

TALLINN

TALLINNA
POLÜTEHNILISE INSTITUUDI
TOIMETISED

438

ТРУДЫ ТАЛЛИНСКОГО
ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО
ИНСТИТУТА

ТРИ
'78

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
УПРАВЛЕНИЯ
ПРОИЗВОДСТВОМ



Труды экономического факультета ХХХ

Ep. 6.7

438

**ТРИ
'78**

TALLINNA POLÜTEHNILISE INSTITUUDI TOIMETISED

ТРУДЫ ТАЛЛИНСКОГО ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО ИНСТИТУТА

УДК 658.5

●
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ
УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ

Труды экономического факультета XXX

Таллин - 1978



УДК 658.5

М.Я. Хабакук

КОНЦЕПЦИЯ ОСНОВНОГО ЗВЕНА ИССЛЕДОВАНИЯ И
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Совершенствование управления в нашей стране проводится во многих направлениях. Идет создание автоматизированных систем управления, совершенствование планирования и стимулирования, а также организационной структуры, повышение квалификации руководителей и т.д.

В результате постоянного внимания, обращаемого партией и правительством на совершенствование управления в приведенных направлениях, а также в ряде других областей организации и управления, проделана большая работа, накоплен немалый опыт, достигнуты значительные результаты, которые помогают повысить качество и эффективность управления социалистическим народным хозяйством. Наряду с этим нельзя не отметить, что в совершенствовании управления вложены значительные ресурсы. Например, в Советском Союзе совершенствованием управления занимается около 300 тысяч специалистов.* Это число постепенно возрастает. Использование ресурсов не всегда приводило к ожидаемым результатам [1].

Исходя из вышеизложенного, в настоящей статье представлены некоторые возможности ресурсоемкости исследования и совершенствования управления.

При решении этой проблемы выдвинута следующая гипотеза.

В управлении существует основное звено, пронизывающее весь процесс управления. Если удастся выявить это звено, то

* Из доклада проф. Г.Х. Попова на семинаре. Проблемы организации совершенствования управления социалистическим производством. Калинин, 1974.

посредством исследования и совершенствования его будет исследован и усовершенствован процесс управления в целом. Так как основное звено уже всего процесса управления, можно предположить, что его исследование и совершенствование потребует меньших затрат трудовых и материальных ресурсов, чем исследование и совершенствование процесса управления в целом.

При выдвижении этой гипотезы автор опирался на принцип основного звена, сформулированного и применяемого В.И. Лениным в политике [2, с. 164].

Исследование управления

Для проверки гипотезы основного звена на первом этапе провели анализ трудов советских и иностранных ученых — крупных специалистов по проблемам управления.

При анализе исходили из положения, что управление состоит из определенного набора функций. Учитывая, что классификация функций у разных авторов различна, предполагали, что функция, наиболее отвечающая требованиям основного звена, представлена у подавляющего большинства авторов.

Г.Х. Попов называет такие функции управления, как постановка цели, прогнозирование, планирование организации, отдача распоряжений, мотивация и контроль, считая технологией всех функций сбор информации, анализ и принятие решений [3, с. 150–151]. Примерно такого же мнения придерживаются Р.К. Жксварав и В.И. Олигин–Нестеров, хотя перечень функций у них несколько иной [4, с. 114; 5].

О.В. Козлова называет функциями управления планирование, организацию, координацию, активизацию и контроль [6, с. 60], причем важнейшим актом и публикацией она считает принятие решения [7, с. 68].

При анализе разных классификаций функций управления выясняется, что особое место в них занимает функция принятия решения. В.И. Олигин–Нестеров называет принятие решения инструментом, при помощи которого проводятся в жизнь все другие функции управления [4, с. 134–140]. Как бы не поступал руководитель, всему его действию предшествует принятие оп-

ределенного решения. Поэтому принятие решения является основной управления [8, с.6].

Если глубже проанализировать мнения разных авторов о роли и месте принятия решения в функциях управления, можно прийти к единому выводу: абсолютное большинство теоретиков организации и управления считает принятие решения деятельностью, пронизывающей все другие функции управления. Следовательно, принятие решения при первом подходе отвечает требованиям, предъявляемым основному звену управления. Таким образом, совершенствование принятия решения следует считать одним из наиболее эффективных направлений совершенствования управления, поскольку усилия при этом затрачиваются на совершенствование одного вида деятельности, а результаты улучшаются в пределах всей управленческой деятельности.

Исследование и совершенствование принятия решения сама по себе чрезвычайно широкая и многоаспектная область. Таким образом, необходимо провести более подробный анализ сущности, направлений исследования и теории принятия решения, чтобы точнее определить основное звено самого принятия решения и тем самым сконцентрировать усилия тщательного исследования и совершенствования этого звена.

При анализе работ наших [9, 10, 11] и зарубежных [12, 13] крупных специалистов по теоретическим проблемам принятия решения, выясняется, что принятие решения является многоэтапным процессом, причем на каждом этапе производится выбор, как повторяющийся элемент. Для дальнейшего выяснения основного звена как проблемы принятия решения исследования отсутствуют. В связи с этим продолжение исследования основывалось на разных экспериментах.

На основе проведенных экспериментов и анализа внесем заключение: принятие управленческих решений как выбор зависит от цели того, кто принимает решение, поскольку принятие решения является деятельностью, пронизывающей и отражающей все другие функции управления, а цели можно рассматривать как основное звено принятия решения и всего управления. Благодаря тому обстоятельству,

что цели — это область более узкая и конкретная, их исследование и совершенствование требует меньших затрат и усилий, времени и средств, чем исследование и совершенствование всего принятия решения и управления (фиг. 1).



