

Н. А. Джумиго

Совершенствование трудовых процессов управления на основе технологизации

Проводимое в настоящее время в нашей стране реформирование экономики носит явно односторонний характер: оно в основном ориентировано на решение макроэкономических проблем. Такой подход привел в последние годы к существенному обострению противоречия между рыночной по содержанию внешней средой и нерыночной, не только по форме, но и по содержанию, внутренней средой предприятия. Речь идет о том, что несмотря на изменение форм собственности на большинстве предприятий, методы управления ими остались прежними, а по отдельным направлениям их функционирование изменилось к худшему. В связи с этим исследование проблем рационализации и оптимизации управленческой деятельности на уровне предприятия, на основе технологизации трудовых процессов управления, безусловно, имеет актуальное значение.

Технологизация трудовых процессов управления представляет собой своего рода реакцию на совершающиеся перемены, реакцию, посредством которой предпринимаются сознательные усилия по своеобразному «упрощению», рационализации и оптимизации управленческой деятельности.

Исследованию трудовых процессов управления, взаимосвязи статистики и динамики систем управления производством посвящен ряд работ отечественных и зарубежных ученых [1–7].

Теоретические и прикладные вопросы совершенствования технологии трудовых процессов управления рассмотрены Л.Н. Качалиной [1], Ф.Д. Кожуриным [2], Ф.М. Русиновым [3], Д.В. Соколовым [4]. Логика и информационные характеристики планирования исследованы Е.З. Майминосом [5]. Проблемы формирования систем управления программно-целевого типа и организации деятельности их звеньев рассмотрены Б.З. Мильнером [6]. В работах коллектива авторов под руководством Г.Х. Попова [7] дан теоретический анализ характеристик процесса управления и их взаимосвязи с механизмом управления.

Характеристики трудовых процессов управления, методы их организации, вопросы документационного обеспечения управления рассматриваются Г.Э. Слезингером [8]. Проблемы формирования и функционирования хозяйственных систем рассмотрены В.П. Кокоревым [9], Э.М. Коротковым [10], Д. Мерсером [11], М.Х. Месконом [12], А. Моритой [13], В.И. Павлюченко [14]. В.А. Трайневым

[15] разработан параметрический подход к проектированию таких элементов субъекта и объекта управления, как процессы, методы, органы, кадры, информация.

Использование преимуществ технологий, не только компьютерной, но также технологии управления изменениями и людьми отражены в работах М. Робсона и Ф. Уллаха [16], М. Хаммера и Д. Чампи [17], Е.Г. Ойхмана и Н.В. Попова (18). В указанных работах достаточно подробно – хотя порой и с разных позиций – анализируются элементы взаимодействия характеристик трудовых процессов управления, но недостаточно полно раскрывается сам механизм взаимодействия. Последнее не позволяет осуществить синтез характеристик, т.е. в итоге давать комплексное описание решения задач того или иного типа.

Отсутствие единой методической основы исследования технологии трудовых процессов управления затрудняет сравнение получаемых результатов и их однозначное толкование. Выработка методов упорядочивания организационных связей и информационных преобразований в трудовых процессах управления составляет одну из актуальных теоретических проблем и практических задач, особенно на современном этапе, когда повышается значение интенсивных факторов развития. Складывающееся в последние годы прикладное научное направление – технология трудовых процессов управления – предусматривает ряд таких методов.

Анализ фактического состояния системы трудовых процессов управления предприятиями ЗАО концерн «Алтайпромстрой» привел к следующим выводам:

1. Традиционная иерархическая функциональная структура управления концерном имеет менеджеров нескольких уровней (например, верхний, средний и нижний). В основании иерархии, где выполняется почти вся работа, находятся исполнители, обслуживающие клиентов. Клиенты оказываются практически на дне структуры.

2. Различные функциональные структуры часто имеют очень узкий взгляд и не заинтересованы в том, что прямо их не касается. Люди, занятые в любом процессе, смотрят внутрь (в направлении своего отдела) и вверх (на своего начальника), но никто не смотрит наружу (на своего клиента).

3. Обмен информацией часто в значительной степени тормозится из-за чрезмерной при-

верженности бюрократическим привычкам передавать сообщения наверх по цепочке начальнику функционального отдела, чтобы информировать начальника другого функционального отдела, а затем там уже направить по цепочке вниз. И это вместо того, чтобы передать информацию напрямую.

4. Другая проблема с обменом информации в функционально построенной окружающей среде состоит в том, что иногда этой окружающей среды просто не существует, иногда кажется, что люди думают о работе своего отдела, забывая про всю остальную деятельность вокруг них, которая казалось бы, должна вызывать у них живой интерес и заботу. Неудивительно, что так много организационных проблем порождены природой межфункционального общения.

