОКУМЕНТАМИ**

Наиболее полное представление о составе и трудоемкости работы руководителя с документами в процессе управления дает пооперационный анализ технологии выполнения основных видов работ по функциям управления. Именно технологический аспект анализа позволяет выявить состав и последовательность выполняемых трудовых операций, их распределение между участниками процесса управления, долю творческих, логических и вспомогательно-технических операций в работе каждого ее участника. При этом может быть также определена трудоемкость всей работы, состоящая из суммы затрат рабочего времени на каждую операцию, определенных либо специальными наблюдениями, либо опросным путем.

Графические методы анализа технологии выполнения работ в аппарате управления, применяемые в организационном проектировании, позволяют наглядно представить каждый интересующий нас процесс работы в виде оперограммы или технической схемы. Дополненные комплексом документов, сопровождающих данный процесс работы, такие оперограммы или схемы дают возможность выявить вклад каждого участника в общий процесс работы и служат тонким инструментом анализа и рационализации процесса управления.

Каждое действие руководителя сопровождается либо операцией, выполняемой с документом (чтением, резолюцией), либо созданием документа-приказа, протокола и т. д. Совершенствование организации труда руководителя заключается в сокращении трудоемкости и количества делопроизводственных операций и увеличении логических и творческих, особенно последних, как наиболее полно отражающих характер и содержание труда руководителей.

Детальный анализ состава трудовых затрат по операциям показывает, что доля делопроизводственных операций значительна в общем объеме трудовых затрат руководителей различных рангов.

Изучение организации работы с документами руководящих работников и основных специалистов министерства Заготовок СССР показало, что общие годовые затраты на традиционные делопроизводственные операции составляют:

на исполнение функций машинисток — 34 303 человеко-часов, что равно годовому фонду рабочего времени 18 служащих<sup>1</sup>;

на исполнение функций делопроизводителей (инспекторов) по учету и регистрации документов — 19 746 человеко-часов, что равно годовому фонду рабочего времени десяти служащих;

на исполнение функций делопроизводителей (секретарей) по формированию дел (подшивка документов) — 7727 человеко-часов, что равно годовому фонду рабочего времени четырех служащих;

на исполнение функций курьеров 50 034 человеко-часа, что равно годовому фонду рабочего времени 26 служащих.

Таким образом, удельный вес чисто канцелярских работ составлял 21,6% общего годового фонда рабочего времени руководящих работников и основных специалистов министерства<sup>2</sup>.

Анализ рабочего времени руководителей отделов в том же министерстве позволил выявить следующие затраты на работу с документами (табл. 1).

Из табл. 1 видно, что значительную часть рабочего времени руководители уделяют чтению и просмотру поступающих документов. В общих затратах времени на работу с документами операции вспомогательно-технические, логические, творческие соответственно составили следующие значения (табл. 2).

<sup>1</sup> Аналогичные данные получены при проведении обследования в Госстрое СССР. Они показывают, что некоторые специалисты высокой квалификации затрачивают 40—60% рабочего времени на машинописные работы (см. Андрющенко М. Д. Рационализация работы с документами в учреждениях. М., «Экономика», 1968).

<sup>2</sup> За годовой фонд рабочего времени служащего министерства принят 1901 рабочий час.



Таблица 1

**Затраты рабочего времени руководящих  
работников министерства**

(в % к рабочему времени)

Операции	Заместитель начальника отдела		Начальник отдела		Главный специалист		Начальник управления	
	мин	%	мин	%	мин	%	мин	%
Чтение документов и просмотр почты . . .	28,0	5,6	48,5	9,7	61,0	12,0	107,0	21,4
Телефонные переговоры	39,3	7,9	47,4	9,5	90,0	18,0	90,2	18,0
Прием посетителей . .	106,4	21,3	64,5	12,9	36,0	7,2	146,2	29,2
Согласование документов . . . . .	63,0	12,6	36,0	7,2	45,7	9,0	—	—
Составление документов	31,1	6,2	31,4	6,3	97,0	19,4	8,0	1,6
Сопоставление и анализ данных . . . . .	—	—	71,1	14,2	24,8	5,0	58,2	11,6
Перенос данных из одного документа в другой . . . . .	5,5	1,1	—	—	—	—	—	—
Участие в совещании .	50,3	10	53,2	10,6	61,2	12,2	173,0	34,6
Распорядительство . .	4,1	0,8	2,7	0,5	—	—	—	—
Поиск документов . .	5,3	1,0	4,4	0,9	0,3	0,6	—	—
Корректировка документов . . . . .	1,4	0,3	2,5	0,5	—	—	—	—
Вычисления . . . . .	8,7	1,6	1,7	0,3	1,0	0,4	1,1	0,2
Подпись документов .	0,4	0,08	0,9	0,2	—	—	3,3	0,7

Из табл. 2 видно, что вспомогательно-технические операции, выполнение которых можно отнести к косвенным потерям рабочего времени, у руководителей отделов министерства занимают значительное место.

На ряде предприятий пищевой промышленности были проведены исследования по организации работы с документами руководителей различных рангов. Всего было охвачено исследованием 2935 человек. Для анализа выделили пять групп должностей (I группа — мастера, II группа — старшие мастера, начальники участков, III группа — руководители цехов, IV группа — руководители функциональных служб, V группа — руководители предприятий и их заместители).

Таблица 2

**Пооперационный состав работ**  
(в % ко времени работы с документами)

Операции	Заместитель начальника отдела	Начальник отдела	Главный специалист	Начальник управления
Вспомогательно-технические . . . . .	20	20	10	10
Логические . . . . .	65	60	50	30
Творческие . . . . .	15	20	40	60

Исследования показали, что во всех должностных группах высок процент прямых и косвенных потерь рабочего времени. Он составляет от 30 до 35 %. Прямые потери незначительны — от 0,5 до 2 % фактически отработанного времени.

В косвенные потери включается выполнение обязанностей, не предусмотренных должностными инструкциями и не соответствующих квалификации. У мастеров и начальников участков — это подмена вспомогательных рабочих на операциях по уходу, наладке и ремонту оборудования, оформление вручную многочисленной документации. На эту работу мастера затрачивают от 15 до 18 % рабочего времени.

Руководители цехов также отметили значительные потери рабочего времени на несвойственную им работу учетчиков, делопроизводителей. Эти потери особенно велики у работников функциональных служб. По отдельным предприятиям они составили от одного до 3 ч в день. Высококвалифицированные специалисты выполняют простейшие арифметические подсчеты, расчерчивают вручную различные формы, переписывают от руки подготовленные документы, выполняют функции курьера.

Подобные данные были получены и на предприятиях других отраслей народного хозяйства. Например, на предприятиях химической промышленности 57,7 % всех доку-

ментов в отделах изготавливают вручную и только 42,3% — на типографских бланках<sup>1</sup>.

Руководители крупных предприятий, где документооборот составляет от 20 до 30 тыс. документов в год, только на организационно-распорядительной документации делают около 20 тыс. подписей. Данные хронометрических исследований показывают, что в среднем на ознакомление и подписание документа они затрачивают 0,5 мин. Таким образом, на подписание документов у них уходит более двадцати восьмичасовых рабочих дней в год.

Руководители обследованных предприятий отметили, что у них происходят потери рабочего времени из-за присутствия на тех совещаниях, которые могли проходить без их участия.

В качестве причин, вынуждающих специалистов заниматься несвойственными им функциями, можно отметить отсутствие четких должностных инструкций, плохо поставленное делопроизводство, малое количество оргтехники, в том числе средств механизации обработки первичной информации, и др.

Сложившаяся практика прохождения документов через аппарат управления такова, что основная масса входящих и исходящих документов, особенно это касается последних, проходит через руководителя учреждения.

В обследованном министерстве руководители главка затрачивали в год на рассмотрение входящей корреспонденции до ее исполнения следующее количество человеко-часов.

Начальник главка . . . . .	508,7
Заместители начальника главка . . . . .	415,0
Начальники отделов . . . . .	574,2

---

Всего ... 1497,9

Анализ документооборота одного учреждения с объемом 6000 тыс. документов в год показывает, что 2460 документов прошло непосредственно через директора и остальные — через трех его заместителей.

Изучение распределения времени рабочего дня руководителей пищевой промышленности показало, что разбор

<sup>1</sup> См. С и л а н т ь е в а Н. А. Экономические проблемы автоматизации процессов управления. М., «Наука», 1972.

и чтение поступающей корреспонденции занимают от 12 до 30% рабочего времени. Нередко директора вынуждены читать от 25 до 300 страниц машинописного текста, хотя исследования показывают, что руководитель может воспринимать не более 25—30 страниц машинописного текста в день. Директора считают, что их внимания требует лишь треть всей проходящей через них документации.

