

Управление операциями

Т. Елисейкина,
Д. И. Долгов (МордГПИ им. М. Е. Евсевьева, г. Саранск)

Управленческая операция представляет собой законченное целесообразное действие или ряд действий, направленных на выполнение определенной задачи организационного, экономического, социального или другого характера. Комплекс таких действий в рамках одной операции может состоять из нескольких элементов, поэтому операцию можно рассматривать и как совокупность трудовых движений, выполняемых работниками управленческого аппарата при осуществлении той или иной работы. К выполнению соответствующей операции работник должен быть надлежащим образом подготовлен. В этом ему помогут функционально-должностные инструкции, технологические карты, нормативы, процедурные правила и другие материалы по проектированию управления. Каждую операцию нужно увязать с предыдущими и последующими операциями данного цикла процесса управления по срокам, количеству и качеству информации. Выполнение данной операции должно быть увязано также с осуществлением других операций на участке. Все это необходимо учесть организатору производства при проектировании процессов управления.

Непременным условием успешного функционирования управляющей системы является четкое разделение процесса управления на операции, а в случае необходимости — и их рациональное комбинирование, т. е. кооперация труда в аппарате управления, что обеспечивает сочетание операций во времени, а также рациональное размещение рабочих мест сотрудников.

Работа руководителя складывается из большего или меньшего числа последовательных или параллельных операций и процедур, составляющих в целом технологию управления, которую можно иллюстрировать простейшим примером. Для исполнения операции передачи распоряжения начальника цеха последнему необходимо выполнить пять действий: 1) снять трубку телефона (или включить переговорное устройство); 2) набрать номер (при наличии переговорного устройства этого не требуется); 3) назвать фамилию подчиненного; 4) передать распоряжение; 5) сделать отметку о необходимости проконтролировать данное распоряжение.

Чтобы правильно организовать каждый функциональный процесс в системе управления, организатору производства необходимо: определить количество, последовательность и характер операций, составляющих этот процесс; подобрать (разработать) для каждой операции соответствующие способы, приемы (методику), технические средства; определить

оптимальные условия протекания процесса во времени и в пространстве. Для повышения эффективности технологии управления большое значение имеют анализ, исследование организационных операций, описание их в графической или текстовой форме, типизация и стандартизация, а отсюда и проектирование, совмещение однородных операций, перевод их на машинное исполнение в целях снижения трудоемкости процесса управления.

Процедуры управления — это совокупность разнообразных управленческих операций, выполняемых по определенной схеме (алгоритму). Процедура отражает порядок подготовки, рассмотрения, обсуждения, выполнения ряда последовательных или параллельных операций в процессе управления, предписание о порядке выполнения какой-либо работы в аппарате управления. Понятие «технология управления» тесно связано с процессом алгоритмизации операций и процедур в рамках тех или иных функций управляющей системы.

Сбор и обработка информации в управляющей системе, подготовка и принятие управленческих решений, организаторская работа по реализации решений — все эти процессы управляющего воздействия, выполняемые организаторами производства, могут рассматриваться как некоторая упорядоченная последовательность операций. Предписание, определяющее содержание и последовательность операций в каком-либо информационном и организационном процессе, выступает в роли процедуры процесса управления.

Операции и процедуры, выполняемые организатором производства и его подчиненными, отличаются друг от друга по ряду признаков. В зависимости от должностных категорий (руководители, специалисты, технические исполнители) управленческие операции и процедуры подразделяются на творческие, логические и технические.

Творческие операции и процедуры являются наиболее сложными, требующими сравнительно высокой квалификации работников, так как включают такие мыслительные действия, как сравнение, анализ, выборка, синтез, абстрагирование, конкретизация, выводы, расчеты, прогнозы, принятие решений. Для выполнения этих действий необходим комплекс определенных способностей, знаний, навыков, умений, а также профессиональный опыт. Творческие процессы носят специфический характер и в силу этого трудно поддаются внешнему контролю, поэтому учитывать их можно только косвенно, оценивая сложность труда, а также конечные результаты этой деятельности.

Логические операции и процедуры выполняются в определенной заранее заданной последовательности, т. е. по разработанному алгоритму. Они могут быть оговорены, регламентированы соответствующими инструктивными или нормативными документами (например, разработка тех-промфинплана, составление бухгалтерского отчета, расчет потребности материалов). Логические операции проще творческих, но также требуют от работников управленческого аппарата специальной подготовки.

Технические операции (например, размножение документов, доставка почты, арифметические подсчеты, разноска данных в картотеки, ведение делопроизводства) характерны наибольшей частотой повторения, более просты по исполнению, не требуют высокой квалификации работника.

Логические и технические операции могут быть в значительной степени механизированы, поэтому широкое внедрение технических средств в процессы управления производством обеспечивает снижение трудоемкости, затрат живого труда, способствует сокращению затрат на содержание административно-управленческого аппарата.

В труде многих работников управленческого аппарата преобладают элементы творчества. Удельный вес творческих операций у руководителей составляет до 60 %, у специалистов — до 40 %. В труде технических исполнителей логические операции составляют до 20 %, а остальные затраты рабочего времени приходятся на технические операции (сбор, обработку информации, подготовку и оформление документации и др.).

Операции и процедуры в зависимости от их содержания могут быть информационными (поиск, сбор, передача, обработка, хранение разнообразной научно-технической, экономической, оперативно-производственной информации); логико-мыслительными (выработка и принятие управленческих решений по различным вопросам); организационными (подбор и расстановка кадров, постановка задач исполнителям, инструктаж, оперативное планирование, организация трудовых процессов, административное распорядительство, диспетчирование, координация, контроль исполнения).

В зависимости от количества элементов в операциях и операций в процедурах они могут быть простыми и сложными. Простые операции содержат до 20 элементов, сложные операции — 20—30 элементов, а процедуры — 100—1000 операций.

По степени повторяемости различаются повторяющиеся (рутинные) и неповторяющиеся операции и процедуры. Первые постоянно выполняются работниками управленческого аппарата. Они поддаются измерению, анализу, нормированию и проектированию. Например, в структуре затрат рабочего времени технических исполнителей такие операции и процедуры занимают до 80 %. Это позволяет осуществлять нормирование труда данной категории работников, в труде которых большое место занимают повторяющиеся процессы. Для деятельности специалистов и руководителей всех уровней более характерны неповторяющиеся (творческие) операции (процедуры).

По уровню механизированности различают процедуры ручные (выполняемые без применения оргтехники), механизированные и автоматизированные (выполняемые с помощью различных средств вычислительной и организационной техники).