

ДАВЫДОВСКИЙ Ф.Н.
ВЕЛИЧКО Е.А.

ИНФОРМАЦИОННО –
АНАЛИТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ
ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДОВЫХ
ПРОЦЕССОВ

**Елена Александровна Величко
Федор Николаевич Давыдовский
Информационно
– аналитические
модели организации
трудовых процессов**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=54032593

SelfPub; 2020

Аннотация

Переход отечественных предприятий и организаций к регулированию трудовых отношений с сотрудниками на основе действующих профессиональных стандартов по-прежнему остается очень сложной и многообразной задачей. Трудности, возникающие в процессе такого перехода, вызваны не столько новизной возникающих при этом проблем, сколько недостаточной проработанностью целого ряда вопросов методического характера. Устранению подобного несоответствия может, по мнению авторов, способствовать широкое применение методов построения информационно – аналитических моделей, основанных на функциональном анализе содержания должностей и регламентации управленческого труда.

Содержание

ГЛАВА 1.	4
ГЛАВА 2.	20
Конец ознакомительного фрагмента.	23

ГЛАВА 1. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ТРУДОВЫХ ПРОЦЕССОВ – ОСНОВА ПОСТРОЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННО – АНАЛИТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Переход к рыночным отношениям, сопровождавшейся разрушением системы централизованного управления нормированием, сформировал необъективное представление о содержании этого процесса, что отразилось, в конечном счете, в целом ряде публикаций и государственных нормативных актах. Однако тезис о несовместимости рынка и нормирования серьезным признать нельзя по многим причинам, поскольку отказ от принципов административно-командной системы не должен повлечь за собой отказ от централизованной разработки межотраслевых и отраслевых норм и нормативов затрат труда, что позволило бы оказывать существенную методологическую и практическую помощь ор-

ганизациям, особенно в организационном проектировании и формировании прогрессивных организационно-технологических условий, минимизирующих производственные издержки. Также необходимо учитывать, что одной из наиболее значимых тенденций в организации нормирования труда в странах с развитой рыночной экономикой как раз является усиление координационной деятельности центральной службы нормирования труда в рамках всей фирмы, нацеленной на создание единой нормативно-информационной базы с целью более эффективного решения целого ряда общехозяйственных, организационно-экономических, социальных и технических вопросов. Так, в США политика повышения производительности труда и качества трудовой жизни связана с деятельностью Министерства труда, где функционирует отдел производительности и технологии, основными функциями которого являются измерение и анализ производительности по секторам и отраслям экономики, исследование влияния научно-технического развития отраслей на рабочую силу и разработка соответствующих рекомендаций. На этой основе сформировалась широкая сеть консультативных центров производительности, научно-исследовательские институты и организации, действующие практически в каждом штате. Их главными задачами стало всестороннее исследование факторов роста производительности труда, их значение при реализации организационных мероприятий, связанных с повышением эффективности использования рабочей силы,

совершенствование методической и методологической базы нормирования, создание единой нормативной межотраслевой базы. В Великобритании действуют общенациональные и отраслевые правила и стандарты, регулирующие процессы установления, замены и пересмотра норм труда. В Японии успешно функционирует общенациональный центр производительности, специализирующийся на вопросах анализа человеческого фактора в управлении и производстве, предоставления и реализации социальных гарантий, внедрением систем стимулирования и социальной защитой работников при повышении напряженности норм труда.

Рассматривая отличительные особенности нормирования в странах с развитой рыночной экономикой необходимо отметить значительное отставание в этом вопросе не только российских предприятий, но и полное отсутствие какого-либо сбалансированного механизма государственного регулирования нормирования. Несомненно, и то, что трансформация плановой экономики в экономику спросоограниченного типа, при которой основным регулирующим фактором является величина рыночного спроса, обуславливает изменение подходов к практике расчета и обоснования норм труда. В этих условиях не норма труда для каждого работника должна устанавливаться под конкретные организационно-технические требования, а наоборот, организация труда, производства и управления должна соответствовать величине нормы труда, установленной согласно требованиям рынка

(спроса на данный вид продукции).