Следствием загрузки руководителей высшего ранга большим количеством входящих документов иногда бывает формальный характер резолюций. Так, в одном республиканском министерстве было изучено 2 тыс. резолюций начальников управлений. В 1972 резолюциях после фамилии исполнителя стояло указание: «Рассмотреть», «Принять к исполнению», «Подготовить ответ» и т. п. В 22 случаях, кроме того, устанавливался срок исполнения или указывалось «срочно». И лишь в шести резолюциях (0,3%) давалось конкретное указание: «Решить положительно», «Отказать», «Выделить фонд» и др.

Анализ содержания резолюций показал, что при первом рассмотрении документа руководитель большей частью не решает вопроса по существу, а лишь дает указание соответствующим сотрудникам разобраться в том или ином вопросе. Иными словами, руководители высшего ранга расходуют большую часть рабочего времени на делопроизводственную операцию — разметку документов.

Загрузка рабочего дня руководителя зависит от «плотности» документопотока, который характеризуется количеством документов, поступающих в течение года, недели, дня.

В различных учреждениях и заводууправлениях плотность документопотока колеблется от нескольких сотен до нескольких тысяч документов в год.

Определенное влияние на плотность документопотока оказывает и маршрут документации в аппарате. Например, документация, поступившая в адрес руководства министерства или ведомства, в среднем проходит в процессе исполнения 10—12 инстанций, а через некоторые из этих инстанций одни и те же документы проходят многократно (в среднем более трех раз). Таким образом, документ совершает 30—45 перемещений от инстанции к инстанции.

При создании документа в аппарате управления проводится следующая работа: составление, перепечатка,

считка, учет, регистрация, сортировка, хранение, поиск, переработка содержащейся информации, копирование, перенос сведений, транспортировка внутри и вне аппарата, получение и передача различных данных и т. д. Постановка делопроизводства в аппарате управления, сложившаяся практика документирования и документационного обслуживания существенно влияют на загрузку руководителя. Большое значение имеет организация личного труда руководителя, его умение точно, быстро и высококвалифицированно выполнить каждую трудовую операцию.

Пооперационный анализ технологии выполнения основных видов работ с документами у руководителей различных рангов показал, что типичными недостатками, снижающими эффективность работы руководителя с документами, являются следующие:

неоправданно большая трудоемкость выполнения делопроизводственных операций, которые более свойственны делопроизводственному персоналу. Значительную часть рабочего времени руководители тратят на выполнение несвойственных им функций, которые более квалифицированно может выполнять специально обученный делопроизводственный персонал;

отсутствие четкого состава документов, необходимых и достаточных для управления на каждом иерархическом уровне. Руководители загружены документацией (особенно это касается высшего звена руководителей), решения по которой не входят в их компетенцию;

недостаточное использование средств оргтехники для составления и изготовления документов, которое обусловлено либо отсутствием соответствующей оргтехники, либо незнанием и неумением руководителей ею пользоваться.

Рациональная организация делопроизводства и документационного обслуживания аппарата управления, в основе которой должна лежать Единая государственная система делопроизводства, способна существенно уменьшить трудоемкость выполнения основных операций при работе с документами и соответственно повысить эффективность трудозатрат руководителей.

Таким образом, совершенствование «информационного» фактора в работе руководителя с документами должно включить ряд мер, направленных:

на повсеместное и широкое внедрение основных положений ЕГСД в организацию делопроизводства и делопроизводственного обслуживания аппарата управления;

на разработку юридически обоснованного перечня документов и отраженных в них решений, входящих в компетенцию руководителей каждого управленческого уровня;

на обучение руководителей основам делопроизводства и документационного обслуживания аппарата управления с широким привлечением средств оргтехники и овладение ими основными навыками использования оргтехники в своем повседневном труде.

---

## ТЕХНОЛОГИЯ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ С ДОКУМЕНТНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ

---

### 2.1. АНАЛИЗ ВОСПРИЯТИЯ ТЕКСТОВОЙ ИНФОРМАЦИИ КАК СОСТАВНОГО ЭЛЕМЕНТА ПРОЦЕССА РАБОТЫ С ДОКУМЕНТАМИ

От способности руководителя быстро воспринимать и творчески перерабатывать поступающую информацию зависит качество и своевременность основного акта управления — управленческого решения. Работа с документами — это значительная специфическая часть профессиональной деятельности руководителя, которая может быть рассмотрена самостоятельно в экономико-трудовом и в психологическом аспектах. Мы не затрагиваем социально-политический, организационно-воспитательный и другие аспекты, так как они достаточно полно освещены в современной литературе.

Цель данного исследования состоит в определении тех требований, которые предъявляет работа с документами к психофизиологическим параметрам людей, выполняющих данный круг операций.

Процесс работы с документами в психологическом аспекте — это специфическая деятельность, состоящая из ряда действий, направленных на восприятие печатной информации, ее переработку, выработку управленческого решения, организацию реализации принятого решения, контроль его исполнения. Каждое действие в свою очередь распадается на ряд операций (например, подписание документа, документирование принятого решения и др.), которые руководитель выполняет в процессе осуществления работы с документами.

В целях наиболее детального анализа каждое из действий процесса работы с документами может быть рассмотрено изолированно, правда, весьма условно. Это дает возможность произвести рационализацию всего процесса работы с документами.

Восприятие руководителем информации осуществляется в основном при чтении документа. Руководителю предприятия в течение рабочего дня приходится читать от 10 до 150 и более документов. Некоторые из них возвращаются к нему неоднократно. Быстро просматривая документы, он должен уметь выбрать из текста основные смысловые моменты, оценить их значимость, обратить особое внимание на главное, сделать соответствующие выводы, принять решение о дальнейшей судьбе документа и о характере вытекающих из содержания документа действий.

Воспринимая содержание документа, руководитель совершает определенные действия: либо определяет состав исполнителей документа, либо оценивает проделанную работу, либо, соглашаясь с содержанием (и формой) составленного документа, подписывает его, беря на себя ответственность за суть изложенных вопросов. В этом комплексе трудовых операций чтение является одним из основных трудовых элементов, обязательно сопровождающимся мысленным анализом и переработкой информации. Документ выступает предметом и результатом этого сложного психологического процесса.

Психологический анализ чтения проводился многими исследователями. Этот анализ показал, что скорость чтения и понимание текстовой информации зависят от личностных особенностей человека (объема знаний, «читательской квалификации», особенностей темперамента), а также от многих факторов, определенных психофизиологическими особенностями человека (объема восприятия, скорости переключения внимания, мыслительно-речевых процессов и др.). Каждый человек имеет определенную, характерную для него скорость простых психических реакций, обусловленную типологическими особенностями нервной системы<sup>1</sup>. Имеются также данные о наличии ти-

<sup>1</sup> Под типологическими особенностями нервной системы мы будем понимать проявление в поведении врожденных свойств нервных процессов, основными из которых являются сила нервных процессов, лабильность и др.



пологически обусловленных индивидуальных различий в скорости протекания более сложных психических процессов, таких, как скорость ассоциативных реакций, чтения и понимания смысла слов, протекания умственных процессов, письма, мыслительно-речевой деятельности.

Исследование скорости приема и переработки печатной информации показывает, что она сравнительно невелика.

Чтение про себя . . . . .	45 единиц/с
Чтение вслух . . . . .	30 единиц/с
Корректорская работа . . . . .	188 единиц/с

Максимальная скорость приема и переработки информации, достигаемая человеком в обычных для него видах деятельности, не превышает 50—60 двоичных единиц в 1 с. Скорость приема и переработки информации значительно меняется от тренировки. Индивидуальные показатели скорости приема и переработки информации после достаточно большой тренировки могут увеличиться более чем в три раза.

Работа руководителя с документами проходит, как правило, параллельно с другими видами работ: отдачей распоряжений, ведением служебного разговора, не требующим особо пристального внимания, телефонными переговорами и др. Например, у мастеров число переключений с одного вида деятельности на другой в течение смены колеблется от 30 до 50, у начальников цехов это число несколько ниже, еще меньше оно у функциональных руководителей. В общем, чем выше ранг руководителя, тем количество переключений меньше.

Индивидуальные возможности руководителей эффективно работать с документами при непрерывном переключении с одного вида деятельности на другой в условиях эмоциогенных помех, которые неизбежны в труде руководителя, можно определить путем специальных исследований особенностей восприятия, внимания, мышления и других психических явлений. Эмоциогенными помехами в работе руководителя с документами являются: необходимость часто переключаться с одного вида деятельности на другой, дефицит времени для чтения документа, посторонние шумы и др. Поэтому значительное влияние на скорость чтения и понимания текста документа оказывает

способность человека быстро переключаться с одного вида деятельности на другой.

Психологическим механизмом такого переключения можно считать переключение внимания. Многочисленные исследования свидетельствуют, что одни люди легко переходят от выполнения одной деятельности к выполнению другой, для некоторых этот переход затруднен, требует значительных волевых усилий, гораздо больше времени.