5. В традиционной организации обращают внимание на товары (результат), а не на процессы, можно сказать, что в традиционной компании процессы управления разработаны под спроектированные товары (услуги).

6. Организации практически не ведут работу по распределению полномочий и установлению ответственности с помощью составления рабочих инструкций.

7. Система мотивации основана на материальном стимулировании труда, другие стимулы практически не используются.

Главный вывод, который сделан в результате исследования системы управления строительными организациями Алтайского края, заключается в следующем:

а) современное промышленное производство не может нормально функционировать без соответствующей конструкторской и технологической документации;

б) система управления предприятием не проще, чем выпускаемая продукция, а поэтому, казалось бы, тем более нельзя обойтись без предварительно продуманного и по-инженерному рассчитанного проекта структуры системы управления, без подробно разработанной технологии трудовых процессов.

Все это говорит о том, что к процессу управления необходимо относиться так же, как мы привыкли относиться к процессу материального производства, т.е. превратить искусство проектирования и управления трудовыми процессами в инженерную дисциплину.

Выдвинута и обоснована концепция создания нормативной организационной модели системы управления предприятием (НОМ СУП), которая представляет собой проект организации системы управления, т.е. проект ее структуры на основе бизнес-процессов и технологии выполнения управленческих работ.

Систематизированы и предложены **принципы** создания НОМ СУП:

- 1) определяющего значения конечной цели;
- 2) иерархии базисов и надстроек;
- 3) обратного влияния надстроек на базисы;
- 4) комплексности проектирования;
- 5) инженерного подхода к проектированию и внедрению НОМ СУП;
- 6) согласованности нормативной и дескриптивной модели СУП;
- 7) итеративности процесса проектирования сложных систем;
- 8) поэтапности внедрения НОМ СУП;
- 9) адаптации и развития НОМ СУП;
- 10) активности управления;
- 11) проблемно-ориентированного подхода к построению НОМ СУП;
- 12) оптимизации;
- 13) достаточного разнообразия;
- 14) инженерного проектирования механизмов действия отрицательных и положительных обратных связей;
- 15) иерархичности строения СУП;
- 16) саморегулирования;
- 17) автоматического оповещения высших звеньев при превышении допустимых пределов отклонений в СУП;
- 18) замкнутости контуров управления в НОМ СУП;
- 19) прогнозирования и предкомпенсации;
- 20) регламентации;
- 21) документированности организации управления;
- 22) механизации и автоматизации управления;
- 23) всестороннего учета психологических и социальных факторов;
- 24) материального и морального стимулирования;
- 25) проектирования «механизмов» подбора, подготовки, расстановки передвижения кадров.

Разработана методика создания структурно-функциональной модели системы управления как основы для проектирования технологии трудовых процессов. Поэтому для характеристики технологий трудовых процессов (с точки зрения их анализа с целью последующей разработки и совершенствования) первостепенное значение имеет рассмотрение структурно-функциональной модели системы управления предприятием (табл. 1).

Формы представления технологии трудовых процессов могут быть разнообразными. Так, соответственно, степень глубины разработки производственных или функциональных процессов может быть маршрутной (табл. 2), операционной или элементной.

Маршрутная карта выполнения конкретной управленческой функции дает представление об

очередности исполнения обязанностей (операций) работниками аппарата управления, определяет время получения, выдачи информации как предмета труда, определяет технические средства передачи информации (документ, устное сообщение, сигнал технического устройства и пр.), трудоемкость выполнения обязанности (операции).

Должностная операционная карта устанавливает порядок проектирования трудового процесса обязанности (операции). В данном случае содержание трудового процесса определяется совокупностью действий и движений работника (или группы работников), необходимых для выполнения обязанности (операции) по всем стадиям:

- а) получение задания от работодателя или инициативная постановка работы;
- б) информационная и материальная подготовка выполнения обязанности (операции);
- в) непосредственное трудовое участие в процессе преобразования предмета труда в соответствии с производственной или функциональной технологией;
- г) представление выполненной работы приемнику.

Рациональность и качество трудового процесса на всех его стадиях обеспечиваются применением методов выполнения его элементов, позволяющих снижать физические нагрузки,

создать удобство в работе, исключить ненужные движения и действия, в частности, статические элементы типа «держать» и «поддерживать», избежать многократных поворотов корпуса в процессе работы, облегчить учетные и контрольные операции и многие другие виды работ с помощью средств вспомогательной технологической оснастки, создаваемых с учетом требований эргономики.

Должностная операционная карта является рабочим документом, по которому организуется текущая работа, определяется загрузка работника. По ней обучаются новые работники.