В этих условиях процесс формализации механизма управления, прежде всего, определяется регламентацией управленческого труда, неразрывно связанного с информационной составляющей организации. По мнению большинства исследователей, труд в сфере управления неотделим от информации, поскольку он всегда связан с ее добыванием, переработкой, передачей и использованием. В ряде источников управление рассматривается именно как информационный процесс, в котором органы управления, управляемые объекты и «внешняя среда» взаимосвязаны информационными потоками, то есть обмениваются между собой информацией. Однако, несмотря на то, что роль информации определяется как важнейшая, ее место все же не может характеризоваться однозначно. Под основным ее значением принято считать, что она является неким вспомогательным производством процесса управления, призванная обеспечить достаточное количество «сырья» для управления материальными процессами. Данное толкование, по нашему мнению, является узким [1, с.31]. Напротив, более правильной трактовкой является понимание того, что и в деятельности по управлению, как и в любом трудовом процессе, существуют предметы труда, средства труда и сам труд. Это означает, что структура любого акта деятельности состоит из трех составляющих. В случае деятельности по управлению предметом труда являются различные виды информации, отра-

жающие определенное направление воздействия на управляемый объект. Средствами же труда являются разного рода средства вычислительной и организационной техники.

В этом плане любое предприятие, как и производственный комплекс, можно рассматривать в двух аспектах. Один из них отображает реальное осуществление производственной деятельности, дающей на выходе определенный материальный продукт, другой – информационный, представляющий собой отображение в документной или электронной форме протекание этого процесса.

Однако, несмотря на то, что деятельность в целом можно в целях анализа рассматривать как единство целей, средств и результатов, все же необходимо учитывать, что эти категории обладают и собственной логикой, и своей внутренней структурой. Так, цели могут подразделяться на общие, формулирующие основания существования, например, той или иной конкретной должности в структуре предприятия и ее основное назначение, и частные, определяющие основные направления деятельности на должности (на практике их, как правило, обозначают как «задачи»). Для реализации любой деятельности, кроме того, необходимо наличие определенных материальных и информационных ресурсов. Ввиду кооперативного характера деятельности на предприятии также надо иметь возможность привлекать других работников для реализации предписанной деятельности, т.е. обладать некоторыми человеческими ресурсами. Все это как раз

и составляет структуру категории «средства». Что же касается категории «результаты», то она включает способ выявления результата и меру его определения в части достижения желаемого состояния выполнения определенных видов деятельности и возможные действия в случае отклонений от предписанного порядка. При этом необходимо учитывать, что наиболее существенными признаками организационного порядка выступают осведомленность сотрудников о своих обязанностях, при которой превалирующей формой их организации становится самоконтроль вместо внешнего контроля, оценка результатов труда вместо оценки хода выполнения работ, персональная ответственность вместо размытой коллективной ответственности. Эти и другие составляющие регулярного (формализующего) менеджмента выступают частью общего процесса управления и обеспечиваются посредством метода организационного проектирования, представляющего собой разработку организационно-функциональной модели с дальнейшей ее фиксацией в базовых регламентах производственно-хозяйственной деятельности.

В этой связи следует отметить, что естественный ход развития теории и практики организации и управления привел к тому, что одним из способов организации труда работников начинает выступать фиксация в определенных документах наиболее рациональных способов выполнения работы. Основными условиями перехода к документационной фазе организационного закрепления труда выступают, во-

первых, потребность в констатации определенных фактов и действий. Во-вторых, необходимость точно фиксировать и передавать информацию с целью ее долговременного хранения, использования и трансляции. В-третьих, неизбежное оформление деятельности в рамках структурных подразделений. Следствием этого является необходимость определения статуса, структуры и функций. Одновременно возникает необходимость регулирования деятельности в подчинении заранее установленным правилам. Такие правила облекаются в форму документов, называющихся регламентационными, а процесс организационного закрепления труда работников в документной форме называется регламентацией труда. В существующей практике организации и управления под регламентационными документами понимаются такие, в которых предписывается порядок выполнения определенной деятельности.