Одним из основных свойств зрительного восприятия, влияющим на скорость чтения, является объем восприятия. Объем восприятия измеряется количеством одномоментно воспринятых единиц. В качестве единиц могут служить однородные объекты, цифры, слова, фразы и другие элементы. Опыт показывает, что одномоментно может быть воспринято 5—7 однородных объектов, два коротких несвязанных слова, одно длинное слово в 10—12 букв или 4 связанных слова, образующих фразу. Эти значения составляют некоторую среднюю величину, индивидуальные же значения у разных людей могут значительно варьироваться и соответственно характеризовать больший или меньший объем восприятия.

В результате психологических исследований были получены данные о зависимости между скоростью чтения и скоростью мыслительно-речевой деятельности, которая в основном типологически обусловлена. Скорость чтения во многом зависит и от организации и структуры самого текста. Большое значение для восприятия печатного материала играет расположение смысловых единиц текста. До сих пор в психологии чтения считалось, что начало и конец печатного материала понимаются и запоминаются лучше. Однако исследования показали, что конец текста запоминается хуже остального материала.

На скорость чтения влияет не только лексическое строение фразы, но и графическая и оптическая структура слова. Специальные исследования позволили установить, что чаще всего при чтении путают слова, имеющие похожее написание. Эффективность восприятия слова уменьшается пропорционально увеличению числа составляющих его букв.

Скорость чтения алфавитно-цифрового документа зависит также от начертания шрифтов и их контрастности. Наиболее «читабельны» шрифты, где цифры и знаки в контуре имеют какую-либо особенность.

Размеры и тип шрифтов при печатании документов устанавливаются ГОСТом. Так, при печатании бланков документов применяются типографские шрифты, размером от 6-го до 16-го кегля по соответствующим ГОСТам<sup>1</sup>.

Основными критериями текстовой информации являются: минимальное количество ошибок при считывании документов; легкость восприятия; минимальная утомляемость читающего.

Исходя из сказанного об особенностях восприятия и понимания текстовой информации, можно определить ряд условий, способствующих быстрому и наиболее полному восприятию текста документа:

основная смысловая нагрузка документа должна приходиться на начало текста;

текст должен быть кратким и по возможности не содержать длинных предложений и слов;

в тексте документа не должно быть «легкосмешиваемых» слов (имеющих схожее написание);

тип и размер шрифта должны быть легкочитаемы.

## **2.2. ПРИНЯТИЕ И ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ И КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ ДОКУМЕНТОВ**

Одной из важных специфических форм, определяющих содержание труда руководителя, является принятие управленческого решения. Следует отметить, что именно в процессе принятия решения проявляются личностные особенности руководителя. Психологический анализ этого процесса позволяет сформулировать те специфические требования к руководителю, которые предъявляются к нему при работе с документами.

Принятие управленческого решения является важнейшей частью работы руководителя не только потому, что это основная возложенная на него функция, но и потому, что управленческое решение — центральное звено управленческих действий, определяющее систему трудовых операций до его принятия и в процессе реализации принятого решения, в технологической цепи управленческих

<sup>1</sup> ГОСТ 3489 — 71, ГОСТ 3489.3 — 71, ГОСТ 3489.4 — 71, ГОСТ 3489.5 — 71, ГОСТ 3489.6 — 71.

работ. Технология выполнения и целевое назначение этих работ различны, так же как и способы реализации и контроля исполнения принятых решений. Это приводит к возникновению множества видов и разновидностей управленческих решений, их целей, способов подготовки и принятия.

Существует необходимость в определении и классификации решений не только для комплексного представления существующего множества решений в их взаимосвязи, но и для выявления возможностей и задач рационализации труда работников, занятых их подготовкой, принятием и контролем исполнения.

В научной литературе сделаны попытки дать классификацию управленческих решений по различным критериям (по критерию субъекта управленческого решения, по объекту, по нескольким классифицирующим признакам и т. д.).

Руководитель, поставленный перед необходимостью принять управленческое решение по конкретному вопросу, должен хорошо представлять себе перечисленные ниже факторы, определяющие данное действие:

1) субъектно-объектные отношения, характеризующие данное решение;

2) характеристику сфер отношений, регулируемых данным решением,— экономических, политических и др. По степени сложности решение может быть простым, сложным и уникальным; по характеру элементов — директивным или рекомендательным; по удельному весу элементов содержания — постановочным, регулируемым, контрольным, организационным и т. д.;

3) форму принимаемых решений, зависящую от порядка его разработки и принятия (документированная или устная).

Решение может быть индивидуальным, групповым и коллективным;

4) время действия данного решения: явится ли оно разовым, повторяющимся, непрерывно действующим или с прерывным сроком действия.

Таким образом, руководитель должен охватить наиболее общие и в то же время особые признаки каждого управленческого решения для того, чтобы подойти к его принятию с позиций наиболее значимых факторов, определяющих содержание и форму решения.

При социологическом подходе к классификации управленческих решений особое внимание уделяется характеру и возможности индивидуального вклада субъекта решения в содержание самого решения.

В соответствии с этим выделяются:

1. Жестко детерминированные решения, на содержании которых не сказываются индивидуальные особенности руководителя.

Сюда входят:

а) стандартизованные, типовые (выдача очередной заработной платы, увольнение по установленному законодательством порядку);

б) производные, т. е. вытекающие из других решений.

2. Инициативные решения, содержание которых зависит от личностных особенностей руководителя:

а) решения ситуационные, преимущественно эпизодического и локального характера (поощрения, наказания, назначения и т. д.);

б) реорганизационные, направленные на изменения существующей организации (перераспределение ресурсов, разработка новых задач, изменение организационной структуры).

Вторая группа решений включает организационное проектирование и наиболее связана с личным вкладом руководителя. Наблюдения показывают, что удельный вес второй группы решений невелик, число изданных по ним приказов колеблется от 5 до 30% (в машиностроении их больше, в химической промышленности меньше)<sup>1</sup>.

Роль руководителя различна на каждом этапе технологии подготовки и принятия решения. На этапе определения цели решения роль руководителя заключается в выявлении проблемной ситуации, определении перспективной и ближайших целей решения и критериев его результатов. На этапе сбора всесторонней информации для ознакомления с вопросом, по которому принимается решение, руководитель определяет условия, которые имеются для наиболее эффективного решения. На этапе выработки вариантов решения, их оценки и принятия от руководителя требуется умение анализировать, сосредоточивать внимание на главном, выбирать наилучший ва-

<sup>1</sup> См. Пригожин А. И. Социологические аспекты управления. М., «Знание», 1974, с. 18.

риант, не упускать из виду и важных «мелочей». На этапе организации выполнения принятого решения руководитель разрабатывает план реализации решений, определяет сроки выполнения операций, назначает ответственных лиц, проводит инструктаж и другие мероприятия, которые могут потребоваться для выполнения принятого решения. На этапе учета и контроля выполнения принятого решения руководитель систематически проводит проверку состояния дел на всех участках, устанавливает ее периодичность и сроки, анализирует результаты принятого решения, дает им оценку.

На XXV съезде КПСС подчеркивалось, что контроль и проверка исполнения принятых решений — важнейшая часть организаторской работы<sup>1</sup>. Объектом контроля исполнения является проделанная работа по реализации решений, но поскольку результат ее (в пределах аппарата управления) чаще всего принимает форму документа, то на практике контроль исполнения документов осуществляется делопроизводственным персоналом.

Не следует смешивать понятия технологии процесса управления и технологии принятия решения. Дело в том, что функции управления относительно стабильны и пооперационный анализ видов работ, из которых они складываются, ясно показывает место управленческих решений по ходу выполнения каждой работы. Поэтому вряд ли целесообразно вырывать управленческое решение из общей технологии выполняемой работы и отдельно рассматривать технологию его принятия в широком аспекте. По ходу работы, как правило, принимается ряд решений, работа может выполняться параллельно на нескольких участках, на каждом из которых принимаются отдельные решения.

Общий результат работы зависит не только от отдельных решений, но и от многих факторов организации труда, техники и технологии процесса управления, его функциональной структуры и т. д.

Документированное решение должно быть оформлено в виде приказа, распоряжения или другого административного документа.

В соответствии с ЕГСД документированные решения могут быть оформлены в зависимости от уровня управле-

<sup>1</sup> См. Материалы XXV съезда КПСС, с. 69.

ния, на котором руководитель принимает решение, в виде постановления, распоряжения, приказа, указания, представления и других документов. Рассмотрим некоторые основные документы, в которых документируются решения на разных уровнях управления.

*Постановление* — правовой акт, принимаемый высшими и некоторыми центральными органами коллегиального управления в целях разрешения наиболее важных и принципиальных задач, стоящих перед данными органами, и установления стабильных норм, правил поведения. Постановление, как правило, имеет длительный срок действия и касается широкого круга организаций и должностных лиц независимо от их подчиненности.

*Положение* — правовой акт, устанавливающий основные правила организации и деятельности государственных органов, структурных подразделений органов, а также нижестоящих учреждений, организаций и предприятий.