Логика выполнения технологии трудовых процессов должна отвечать пяти основным принципам организации труда. Сначала они были сформулированы как принципы организации производственных процессов, но затем справедливо перенесены на управленческий труд. Это следующие принципы – специализация, пропорциональность, параллельность, прямоточность, непрерывность.

Новая технология трудовых процессов строится с таким расчетом, чтобы добиться оптимального сочетания этих принципов в конкретных условиях организации труда в данном аппарате управления. Причем заданный конечный результат должен достигаться с наименьшими затратами трудовых, материальных и финансовых средств.

Таблица 1

Структурно-функциональная модель трудовых процессов управления ЗАО концерн «Алтайпромстрой» (нормативная)

№ П/п	Конкретные цели (задачи)	Объект воздействия	Подпроцесс	Общие функции процесса управления					
				1. Планирование	2. Организация	3. Мотивация	4. Учет	5. Анализ	6. Регулирование
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.1	Формирование портфеля заказов в результате осуществления целенаправленной политики в отношении оказываемых услуг			Процесс № 1. Маркетинговая деятельность					
1.1.1	Отбор целевых рынков оказываемых услуг	Целевой рынок	1. Исследование	1.1.1. Планирование исследования целевого рынка	1.1.2. Организация исследования целевого рынка	1.1.3. Мотивация исследования целевого рынка	1.1.4. Учет исследования целевого рынка	1.1.5. Анализ исследования целевого рынка	1.1.6. Регулирование исследования целевого рынка
1.1.2	Формирование базовой номенклатуры оказываемых услуг	Услуга	2. Отбор	1.2.1. Планирование отбора оказываемых услуг	1.2.2. Организация отбора оказываемых услуг	1.2.3. Мотивация отбора оказываемых услуг	1.2.4. Учет отбора оказываемых услуг	1.2.5. Анализ отбора оказываемых услуг	1.2.6. Регулирование отбора оказываемых услуг
1.1.3	Установление цен и условий оказания услуг в результате осуществления ценовой политики	Услуга	3. Ценообразование	1.3.1. Планирование ценообразования оказываемых услуг	1.3.2. Организация ценообразования оказываемых услуг	1.3.3. Мотивация ценообразования оказываемых услуг	1.3.4. Учет ценообразования оказываемых услуг	1.3.5. Анализ ценообразования оказываемых услуг	1.3.6. Регулирование ценообразования оказываемых услуг
1.1.4	Разработка системы распространения оказываемых услуг	Услуга	4. Продвижение	1.4.1. Планирование продвижения оказываемых услуг	1.4.2. Организация продвижения оказываемых услуг	1.4.3. Мотивация продвижения оказываемых услуг	1.4.4. Учет продвижения оказываемых услуг	1.4.5. Анализ продвижения оказываемых услуг	1.4.6. Регулирование продвижения оказываемых услуг
				Процесс №					

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.1.	Оптимизация структуры кадров изменяющихся потребностей организации	Процесс №10. Обеспечение кадрами							
4.1.1.	Определение потребности в кадрах	3. Кадровые ресурсы 3.1. Кадры	1. Обеспечение	10.1.1. Планирование обеспечения кадрами	10.1.2. Организация обеспечения кадрами	10.1.3. Мониторинг обеспечения кадрами	10.1.4. Учет обеспечения кадрами	10.1.5. Анализ обеспечения кадрами	10.1.6. Регулирование обеспечения кадрами
4.1.2.	Подбор и расстановка кадров		2. Расстановка	10.2.1. Планирование расстановки кадров	10.2.2. Организация расстановки кадров	10.2.3. Мониторинг расстановки кадров	10.2.4. Учет расстановки кадров	10.2.5. Анализ расстановки кадров	10.2.6. Регулирование расстановки кадров
4.1.3.	Повышение квалификации кадров		3. Квалификация	10.3.1. Планирование повышения квалификации кадров	10.3.2. Организация повышения квалификации кадров	10.3.3. Мониторинг повышения квалификации кадров	10.3.4. Учет повышения квалификации кадров	10.3.5. Анализ повышения квалификации кадров	10.3.6. Регулирование повышения квалификации кадров
4.2.	Формирование устойчиво заинтересованных работников в высоком уровне результативности труда	Процесс № 11. Обслуживание кадров							
4.2.1.	Разработка эффективной системы стимулирования труда	3. Кадровые ресурсы 3.1. Кадры	1. Разработка	11.1.1. Планирование разработки эффективной системы стимулирования труда	11.1.2. Организация разработки эффективной системы стимулирования труда	11.1.3. Мониторинг разработки эффективной системы стимулирования труда	11.1.4. Учет разработки эффективной системы стимулирования труда	11.1.5. Анализ разработки эффективной системы стимулирования труда	11.1.6. Регулирование разработки эффективной системы стимулирования труда
4.2.2.	Обеспечение высокого уровня безопасности и комфорта условия труда		2. Охрана труда	11.2.1. Планирование охраны труда	11.2.2. Организация охраны труда	11.2.3. Мониторинг охраны труда	11.2.4. Учет охраны труда	11.2.5. Анализ охраны труда	11.2.6. Регулирование охраны труда
4.2.3.	Создание условий труда обеспечения работников социальными благами		3. Обеспечение	11.3.1. Планирование обеспечения социальными благами	11.3.2. Организация обеспечения социальными благами	11.3.3. Мониторинг обеспечения социальными благами	11.3.4. Учет обеспечения социальными благами	11.3.5. Анализ обеспечения социальными благами	11.3.6. Регулирование обеспечения социальными благами