Таким образом, использование регламентационных документов самым тесным образом связано с процессом формализации деятельности. В настоящее время формализация вызвана процессом усложнения управленческой деятельности. Так, рост производства, темпов его развития, увеличение объема и качества информации, используемой в управлении, так или иначе, ведет к росту и усложнению коммуникаций в организационной системе. Внедрение передовых достижений научно-технического прогресса требует соответствующего уровня профессиональной подготовки менедже-

ров и в значительной мере основывается на требованиях мгновенного принятия эффективных управленческих решений и т.п. При этом объекты приложения регламентации как способа организационно закрепления труда работников находятся в постоянной динамике и никогда не были неизменными. Первоначально регламентация труда применялась к организации труда государственных чиновников, затем этот способ организационного закрепления труда в силу своей высокой эффективности начал переноситься в сферу материального производства, где первоначальным ее объектом становятся рабочие. Следующим этапом в применении регламентационных документов стало приложение их к труду менеджеров предприятий; управленческие работники производственных организаций становятся основным объектом приложения регламентации, в нашей стране самое широкое применение нашли карты организации труда в качестве нового вида регламентационных документов, который в 70 – 80-е годы был развит Новосибирским опытом регламентации труда.

В целом, основное назначение регламентации труда сводится к регулированию деятельности по управлению предприятием, упорядочиванию выполнения конкретных управленческих работ, организационному закреплению рационального разделения труда и, в конечном счете, к обеспечению эффективной организации и координации труда менеджеров, и должностной подготовке работников предприятия.

тия. Кроме того, помимо требований рациональной организации труда, регламентация обусловлена действием человеческого фактора. Это связано с тем, что возможности оперативной памяти человека существенно ограничены и это, в свою очередь, требует фиксации необходимых рациональных взаимодействий различных должностных лиц и подразделений. Данное требование связано с необходимостью изучения и разработки рациональной технологии управления, с анализом и систематизацией информационных потоков, с распределением полномочий и ответственности в рамках конкретной организационной структуры.

В этой связи необходимо отметить, что регламентация труда, являясь неотъемлемой частью организационного проектирования, позволяет не только закрепить выработанные проектные решения, но и более эффективно производить процесс внедрения, при этом выработанные регламентационные документы становятся действенным средством контроля за процессом внедрения оргпроектов. Однако регламентация выступает не только как завершающий этап организационного проектирования, но и используется в самом его процессе, причем сначала в роли средства исследования, а затем средства проектирования деятельности организационных систем. Регламентация труда может рассматриваться как средство снятия различных недостатков оргпроектирования: на завершающем этапе она обеспечивает также адаптацию работников предприятия к новым проектным услови-

ям, преодолевая тем самым негативное восприятие со стороны персонала в отношении нововведений. Поскольку результатом процесса регламентации является определенный нормативный документ длительного пользования, фиксирующий правила осуществления деятельности, то и сам процесс регламентации представляет собой часть общего процесса нормирования труда. Любая же деятельность предполагает наличие определенной системы норм ее осуществления, направленных не только на результаты (нормы выработки, обслуживания), но и на сам процесс деятельности (технологические нормы, нормы дисциплины или охраны труда). Следовательно, производственных организаций без норм нет и быть не может, любая же норма представляет собой модель наиболее эффективной деятельности, иными словами – зафиксированное представление о целях, средствах и результатах деятельности. Так или иначе, норма является результатом определенного процесса моделирования деятельности, но норма – это не любая модель деятельности, а модель наиболее эффективной с точки зрения ее субъекта деятельности. Поэтому следующим этапом порождения нормы выступает сравнение отобранной модели деятельности с другими. Кроме того, норма – это такая модель, которая предназначена для реализации не теми, кто ее разрабатывал, а совсем другими работниками. Соответственно, обе стороны – проектировщик и исполнитель – должны трактовать ее однозначно. Значит, возникает третий этап порождения нормы,

закрывающийся в том, чтобы добиться аутентичного толкования этой модели обеими сторонами.

Таким образом, полный процесс нормирования деятельности состоит из трех этапов:

- разработка модели деятельности работника;
- оценка полученных результатов;
- доведение нормативных предписаний до исполнителя.