*Распоряжение* — правовой акт, издаваемый единолично руководителем главным образом коллегиального органа государственного управления в целях разрешения оперативных вопросов. Оно, как правило, имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга организаций, должностных лиц и граждан.

*Приказ* — правовой акт, издаваемый руководителем органа государственного управления (его структурного подразделения), действующим на основе единоначалия, в целях разрешения основных и оперативных задач, стоящих перед данным органом. В отдельных случаях он может касаться широкого круга организаций и должностных лиц независимо от их подчиненности.

*Представление* — документ, содержащий предложение о назначении, перемещении или поощрении личного состава, а также рекомендацию определенных действий и мероприятий по вопросам деятельности учреждения.

*Докладная записка* — документ, адресованный руководителю данного или вышестоящего учреждения, содержащий обстоятельное изложение какого-либо вопроса с выводами и предложениями составителя. В этой форме обычно документируют свои решения руководители среднего и низшего звена управления по вопросам, окончательное решение которых находится выше компетенции данного уровня управления.

*Наряд* — документ, содержащий сведения о распределении работ между рабочими-сдельщиками, об учете их выработки и расчет причитающейся им зарплаты. Это основной документ, где мастера фиксируют свое решение по оперативным вопросам на своем уровне управления.

*Наряд-казак* — плановое задание руководителя учреждения подчиненному предприятию или руководителя предприятия цеху о выполнении определенной работы.

*Предписание* — документ, содержащий распоряжение должностного лица или организации своим подчиненным о выполнении изложенных в нем требований.

Документирование принятых решений состоит из формирования документа (составление черновика в письменном виде или диктовка), осуществляемого руководителем, и его изготовления (печатаение на пишущей машине, наборно-пишущих автоматах и других технических средствах), которое должно выполняться делопроизводственным персоналом. Однако руководителю также необходимо знать основные требования, предъявляемые к документированию принятых решений. Требования к формированию и изготовлению различных видов документов закреплены в соответствующих ГОСТах<sup>1</sup>.

Например, текст приказа по основной деятельности руководителя предприятия должен состоять из двух частей: констатирующей и распорядительной. В констатирующей части должен содержаться анализ фактов, вызвавших издание приказа. Распорядительная часть излагается в повелительном тоне и начинается со слова: «Приказываю...» Эта часть приказа должна иметь четкую формулировку, не допускающую различных толкований.

Следует избегать неконкретных выражений типа: улучшить, принять меры, усилить, повысить и т. п., которые не несут никакой смысловой нагрузки. Проверка исполнения приказов, содержащих такие формулировки, крайне затруднена ввиду неопределенности самих заданий. В этой части приказа каждое намечаемое мероприятие оформляется отдельным пунктом с указанием исполнителя, предписываемого действия и срока исполнения.

<sup>1</sup> Для организационно-распорядительной документации установлены ГОСТ 6.15.1 — 75 «Система организационно-распорядительной документации. Основные положения»; ГОСТ 6.39 — 72 «Система организационно-распорядительной документации. Формуляр-образец».



Заканчивается распорядительная часть приказа указанием органа или лица, на которых возложен контроль исполнения данного приказа.

В ГОСТах особо оговариваются требования к оформлению документов. Так, формуляр приказа должен содержать следующий набор реквизитов: герб СССР, союзной или автономной республики; наименование ведомства; наименование учреждения; название вида документа (приказа); дату; индекс; место издания; заголовок к тексту; текст; состав удостоверения (подпись, печать); отметки о согласовании.

При документировании типовых решений (доля которых значительна в работе руководителя) можно пользоваться трафаретными документами, в которых типовая часть текста заранее отпечатывается на бланке, а изменяющаяся часть дополнительно заполняется от руки, печатается на пишущей машине (приказы о предоставлении очередного отпуска, об увольнении по установленному законодательством порядку и др.).

Проведенная в последние годы работа по стандартизации и унификации управленческой документации позволяет значительно упростить процесс документирования принятых решений, поскольку повсеместно начинают внедряться единообразные бланки документов, отпечатанные типографским способом, требования к которым также закреплены в соответствующих ГОСТах.

Руководителю необходимо знать определенные правила построения приказов, которые выражают наиболее общие требования к ним: из приказа должно быть понятно, чем вызвано его издание, он должен быть четким и ясным по строению, стилю и смыслу, правомерным и издаваться компетентным должностным лицом, приказ должен быть необходим, его выполнение надо контролировать.

При составлении приказов иногда допускаются следующие типичные ошибки: а) вместо анализа фактов, вызвавших издание приказа, в нем содержится оправдание руководителя за принятое решение; б) приказ относится одновременно к нескольким лицам либо отделам без конкретного закрепления за ними работы; в) приказ ставит исполнителя в такие рамки, когда он не может проявить инициативу; г) в приказе не определяется задание; д) в приказе указываются детали и средства его выполнения, которые хорошо известны исполнителю.

Следует также отметить и тот факт, что нередко действенный, контроль за исполнением приказа отсутствует.

Принятое решение при его фиксации может претерпеть некоторые изменения. Так, в процессе оформления решения в приказ, приказа в распоряжение, а затем в задания и наряды может исказиться его смысл. Анализ выполнения решений, документируемых в приказах, на одном предприятии показал, что лишь половина из них была реализована. Причем более трети заданий оказались невыполненными именно из-за погрешности самих заданий. Нередко это влечет за собой непроизводительные затраты рабочего времени руководителей на выработку и принятие решения, которое в конечном итоге не выполняется, нецелесообразное использование финансовых, трудовых и материальных средств, изменение отношения исполнителей к авторитетности руководителя и его приказам. Поэтому необходимо разъяснять исполнителям смысл и значение принятого решения, ожидаемых результатов от его выполнения и организовать контроль за его исполнением.

Виды контроля за ходом выполнения решений могут быть различными в зависимости от конкретных условий. Общим является обязательное сочетание контроля исполнения и сроков. Контроль исполнения решений является важной частью труда руководителя и вместе с тем специфической делопроизводственной функцией. Объектом контроля исполнения является работа по реализации принятого решения, но поскольку ее результат (в пределах аппарата управления) чаще всего принимает форму документа, то в практике учреждений наблюдается совмещение контроля исполнения как функции управления и контроля исполнения, как вида делопроизводственного обслуживания.

Контроль исполнения решений не может ограничиваться только контролем документации, в которой они отражаются. Контроль документов как вторичное явление должен служить сигналом к выявлению возможного невыполнения работы в положенный срок. И вместе с тем он может быть важнейшим средством систематического и активного совершенствования работы с документами в учреждении.

Руководителю аппарата необходимо иметь детальный план мероприятий, связанных с контролем. В этих меро-

приятии следует предусматривать систематическую проверку состояния дел на всех участках, ее периодичность и сроки. Контролером может быть не только руководитель, но и его заместители или специально назначенные им для этого лица.

План контроля нужно связывать с планом работ по выполнению принятых решений, планом загрузки исполнителей и графиком хода выполнения заданий. Наиболее действенной является такая система контроля, которая предусматривает элементы контроля уже на стадий разработки плана выполнения определенных работ.

Типичным примером контрольно-плановой системы работ является сетевое планирование. В принципе план контроля отличается от плана работы аппарата управления тем, что он систематически фиксирует внимание руководства исключительно на уязвимых местах процесса работы.

Средствами контроля могут быть систематически организованная отчетность, финансовая отчетность, просмотр документов и т. п.

В изучении процесса принятия решения до последнего времени практически не уделялось внимания влиянию эмоциогенных факторов на процесс принятия решения. Эмоциогенными факторами при принятии решения являются высокая личная ответственность за последствия принимаемых решений; объективная и субъективная значимость решаемой проблемы; необходимость принимать решения в условиях дефицита времени.

Любая сложная ситуация вызывает у человека более или менее значительные эмоциональные реакции. Они могут быть положительными и отрицательными, доминирующее направление этих реакций во многом определяется особенностями личности руководителя, в основном особенностями его темперамента. У одних сложная ситуация вызывает мобилизацию его внутренних резервов и является активизирующим фактором, у других она может вызвать тормозную реакцию и неспособность осуществлять какие-либо действия.

Степень воздействия эмоциогенных факторов на успешность работы руководителя во многом определяется особенностями его личности. Например, в ситуации нервно-психического напряжения лица с сильным возбудительным процессом лучше справляются с работой, чем ли-

ца со слабым возбудительным процессом. Однако пока еще рано говорить о прямой зависимости между типологическими свойствами личности и успешностью трудовой деятельности руководителя. Тем более нельзя говорить, что тип сильной нервной системы хорош, а слабый — плох. Каждый из типов нервной системы имеет свои преимущества, которые нужно правильно учитывать при отборе лиц для профессиональной деятельности руководителей.