Таблица 2

Маршрутная карта выполнения функции 1.1.1. «Планирование исследования целевого рынка»

№№ операций	Наименование операций	Исполнители		Входная информация					Выходная информация					Трудоемкость (дни)	
		Должность	Периодичность	для кадра			Периодичность	Техническое средство	для орг						
				Процесс/подпроцесс	Должность	Наименование документа (инструмент)			Процесс/подпроцесс	Должность	Наименование документа (инструмент)				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
1.1.1.1.	Определение целей изучения рынка	владелец процесса	Г;К	8.3.1.8	владелец процесса	устав организации	Г;К	ручная	1.1.1.1	оператор	1.	устав организации	Г;К	ручная	5
1.1.1.2.	Определение аудиторов и выделение целевых рынков	оператор	Г;К	1.1.1.1	владелец процесса	1. Устав организации 2. Перечень целей изучения рынка 3. Идентификационные информации	Г;К Г;К Г;К	ручная ручная машинно-ручная	1.1.1.1	оператор	1. отчет о целевых рынках	Г;К	ручная	6	

Совершенствование технологии трудовых процессов возможно в следующих направлениях:

1. Использование методов исследования операций сетевого планирования и управления, системного анализа, имитационного моделирования и других теоретических методов, а также обычного качественного анализа для рационализации (оптимизации) управленческих операций и их последовательностей.

2. Регламентация и запись на бумаге или на машинных носителях технологии трудовых процессов управления с целью фиксации достигнутого состояния развития, накопления положительного опыта и подготовки необходимой базы для перехода к автоматизации.

3. Создание и постоянное накопление описаний проблемных ситуаций и рекомендуемых в этих ситуациях управленческих решений, а также применение методов ситуационного управления на базе современной вычислительной

техники, оснащенной терминальными устройствами, позволяющими организовать диалог между человеком, принимающим управленческие решения, и ЭВМ в режиме «запрос-ответ».

4. Механизация и автоматизация выполнения трудоемких обязанностей (операций), связанных с поиском и преобразованием информации, с целью повышения производительности управленческого труда и пропускной способности элементов и каналов системы управления.

5. Обучение управленческого персонала рациональному выполнению управленческих функций с учетом усовершенствований в их технологии, с максимальным его вовлечением в процесс поиска и реализации этих усовершенствований, с применением деловых игр и других активных методов, повышающих эффективность обучения и развивающих творческую активность обучающихся.

Литература

1. Качалина Л.Н. Научная организация труда – оргпроектирование. М., 1973.
2. Кожурин Ф.Д. Процесс управления. М., 1998.
3. Русинов Ф.М. Технология управления производством. М., 1976.
4. Соколов Д.В. Основы оргпроектирования: предпринимательский подход: Учебное пособие. СПб., 1994.
5. Майминос Е.З. Процессы планирования в экономике. Информационный аспект. М., 1971.
6. Мильнер Б.З. Теория организаций. М., 1998.
7. Организация управления общественным производством / Под.ред. Г.Х. Попова, Г.А. Джавадова. М., 1979.
8. Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики: Учебное пособие. М., 1996.
9. Кокорев В.П. Качество и эффективность инженерного труда. Барнаул, 1982.
10. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учебное пособие. М., 1996.
11. Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей компании мира. М., 1991.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М., 1991.
13. Морита А. Сделано в Японии. М., 1993.
14. Павлюченко В.И. Управление эффективностью экономических процессов. М., 1986.
15. Трайнев В.А. проектирование организационных систем, моделирование процессов. М., 1979.
16. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: Пер. с англ. М., 1997.
17. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. СПб., 1997.
18. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса. М., 1997.