В содержательном смысле норма представляет собой модель наиболее эффективной деятельности, а регламентация труда предполагает упорядочивание выполнения конкретных работ по управлению, т.е. определение способов наиболее эффективного выполнения трудовых операций. Следовательно, все три этапа процесса нормирования труда также осуществляется и в процессе регламентации труда. Именно поэтому регламентация представляет собой не этап общего процесса нормирования, а определенную специфическую его форму. При этом предполагается, что работник может и не совершить требуемого от него действия. Иными словами, нормы и нормативы как способ детерминации действия, изначально предполагают его альтернативность, ввиду чего существует и обратное – санкции за их неисполнение. Следовательно, санкции и нормы различаются по направленности своего воздействия. Если норма является предписанием для исполнителя, то санкции – предписанием для субъекта управления. С одной стороны, нормы выступают в качестве моделей осуществления какой-либо деятельности, а

с другой – критериями выполнения деятельности, при этом нормы являются результатом моделирования деятельности нижестоящего работника субъектом управления, а для конкретного исполнителя – как процессуальная модель деятельности. Как критерий норма появляется при оценке выполнения деятельности исполнителя субъектом управления.

В соответствии с этим структура полной нормы, включая, помимо модели деятельности, еще и санкции за их неисполнение, обладает следующими составляющими: целевой стандарт, деятельностный стандарт, результативный стандарт (модель деятельности); деятельностные и результативные санкции. Все типы норм, где присутствуют предписания на результат деятельности, к процессу регламентации не относятся. Соответственно, процесс регламентации включает в себя два типа норм: содержащие прямые предписания на средства деятельности и нормы, содержащие предписания на общую направленность деятельности.

Вместе с тем, разделение работников аппарата управления на три категории (руководители, специалисты, технические исполнители) по существу отражается в разных способах их организационного закрепления, при этом общей тенденцией является документирование норм, возникающих в процессе совместного труда. В данном случае основным условием процесса регламентации выступает возможность операционного описания управленческого труда. Если характер труда технических исполнителей отражает достаточ-

но рутинный, часто повторяющийся процесс, в силу чего появляется возможность пронормировать их труд практически полностью, но вместе с тем результатом труда этой категории работников выступает идеальный, но не материальный продукт, то это означает, что методы прямого нормирования к ним не применимы. Поскольку труд технических исполнителей, по существу, сводится к реализации выработанных норм, то это уже само по себе предполагает расчленение на составляющие операции деятельности. Следовательно, труд технических исполнителей в весьма широких пределах поддается операционному описанию. В то же время характер труда руководителей, реализующих в основном организационную деятельность, а также труд специалистов, где ее доля достаточно велика, не позволяет представить процесс их труда в качестве строгой последовательности тех или иных операций. Это, в свою очередь, объясняется тем, что процесс выработки норм, составляющий содержание организационной деятельности, по своему содержанию носит уникальный, не воспроизводящийся многократно характер. Именно поэтому с целью фиксации труда руководителей возможно произвести только содержательное описание на уровне задач; для фиксации же труда специалистов можно произвести предметно-методологическое описание основных приемов и способов труда. Между тем, труд технических исполнителей хорошо поддается пооперационному описанию. Это означает, что регламентирование труда руководящего состава

ва возможна, однако при этом акцент в нормативном регулировании его деятельности переносится с операционного на целевое. Иными словами, организационное закрепление труда руководителей может осуществляться как регламентация исключительно по форме, но по содержанию представляет собой самостоятельную специфическую форму нормативного регулирования.

В данном случае важнейшим требованием регламентации выступает необходимость операционального описания регламентирующих действий, что само по себе отвечает ее сущности. Если же это требование не соблюдается, то возникает ситуация, когда возможна не только широчайшая трактовка обязанностей и ответственности, но и дублирование регламентируемых действий. Следствием этого, как правило, является масштабная организационная дисфункциональность – причина многих случаев снижения эффективности системы управления и развития организационных конфликтов. Для того, чтобы избежать подобной ситуации, необходимо не только согласованная координация регламентационного процесса, но и учитывать то обстоятельство, что уже на стадии внедрения результатов организационного проектирования регламентационные документы должны использоваться таким образом, чтобы, с одной стороны, они выступали как средство адаптации работников к новым условиям, а с другой – находили бы свое широчайшее применение в качестве средства контроля за процессом внедре-

ния результатов проекта.