### **2.3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРИГОДНОСТИ К РАБОТЕ С ДОКУМЕНТАМИ, МЕТОДЫ ОТБОРА КАДРОВОГО РЕЗЕРВА НА ДОЛЖНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ**

Рассмотрение психологического аспекта деятельности руководителя вызывает необходимость более подробно остановиться на тех требованиях к личностным особенностям управленческих кадров, которые оказывают наибольшее влияние на эффективное осуществление работы руководителя с документами. Привлечение психологических исследований для этих целей дополняет методы экономических, юридических, математических и других отраслей знаний, используемых при анализе и проектировании процесса управления, позволяет учесть факторы, лежащие вне поля их зрения. Действительно, процесс труда с документами в значительной мере зависит от специфических личностных характеристик руководителя. Процесс принятия решений собственно творческий процесс, который и определяет специфику работы руководителя, зависит и от знаний, опыта и типологических особенностей нервной системы, особенностей темперамента руководителя. Можно сказать, что в процессе принятия решений реализуется личность руководителя.

Отдельные действия и операции, выполняемые руководителем в процессе работы с документами (чтение, письмо и др.), могут быть рационализированы путем обучения руководителей более совершенным методам и приемам работы. Большие резервы рабочего времени содержатся в овладении руководителями скорочтением, отдельными элементами скорописи. Руководитель должен знать технику документирования типовых решений в

стандартизованных документах, хорошо владеть техникой составления приказа, контроля исполнения, хорошо разбираться в основных комплексах документов, сопровождающих процесс управления. Этим и многим другим моментам работы с документами можно обучить руководителя и сформировать у него определенные навыки. Однако возникает вопрос, является ли обучение передовым методам работы с документами достаточной гарантией эффективного выполнения руководителем основного элемента в работе с документами и вообще в процессе управления — принятия и реализации управленческого решения. Ведь этот процесс во многом зависит от личностных особенностей руководителя.

Специальное обучение работе с документами способно значительно повысить эффективность работы руководителей, в труде которых невелик процент инициативных решений (старший бухгалтер, старший юристконсульт и др.). Подобное обучение является необходимым условием успешного осуществления работы с документами руководителями, в труде которых в основном присутствуют инициативные решения (директора предприятий, начальники цехов и др.). Следует отметить, что в процессе обучения невозможно формировать творческие способности, которые необходимы руководителю для принятия инициативных решений, однако можно прогнозировать развитие творческих способностей на основании анализа задатков к ним.

В связи с особыми требованиями, предъявляемыми к личностным свойствам руководителей, для эффективного выполнения работы с документами возникает необходимость профессионального отбора, т. е. предварительной оценки профессиональной пригодности кандидата на руководящую должность.

У любого человека в процессе работы вырабатывается определенный стереотип поведения, анализ которого позволяет, учитывая требования к определенному виду деятельности, в частности к работе с документами, раскрыть возможности человека как будущего руководителя.

Систему профессионального отбора руководителей целесообразно строить в три этапа: на первом этапе следует проводить профессиональный отбор с точки зрения морально-политического соответствия должности, на втором этапе — в плане квалификационного соответствия и на

третьем — психофизиологического соответствия. Первые два этапа профессионального отбора в настоящее время осуществляются выработанными практикой процедурами: рекомендацией партийных и общественных организаций, конкурсным порядком, выборностью, а также аттестацией.

Третий этап профессионального отбора, состоящий в выявлении психофизиологического соответствия требованиям профессиональной деятельности руководителя, у нас, по существу, не проводится. Причина этого в неотработанности самой процедуры такого отбора, отсутствии четких критериев, недостатке квалифицированных кадров психологов, которые могли бы осуществлять психофизиологический отбор.

По-видимому, настало время подумать о создании специальных консультационных центров, укомплектованных психологами и психофизиологами, которые могли бы давать свои заключения при назначении кандидатов на должность руководителей после прохождения ими первых двух этапов профессионального отбора.

Не ставя перед собой задачи дать характеристику всей процедуры психофизиологического отбора руководителей, попытаемся наметить микропроцедуру профессионального отбора руководителей с позиций требований их работы с документами.

Микропроцедура профессионального отбора руководителей в плане их психофизиологического соответствия требованиям, предъявляемым выполняемой ими работой с документами, должна выглядеть следующим образом. С помощью специальных методик для определения свойств восприятия, внимания, мышления и других психических явлений следует «замерять» индивидуальные показатели личностных особенностей каждого кандидата на должность руководителя. Эти показатели могут служить исходными данными для прогнозирования успешности будущих руководителей в работе с документами. После математической обработки экспериментальных данных, выявления значимости каждого показателя, их распределения и других процедур следует вывести некоторый интеграционный показатель, выступающий как общий в плане эффективности работы руководителя с документами. Для этого целесообразно воспользоваться аппаратом многомерного корреляционного анализа. Задача сводится к расчету коэф-

эффициентов уравнения множественной линейной регрессии и коэффициента множественной корреляции<sup>1</sup>.

Многомерный корреляционный анализ основан на расширенной корреляционной матрице

$$R = \begin{bmatrix} 1 & r_{01} & r_{02} & \dots & r_{0m} \\ r_{10} & 1 & r_{12} & \dots & r_{1m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ r_{m0} & r_{m1} & r_{m2} & \dots & 1 \end{bmatrix}, \quad (1)$$

которая включает все парные коэффициенты корреляции между  $(m+1)$  признаками, измеренными у индивидов некоторой представительной выборки. Индекс 0 относится к внешнему критерию, поддающемуся прогнозированию (в нашем случае профессиональная успешность в работе с документами), индексы 1, ...,  $m$  — к признакам, которые могут служить для предвидения оценки по внешнему критерию<sup>2</sup>. Первоначальный комплекс признаков берется заведомо избыточным, чтобы иметь возможность производить коррекцию, поскольку реальная значимость признака может быть определена лишь в процессе исследования.

Процесс коррекции первоначальных признаков может быть проведен различными способами (удаление некорректных признаков). Наиболее упрощенным является способ, проведенный на уровне корреляционной матрицы. Для этого сначала из комплекса исключаются признаки, несущие малую информацию. Затем выявляются пары взаимно дублирующих признаков, один из элементов каждой пары исключается (дублирующими признаками считаются те, коэффициент корреляции между которыми выше 0,8, а по отношению к любому другому признаку примерно одинаков).

Вычисление корреляционной матрицы может быть осуществлено в трех вариантах: по экспериментальным оценкам каждого признака, по оценкам нормализованным и по оценкам, преобразованным в ранговые, т. е. приведенным

<sup>1</sup> В руководствах по математической статистике изложено несколько способов подобных расчетов.

<sup>2</sup> Здесь делается небольшое допущение, поскольку критерии выделения признаков весьма условны и базируются в основном на интуиции различных исследователей.

к равномерному распределению. Специальные исследования показывают, что экспериментальными оценками можно пользоваться в том случае, если они не содержат большого числа экстремальных оценок, в противном случае имеет смысл пользоваться не экспериментальными оценками, а ранжированными. По мнению специалистов, искусственная нормализация оценок не дает преимуществ по сравнению с их ранжированием. Был предложен упрощенный метод выявления некорректных признаков, при котором матрица вычисляется в двух вариантах, базирующихся на совокупности экспериментальных оценок и на совокупности ранжированных оценок. Сравнение аналогичных коэффициентов корреляции позволяет выявить некорректные признаки.

После коррекции первоначальных признаков находится уравнение множественной линейной регрессии, которое может быть следующего вида:

$$\bar{Z}'_0 = \sum_{j=1}^m \alpha_j Z_j = \alpha_1 Z_{1i} + \alpha_2 Z_{2i} + \dots + \alpha_m Z_{mi}, \quad (1)$$

где  $\alpha_1, \alpha_2, \dots, \alpha_m$  — коэффициенты регрессии;

$Z_{1i}, Z_{2i}, \dots, Z_{mi}$  — индивидуальные оценки, выраженные в нормированном виде посредством равенства (индекс  $i$  в уравнении (1) опущен);

$$Z_{ji} = \frac{X_{ji} - \bar{X}_j}{\sigma_j}, \quad (2)$$

где  $\bar{X}_j, \sigma_j$  — соответственно среднее значение и средне-квадратическое отклонение совокупности оценок всех индивидов выборки объемом  $N$  по признаку  $j$ .

Уравнение (2) даст возможность определить среднее ожидаемое значение оценки  $\bar{Z}'_{0i}$  индивида  $i$  по внешнему критерию при данной совокупности значений  $Z_{1i}, Z_{2i}, \dots, Z_{mi}$  оценок индивида по  $m$  признакам.

Коэффициент линейной корреляции между фактическими оценками индивидов  $Z_{0i}$  по внешнему критерию и соответствующими им прогнозируемыми значениями  $\bar{Z}_{0i}$  показывает эффективность уравнения множественной линейной регрессии.



**Коэффициент множественной корреляции может быть рассчитан по формуле**

$$R_{012\dots m} = \frac{1}{N-1} \sum_{i=1}^N Z_{0i} \overline{Z}'_{0i}. \quad (3)$$

Как правило, для удобства расчета нужно стремиться к минимальному числу признаков  $m$ . Два любых корреляционно связанных признака несут в себе некоторую общую для них информацию, поэтому добавление каждого нового признака мало сказывается на общей эффективности прогноза.

После ранжирования признаков по степени их значимости и отбора самых существенных из них рассчитываются коэффициенты регрессии уравнения множественной линейной регрессии.

Предлагаемый способ осуществления профессионального отбора руководителей для выявления их психофизиологического соответствия требованиям, предъявляемым при работе с документами в процессе управления, позволяет, на наш взгляд, избежать ряда недостатков, характерных для других методик. Применение современного математического инструментария делает его наиболее приемлемым в условиях всевозрастающих объемов информации, привлекаемой для анализа поставленных задач.

---

## ЗАДАЧИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ С ДОКУМЕНТАМИ

---

### 3.1. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ С ДОКУМЕНТАМИ

Совершенствование работы руководителя с документами может происходить по двум основным направлениям:

повышение уровня знаний и квалификации в области документоведения, документирования и документационного обслуживания процесса управления, применение их в своей работе и в работе подчиненного аппарата управления;

повышение мастерства выполнения основных, специфически присущих данной должности трудовых операций в работе с документами.

Первое направление требует от руководителя постоянного изучения новейших достижений науки в области теории информации, способов и методов ее обработки и использования в процессе управления, приемов документообразования, нормативных актов, определяющих необходимость и достаточность документации для каждого этапа процесса управления на всех его уровнях, ступенях и звеньях.

Все предписания трудового и административного права, ГОСТов, ЕГСД и других нормативных документов должны служить руководителю основой совершаемых им действий с документами. Возможности, открываемые современной электронной вычислительной и организационной техникой, должны использоваться руководителем максимально.

Техника управления как орудие труда руководителя располагается непосредственно на его рабочем месте. Вывод информации на дисплей ЭВМ вносит новые возможности в рационализацию трудового процесса с документами. Наибольшего эффекта от применения различных технических средств управления можно достичь при комплексной одновременной рациональной организации рабочих мест.

Организация рабочего места руководителя включает его планировку — оборудование соответствующей мебели и оснащение современной техникой. Состав выполняемых функций определяет специфические отличия рабочих мест руководителей различных рангов. Рабочее место должно соответствовать требованиям ряда общих эргономических принципов. В качестве таковых можно указать: принцип функциональной организации, в соответствии с которым группирование предметов и орудий труда осуществляется по их функциям; принцип значимости, предусматривающий размещение более важных предметов и орудий труда в зоне, наиболее благоприятной для работы с ними; принцип оптимального расположения, позволяющий в зависимости от особенностей предмета и орудий труда создать наиболее благоприятные условия для удобства манипулирования, ускорения восприятия и т. д.; принцип частоты использования предметов и орудий труда, в соответствии с которым наиболее часто используемые предметы и орудия труда располагаются в зонах; наиболее удобных для восприятия и манипулирования. Соблюдение руководителем этих, казалось бы, на первый взгляд примитивных требований позволяет ему экономить значительный объем рабочего времени и усилий, которые бесполезно тратятся при несоблюдении указанного порядка.

Типовые варианты организации рабочих мест руководителей различных категорий, комплекты оборудования, необходимого для рабочего места руководителя и секретаря, разработаны ВНИИОргтехники с учетом технологической связи операций с документами, совершаемых в процессе работы руководителем и его техническим помощником — секретарем.

Второе направление совершенствования работы руководителя с документами — повышение мастерства выполнения трудовых операций, присущих данной должно-

сти, — реализуется в основном распространением передового опыта наиболее компетентных руководителей.

В последнее время в научной литературе появился ряд публикаций по отдельным вопросам организации личного труда руководителей. Наибольшее внимание привлекают рекомендации по овладению скорочтением. Процесс чтения пока является основным способом восприятия информации, содержащейся в документах, и, видимо, таковым останется еще долгое время. Поскольку скорость чтения, с одной стороны, определяется индивидуально-типологическими особенностями личности, с другой — структурой и особенностями текста документа, немаловажное значение имеет «читательская квалификация» руководителя. Нормальная скорость чтения у разных людей колеблется в пределах 480—735 знаков в 1 мин. Практика показывает, что специальными упражнениями можно повысить скорость до 3200 знаков в 1 мин, т. е. более чем в три раза. Экономия времени за счет овладения скорочтением становится очевидной.

Поскольку процесс чтения осуществляется путем согласованного действия анализаторов (зрительного, слухового, речедвигательного), имеющих различную скорость обработки поступающей информации, то и скорость чтения определяется по скорости обработки информации в наиболее «медленном» анализаторе — речедвигательном.

Быстрота речи у каждого человека различна, что и сказывается на скорости их чтения. Обычно скорость речи не превышает 140—150 слов в 1 мин, если же скорость выше, то речь становится неразборчивой. В методиках обучения скорочтению пытаются исключить в процессе чтения речедвигательный анализатор, действие которого проявляется как «проговаривание про себя» читаемых слов, и сформировать новые операции обработки информации, включающие только зрительный анализатор и мышление<sup>1</sup>.

Исключение речедвигательного анализатора в процессе чтения — первый этап в обучении скорочтению, после которого следует правильно организовать зрительное вос-

<sup>1</sup> Методические приемы обучения могут быть различными: применение одновременно с чтением выстукивания заданного ритма, выполнения простейших мыслительных операций (счет, повторение определенных фраз и т. д.).

приятие. Зрительное восприятие осуществляется путем скачкообразных движений глаз с фиксацией в определенных точках воспринимаемого объекта. Глаз неоднократно возвращается к некоторым точкам, поэтому организация зрительного восприятия сводится к сокращению количества возвратных движений глаз. Это достигается также различными методическими приемами: навязанным темпом движения текста (по этому принципу построены почти все американские методики обучения скорочтению); фиксацией срединной линии текста с привлечением в процессе восприятия периферического зрения.

Наиболее совершенная методика обучения скорочтению разработана группой исследователей<sup>1</sup>, использующих одновременно несколько приемов обучения скорочтению. Процедурная часть методики складывается из следующих этапов: обучение использованию интегрального алгоритма чтения; обучение использованию дифференциального алгоритма чтения; упражнения для подавления проговаривания про себя при чтении; тренировка скорости переключения внимания; тренировка периферического зрения; обучение принципам вертикального чтения.

Под интегральным алгоритмом чтения понимается организация определенной структуры запоминания и воспроизведения текста, а под дифференциальным — смысловая обработка текста в целях снятия избыточности информации, которая в отдельных текстах составляет 75% всего объема. Смысловая обработка текста достигается следующими приемами: 1) выделением ключевых слов (т. е. несущих наибольшую смысловую нагрузку); 2) выявлением смыслового ряда для ключевых слов; 3) выявлением основного смыслового значения каждого отрезка текста, включающего ключевое слово.

Тренировка внимания, развитие периферического зрения осуществляются с помощью специальных таблиц посредством традиционных способов развития внимания (фиксация на определенное время какого-либо объекта с последующим подробным описанием).

Принцип вертикального чтения лежит в основе многих методик обучения скорочтению. Он заключается в следующем. На тренировочных текстах проводится посереде-

<sup>1</sup> См. Кузнецов О. А., Лях А. Н. Информационные системы для руководителей.

не красная черта. Чтение предлагается осуществлять при фиксации этой черты не слежением глазами по строчке, как это делается при обычном чтении, а движением глаз в вертикальном направлении со строки на строку. Время чтения строго ограничивается. При первом опыте, естественно, процент понятого материала будет очень низок. Однако в процессе тренировки за счет развития периферического зрения понимание текста, читаемого таким образом, улучшается. Заметен перенос навыка вертикального чтения и на обычный текст. По мнению специалистов, навык скорочтения сохраняется длительное время, при регулярной тренировке он может стать единственным возможным приемом чтения.

Таким образом, имеются большие резервы рационализации трудовых операций, связанных с просмотром документации. Однако, мобилизуя их, руководитель должен добиваться овладения методом скорочтения не в ущерб смысловому восприятию содержания текста.

Другой важнейшей операцией при работе с документами является их написание. Составление черновиков документов, записок и пометок разного рода (не считая резолюций и подписи) является повседневной трудовой операцией, совершаемой руководителями. Руководителю полезно владеть навыками скорописи стенографии. В ходе работы у каждого много пишущего человека вырабатываются свои приемы ускорения операции письма. На заседаниях и совещаниях, при обсуждении вопросов с компетентными специалистами, при посещении объектов, в командировках и т. д. руководитель делает быстрые записи высказываний, замечаний, впечатлений, собственных наблюдений, которые затем привлекает для аргументированного ответа или выступления, принятия решений по оценке проделанной работы или для других целей.