Таким образом, проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

1. В целом, любая деятельность по управлению, так или иначе, представляет собой работу с информацией. Разница заключается лишь в том, что для различных категорий менеджеров распределение информационных операций различно: для линейных руководителей высшего ранга и функциональных руководителей основным направлением их деятельности является определение порядка работы с информацией; для линейных руководителей среднего и низового звена и специалистов основным направлением деятельности выступает получение и регистрация информации. Это, в свою очередь, означает, что процесс совершенствования или же комплексных организационных изменений в сферах производства и управления в значительной мере связан с необходимостью обеспечения более качественной работы с информационными потоками в организации. Средством, позволяющим такое обеспечение, выступает организационная регламентация управленческого труда. Последняя рассматривается с двух точек зрения: как самостоятельный способ организационного закрепления труда работников и в качестве методического средства организационного проектирования – первоосновы любых структурных преобразований. Регламентация как средство проектирования рациональной деятельности работников возможна только в условиях органи-

зационного проектирования всей системы. С другой стороны, и само организационное проектирование не может проводиться без регламентации.

2. Поскольку любая деятельность по управлению, протекающая в какой-либо организационной форме, предполагает существование определенной системы норм для ее реализации, постольку деятельность организаций вообще, и системы управления, в частности, носит нормативный характер. Это объясняется тем, что принципиальной особенностью такой деятельности является необходимость ее постоянного воспроизводства, которая осуществляется исключительно на основе нормативного закрепления тех или иных видов деятельности. В условиях организационных систем регламентированы, могут быть различные стороны их деятельности: процессы управления, производства, реструктуризации, интеллектуального и физического труда и т.д. Обычно регламентация процессов определяется как средство их рационального закрепления в той или иной форме. В целом же, регламентация представляет собой такую форму нормирования процессов, в результате которой формируются нормативные предписания на их осуществление. Это и составляет основное содержание процесса регламентации.

ГЛАВА 2.

ИНФОРМАЦИОННО – АНАЛИТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ КАК МЕТОД ИССЛЕДОВАНИЯ СОДЕРЖАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Исследование содержания управленческого труда – труда руководителей, специалистов и технических исполнителей – со всей очевидностью предполагает необходимость использования соответствующей классификации в качестве методического средства обоснования нормативного объема управленческих работ по каждой должностной позиции. В основе такой классификации, отражающей существующие виды деятельности работников аппарата управления, должно быть положено единство формы осуществления деятельности менеджеров всех уровней, в качестве которой выступает информация. В этой связи необходимо отметить, что становление управления как самостоятельного вида общественной деятельности привлекло внимание исследователей к проблеме информации еще на ранних стадиях развития науки об управлении. Это связано с тем обстоятельством, что

управление как элемент деятельности существовало всегда, но пока оно не было еще отделено от собственно предметной деятельности, вопрос о форме его практически не существовал. Выделение управления из общего контекста деятельности привело к появлению ее новой формы – информационной, носителями которой являются работники аппарата управления. По мнению большинства исследователей, труд в сфере управления неотделим от информации, поскольку он всегда связан с ее добыванием, переработкой, передачей и использованием. В ряде источников управление рассматривается именно как информационный процесс, в котором органы управления, управляемые объекты и «внешняя среда» взаимосвязаны информационными потоками, то есть обмениваются между собой информацией [1, с. 30 – 35].

По источникам образования информацию можно классифицировать в трех формах:

- директивная информация из высших звеньев управления государством;

- информация о среде предприятия (о поставщиках, потребителях, конкурентах и т.д.);

- информация о внутреннем состоянии предприятия.

Первая и вторая формы характеризуют влияние внешней среды на деятельность предприятия. К первой форме относятся прогнозы, планы стратегического развития национальной экономики, ГОСТы, постановления правительства и т.д. Ко второй форме относится информация о требованиях по-

требителей продукции, характере конкурентов и конкурентных преимуществах, об обучении кадров, научная информация и т.д. К третьей форме относится информация о состоянии ресурсов предприятия, ходе его функционирования, а также результатах производственной деятельности – выпуск готовой продукции, ее качество, себестоимость и т.д. По назначению информация подразделяется на нормативно-справочную, распорядительную, отчетную. По характеру отражения деятельности работников информация подразделяется на организационно-управленческую и производственную. К организационно-управленческой информации относятся уставы, положения, правила внутреннего распорядка, штатное расписание, приказы, распоряжения, инструкции, указания. К производственной информации относится информация, соответствующая основным функциям предприятия, т.е. проектно-конструкторская и технологическая документация, документация по технико-экономическому планированию, бухгалтерская, финансовая и кадровая документация.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.