Современная оргтехника позволяет с успехом использовать для этого диктофоны. Диктофон выступает как средство составления документов. Диктовка текстов пояснительных записок, справок, докладов, информационных писем и других документов, не требующих особо тщательной литературной обработки, занимает в четыре-пять раз меньше времени, чем составление рукописного черновика. С учетом того что перепечатка текста на машине должна производиться дважды, общие затраты времени на его подготовку с помощью звукозаписи оказываются в

два-три раза меньше, чем при составлении рукописного черновика.

Применение диктофонов еще не получило широкого распространения, хотя необходимость в этом назрела. Исследования показывают, что относительная стоимость создания документа, продиктованного в диктофон и отпечатанного затем на пишущей машине, составляет только 32 % стоимости создания документа обычным способом (т. е. документ написан авторучкой и отпечатан на машине). Правила диктовки и методы создания документов диктофонным способом достаточно просты.

Техническая часть создания документов, т. е. их изготовление, может осуществляться различными способами, которые хорошо поддаются механизации и автоматизации. Сейчас основная масса документов изготавливается на пишущих машинах портативного и канцелярского типа. Специалисты считают, что наибольший эффект от механизации операций составления и оформления документов достигается при следующих вариантах: диктовка — печатание<sup>1</sup>; составление черновика — изготовление машинного носителя — печатание на пишущем автомате.

При написании документа вручную руководитель также может существенно уменьшить трудоемкость этого процесса, выполнив его с максимальной четкостью и уровнем квалификации, исключая повторную переписку. Для этого ему следует придерживаться основных правил составления делового письма.

Важную помощь в выполнении многих видов работ руководителю оказывают настольные картотеки. Картотеки организуют материал, с которым работает руководитель, позволяют держать в поле зрения массу мелких вопросов, ничего не забывая, осуществлять контроль исполнения (переложив те же записи из сроковой картотеки в картотеку по исполнителям) и накапливать материал о загрузке, исполнительности и уровню квалификации подчиненных. Картотека — это как бы «внешняя память» человека. Применяв ее однажды в своей работе, руководитель никогда не откажется от нее впредь.

По рационализации счетных операций, особенно вы-

<sup>1</sup> Применение диктофонной техники требует квалифицированных фонотипистов, которых начинают готовить некоторые учебные заведения.

полняемых руководителями низового звена управления, имеется множество рекомендаций по их механизации с помощью логарифмических линеек, малогабаритных счетных машин, электромеханических (типа ВМА-2, «Быстрица»), электронных (типа «Искра-110», «ЭЛКА-22», «Заемтрон-220» и др.).

### **3.2. ЗАДАЧИ РУКОВОДИТЕЛЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАБОТЫ С ДОКУМЕНТАМИ В АППАРАТЕ УПРАВЛЕНИЯ**

Рационализация собственной работы с документами является для руководителя только частью общих задач постоянного совершенствования документирования и документационного обеспечения процесса управления во вверенном ему аппарате.

В многочисленных научных и практических работах по проблемам совершенствования управления внимание руководителей акцентируется на проблемах совершенствования структуры, внедрения электронно-вычислительной техники и АСУ, научной организации управленческого труда. Однако вопросам методики и практики рационализации работы с документацией не в информационном, а в экономико-трудовом аспекте уделяется очень мало внимания. Руководитель должен четко представлять себе комплексы документации, сопровождающие выполнение всех основных и наиболее массовых видов работ возглавляемого им аппарата управления, объем и технологию их составления и изготовления.

Его повседневной задачей является системное совершенствование документооборота в следующих направлениях: рационализация состава и форм основных комплексов документации; механизация процессов обработки документов, максимально возможная в пределах экономически целесообразных границ; четкое распределение функций сотрудников аппарата управления по созданию и обработке документов во всех структурных подразделениях аппарата, на каждом уровне, на каждом рабочем месте; рационализация документопотоков, сокращение объема документооборота, разработка оптимальных маршрутов движения документов; разработка совершенной системы регистрации документов; организация оперативной служ-



бы выдачи справок по документам; организация оперативного и архивного хранения документов; повышение качества организации документальных материалов, их классификация, совершенствование номенклатур дел, организация действенного контроля исполнения документов.

Наиболее приемлемы для этих целей методы организационного проектирования с набором организационных графиков, специально предназначенных для практически общедоступного анализа и рационализации работы с документами. Руководитель должен не только знать назначение документограмм, маршрутных схем, графиков, опрограмм, технологических схем, функциограмм, сетевых графиков, матриц движения форм и показателей в документах, планировочных схем и ряда других простейших графических средств, предназначенных для организационного проектирования, рационализации документирования и документационного обслуживания процесса управления, но и уметь повседневно пользоваться ими. Именно эта сфера его знаний и практического опыта позволит ему успешно выявлять все новые и новые ресурсы сокращения трудоемкости работы с документами в подчиненном ему аппарате. Особое внимание руководитель должен уделять рационализации делопроизводства, отнимающего у основных исполнителей аппарата непозволительно большой объем времени.

Контроль исполнения документов в аппарате управления представляет собой контроль исполнения как функцию управления и контроль исполнения как вид делопроизводственного обслуживания. Техника контроля исполнения документов во многом определяется принятой системой регистрации документов. Наиболее распространенным методом контроля исполнения документов является карточный способ контроля (по срокам, исполнителям, структурным подразделениям и т. д.). Система контроля исполнения документов для крупных заводоуправлений, министерств и ведомств может быть механизированной и автоматизированной.

Рациональная организация контроля исполнения документов в значительной степени зависит от эффективности использования средств механизации. В настоящее время разработаны и успешно применяются во многих учреждениях, например в Минвузе СССР, механизированные системы контроля исполнения и поиска документов

на картах с краевой перфорацией. С помощью этих систем осуществляется многоаспектный обзор документов, подлежащих исполнению, и систематически проводится предварительный поэтапный контроль.

Некоторые крупные ведомства и учреждения, располагающие собственным вычислительным центром, используют для целей контроля электронные вычислительные машины, которые позволяют обеспечить полностью механизированный и автоматизированный контроль за соблюдением сроков исполнения документов и выдачи сведений по ним.

Важное значение для совершенствования делопроизводственного обслуживания аппарата управления имеет правильная группировка документов в дела в соответствии с принятой номенклатурой дел. Разработка номенклатуры дел очень важное мероприятие. Оно предопределяет всю систему хранения документов, сказывается на оперативности выдачи справок по документам и т. д. Оперативность выдачи справок по документам во многом зависит от способов оперативного хранения документов, при котором необходимо, чтобы отдельные их подборки имели отчетливую маркировку.

Совершенствование делопроизводственного обслуживания аппарата управления оказывает прямое влияние на эффективность работы с документами всех сотрудников аппарата управления.

Важным направлением совершенствования работы аппарата управления с документами является широкое внедрение средств оргтехники, использование которых способствует сокращению потерь рабочего времени, повышению уровня механизации и автоматизации большинства делопроизводственных операций.

Средства составления текстовой документации направлены на рационализацию процесса создания документа, включающего творческую часть — составление документа и техническую — изготовление документа. Составление документа не поддается механизации и автоматизации, так как это процесс творческий. Здесь можно говорить о сокращении трудозатрат на оформление принятого решения. Для типовых решений следует пользоваться трафаретными текстами (или письмами), применение которых предполагает, что руководители или специалисты вместо составления черновика берут бланк с типовым текстом, где

в определенных местах по трафарету делают необходимые вставки.

Затраты времени при оформлении типового решения в виде трафаретного текста в три-четыре раза меньше, чем при оформлении решения обычным способом. Сборники типовых текстов уже начинают внедрять в ряде министерств и ведомств.

Таким образом, в распоряжении руководителя имеется целый арсенал технических средств, методов и приемов рациональной организации и механизации и документационного обслуживания процесса управления. От того, насколько умело и оперативно руководитель использует их как в собственной работе, так и в работе подчиненного ему аппарата, зависит эффективность и качество работ, выполняемых на всех участках процесса управления. Знания и умение для работы с документами могут быть получены руководителями в процессе специальной подготовки.

Методы подготовки руководителей могут быть различными: периодическое обучение в специальных учебных заведениях (школы организаторов промышленного производства, курсы повышения квалификации и т. д.); приобретение специальных знаний и навыков в процессе практической работы (перемещение с должности на должность по горизонтали и по вертикали). Эти два метода подготовки руководителей дополняют друг друга, хотя до недавнего времени ведущим был практический метод подготовки. Сейчас ни у кого не возникает сомнения в необходимости обучения руководителей в специальных учебных заведениях, подтверждением чему является широкая сеть институтов, курсов повышения квалификации, школ организаторов промышленного производства, созданная в нашей стране.

Программы обучения, применяемые в существующей системе переподготовки и повышения квалификации руководящих кадров, включают в общей сложности около трех десятков дисциплин. Общим недостатком всех программ является слабое внимание к проблемам делопроизводства и документационного обслуживания аппарата управления и практически полное отсутствие вопросов технологии работы руководителя с документами, касающихся формирования операций, умения рационально выполнить основные трудовые операции, техники составления приказов, документирования принимаемых решений

и т. д. Важная часть труда руководителя, на которую приходится значительная доля трудозатрат руководителей всех категорий, не отражена в программах обучения.

Высказанные выше соображения позволяют сделать вывод о необходимости введения специального курса в программы обучения руководителей всех категорий, который бы мог комплексно охватить проблемы совершенствования труда руководителя с документами. Те сведения по совершенствованию делопроизводственного обслуживания аппарата и рационализации работы руководителя, которые содержатся в различных разделах курса «Совершенствование управления и организации промышленного производства», на наш взгляд, недостаточны и не позволяют слушателям выработать системные представления об одном из основных направлений в рационализации управления — рационализации управленческого труда. В спецкурс «Работа руководителя с документами» можно включить следующие темы.

1. Предписания трудового и административного права, ГОСТы, ЕГСД и другие нормативные документы как основа осуществления работы с документами.

2. Основные направления совершенствования делопроизводства и делопроизводственного обслуживания аппарата управления.

3. Методы организационного проектирования.

4. Средства организационной техники, применяемой руководителем в процессе работы с документами.

5. Основные комплексы документов, необходимые и достаточные на каждом уровне управления. Правила создания и работы с ними.

6. Основные принципы организации рабочих мест руководителей различных категорий.

7. Приемы рационального выполнения работы с документами (навыки скорочтения, скорописи и т. д.).

Подобный спецкурс может включать как изучение теоретических положений, так и овладение определенными навыками и умением, требующимися руководителю в процессе работы с документами. Поэтому очевидна необходимость применения специальных методов обучения<sup>1</sup>,

<sup>1</sup> Эти методы обучения руководителей получили название активных.

пригодных для реализации процесса обучения по спецкурсу «Работа руководителя с документами».

Совершенствование работы руководителей с документами представляет собой двусторонний процесс, включающий совершенствование документирования и делопроизводственного обслуживания аппарата управления (информационный фактор) и повышение квалификации руководителей, увеличение их творческого потенциала (человеческий фактор).

Изменение одного из них (совершенствование документирования и делопроизводственного обслуживания аппарата управления) ведет к изменению требований к другому фактору — уровню знаний и творческих возможностей работника. С другой стороны, повышение уровня подготовки работника и его возможностей творчески решать стоящие перед ним проблемы вызывает встречное повышение требований к качеству и объему информации, необходимой для творческих решений в условиях возрастающей сложности управления народнохозяйственным механизмом на всех уровнях управления.

\* \* \*

Комплексный анализ факторов, определяющих результативность роли руководителей в документировании процессов управления, показал, что основные резервы повышения эффективности работы руководителя с документами заложены:

1) в сокращении трудоемкости выполнения основных операций с документами, которое может быть достигнуто путем:

широкого и повсеместного внедрения основных положений ЕГСД в практику организации делопроизводства и документационного обслуживания аппарата управления в целях освобождения руководителей от выполнения несвойственных им функций делопроизводственного персонала;

регламентации комплексов документов, необходимых и достаточных на каждом уровне управления, в целях освобождения руководителей от документации, решение по которой не входит в их компетенцию;

повышения мастерства выполнения основных операций в работе с документами (овладение скорочтением, ско-

рописью, а также навыками в использовании средств орг-техники);

организации рабочих мест руководителей с учетом эргономических требований, предъявляемых работой с документами;

2) в повышении качества выполнения основных операций при работе с документами, которое можно достигнуть в результате:

психофизиологического отбора кандидатов на должность руководителей различных рангов в связи с возросшими требованиями к личностным особенностям руководителя;

специального обучения работе с документами кандидатов на должность руководителей.

Реализация указанных мероприятий позволит внести определенный вклад в решение проблемы научной организации управленческого труда и тем самым в совершенствование всей системы управления общественным производством, являющейся в настоящее время важнейшим фактором повышения эффективности общественного производства и улучшения качества работы во всех звеньях народного хозяйства.

- Алферов А. Ф. Механизация и автоматизация управленческого труда. Под ред. В. Г. Шорина. М., «Знание», 1976.
- Гидрович С. Р., Сыроежин И. М. Игровое моделирование экономических процессов. М., «Экономика», 1976.
- Годунов А. А. Введение в теорию управления. М., «Экономика», 1967.
- Качалина Л. Н. Научная организация управленческого труда — оргпроектирование. М., «Экономика», 1973.
- Качалина Л. Н., Вяткин В. Н. Графические методы анализа и рационализации процессов управления.— В сб.: Организация управления. М., «Экономика», 1975.
- Козлова О. В., Кузнецов И. Н. Научные основы управления производством. М., «Экономика», 1970.
- Кузнецов О. А., Лях А. Н. Информационные системы для руководителей. М., «Экономика», 1973.
- Лосев В. И., Кузнецова Т. В. Основы делопроизводства. М., «Экономика», 1975.
- Оргтехника в управлении. Под общ. ред. Л. Н. Качалиной. М., «Экономика», 1975.
- Платонов К. К. О системе психологии. М., «Мысль», 1972.
- Пригожин А. И. Социологические аспекты управления. М., «Знание», 1974.
- Тихомиров Ю. А. Управленческое решение. М., «Наука», 1972.
- Труд руководителя. М., «Экономика», 1975.

Введение . . . . .	3
1. Роль документа в труде руководителя . . . . .	5
1.1. Специфика труда руководителя . . . . .	5
1.2. Информация и проблемы документационного обеспечения управленческого труда . . . . .	7
1.3. Трудоемкость работы руководителей с документами . . . . .	14
2. Технология работы руководителя с документной информацией . . . . .	22
2.1. Анализ восприятия текстовой информации как составного элемента процесса работы с документами . . . . .	22
2.2. Принятие и документирование управленческого решения и контроль исполнения документов . . . . .	26
2.3. Психологические аспекты определения профессиональной пригодности к работе с документами, методы отбора кадрового резерва на должность руководителя . . . . .	35
3. Задачи совершенствования работы руководителя с документами . . . . .	41
3.1. Основные направления совершенствования работы руководителя с документами . . . . .	41
3.2. Задачи руководителя по совершенствованию работы с документами в аппарате управления . . . . .	47
Литература . . . . .	54



**Осипова Г. Ф.**

**О—74**      Работа руководителя с документами. — М.: Экономика, 1978. — 56 с. — (Б-ка хоз. руководителя)

В брошюре анализируются затраты труда руководителей различных рангов на работу с документами, рассматривается технология работы руководителя с документальной информацией, даются рекомендации по совершенствованию организации работы руководителя с документами.

Брошюра рассчитана на руководителей среднего и низового звеньев управления.

О  $\frac{10804-168}{011(01)-78}$       41—78

ББК 6.4.2.1.1

338

**Галина Федоровна Осипова**

**РАБОТА РУКОВОДИТЕЛЯ С ДОКУМЕНТАМИ**

Зав. редакцией М. Н. ТУБОЛЬЦЕВ

Редактор А. С. МЕЛЬНИКОВА

Мл. редактор Т. Н. ОСИНА

Худож. редактор А. Н. МИХАЙЛОВ

Техн. редактор Г. С. СОЛОГУБ

Корректор Н. Ю. МИХАЙЛОВА

**И.Б. № 759**

---

Сдано в набор 30.05.78. Подписано к печати 14.08.78. А14060. Формат 84×108<sup>1</sup>/<sub>32</sub>. Бумага типографская № 2. Обыкновенно-новая гарнитура. Высокая печать. Усл.-печ. л. 2,94. Уч.-изд. л. 2,74. Тираж 100 000 экз. Зак. 434. Цена 15 коп. Изд. № 4366.

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

---

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

Сканирование - Lukas  
DjVu-кодирование - Беспалов



15 коп.

1000-100  
011(01)-38

1000-100

Полковник Владимир Владимирович  
Полковник Владимир Владимирович

Секретарь В. В. Владимирович  
Секретарь В. В. Владимирович  
Секретарь В. В. Владимирович  
Секретарь В. В. Владимирович  
Секретарь В. В. Владимирович

В. В. Владимирович

Секретарь В. В. Владимирович  
Секретарь В. В. Владимирович  
Секретарь В. В. Владимирович  
Секретарь В. В. Владимирович

Секретарь В. В. Владимирович  
Секретарь В. В. Владимирович

Секретарь В. В. Владимирович  
Секретарь В. В. Владимирович  
Секретарь В. В. Владимирович  
Секретарь В. В. Владимирович



**БИБЛИОТЕЧКА  
ХОЗЯЙСТВЕННОГО  
РУКОВОДИТЕЛЯ**

*Г. Ф. ОСИПОВА*

---

**РАБОТА  
РУКОВОДИТЕЛЯ  
С ДОКУМЕНТАМИ**

**ЭКОНОМИКА**