Фиг. 1. Общая схема концепции основного звена в исследовании и совершенствовании управления.

Совершенствование управления

На кафедре управления и планирования промышленности ТПИ в период с 1967 по 1977 год проведено большое количество исследований для выяснения закономерностей системы целей руководителей хозяйственных организаций, в результате чего открытое существование должностей лояльностей [14] сформулировано законом принятия решения как выбора и т.д. Эти исследования позволили сформулировать и основные недостатки (отсутствие взаимопонимания, неконкретность и т.д.) системы целей хозяйственных руководителей. Разработан ряд методов, позволяющих устранить или уменьшить существующие недостатки в системе целей хозяйственных руководителей.

Поскольку до концепции основного звена качество принятия решения и управления в целом зависит прежде всего от целей, то большое значение имеют конкретные методы, позволяющие исследовать и совершенствовать систему целей. Для выявления и совершенствования системы целей разрабо-

тан метод универсального дерева целей, имеющий существенное отличие от применяемых до настоящего времени методов дерева целей, используемых для решения отдельных проблем. Если дерево целей, применяемое до последнего времени, носит характер программ, т.е. ограничено во времени, то нам удалось разработать такой тип дерева целей, который относительно мало изменяется во времени [15]. Разработанное по этим принципам дерево целей позволяет комплексно охватить все существенные цели, в результате чего дерево целей выступает в качестве интегрированной системы хозяйственной организации как костяк для совершенствования принятия решения и управления в целом [16].

Например, в области совершенствования принятия решения применение дерева целей оказалось эффективным при выявлении действительных проблем и причин возникновения, при обосновании решений с точки зрения целей организации в целом, при распределении ресурсов, при выявлении потенциальных проблем и отрицательных последствий, которые могут возникнуть в ходе внедрения в жизнь и т.д.

На конечном этапе применения концепции основного звена откроются большие возможности совершенствования системы управления посредством совершенствования системы целей.

Основываясь на концепции основного звена (целей), разработан метод управления, дающий руководителям возможность направить свое внимание от действий на результаты. Этот метод снижает загруженность руководителей высших уровней, помогает выяснить сферы, в которых руководителям следует повысить квалификацию и создает благоприятные условия для роста квалификации руководителей.

З а к л ю ч е н и е

Основываясь на ленинском принципе основного звена и продвигаясь от эксперимента к эксперименту, от исследования к исследованию, удалось доказать существование основного звена в процессе управления и создана оригинальная концепция исследования и совершенствования всего управления на базе принципа основного звена. Первая часть концепции представляет собой поиск основного звена (фиг. I), движение от

общего к частному; требованиям основного звена отвечает цель. Вторая часть – это совершенствование принятия решения и управления в целом посредством совершенствования основного звена, переходя от частного к общему (фиг. I).

Л и т е р а т у р а

1. О недостатках в использовании государственных средств при разработке и внедрении автоматизированных систем управления. Отчет объединенной комиссии Минфина ЦСУ и Госконтроля. М., 1975.

2. Л е н и н В.И. КС, т. 6, М., Госполитиздат, 1946, 513 с.

3. П о п о в Г.Х. Проблемы теории управления (второе издание). М., "Экономика", 1974, 320 с.

4. О л и г и н – Н е с т е р о в В.И. Использование экономических законов социализма и управления производством. М., "Мысль", 1974, 286 с.

5. Ü k v ä r a v, R. Organisatsioon ja juhtimine sotsialistlikus majanduses. Tallinn, "Valgus", 1974, 304 lk.

6. К о з л о в а О.В. Научные основы управления производством. М., "Экономика", 1969, 187 с.

7. К о з л о в а О.В. Техника, технология и кадры управления производством. М., "Экономика", 1973, 165 с.

8. D a v i s R a l p h C. The fundamentals of top management. N.Y., Harper & Row, 1951, 352 p.

9. Т и х о м и р о в Ю.А. Управленческое решение. М., "Наука", 1972, 288 с.

10. К а м е н и ц е р С.Е. Обоснование, принятие и организация выполнения хозяйственных решений. М., "Знание", 1974, 293 с.

11. В е н д е л и н Л.С. Процесс принятия решения. Таллин, "Валгус", 1974, 216 с.

12. Я н г С. Системное управление организацией. М., "Сов. Радио", 456 с.

13. S i m o n, H. Administrative behavior. A study of decision making process in administrative organization. N.Y. McMillan Book Company. 1960, 273 p.

14. Х а б а к у к М. Проблемы формализации индивидуальных и групповых управленческих решений. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Таллин, 1969, 44 с.

15. H a b a k u k, M. Eesmärk - otsus - juhtimine. Tallinn, "Valgus", 1976.

16. Х а б а к у к Мадис. Совершенствование системы принятия решения при помощи дерева целей. Таллин. Эст. НИИИТИ, 1973, 17 с.

M. Habakuk

Conception of Management Investigation and Improvement by Basic Link

Summary

In the article the idea of management improvement by the conception of the basic link is given. The contents of this conception is as follows: in management there exists always the basic link, which is narrower than the whole process of management. The investigation and improvement of the basic link needs less resources than the investigation and improvement of the whole process of management.

УДК 658.5

Я.А.Лейманн

ОПЫТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ
(ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ)

Кафедра управления и планирования промышленности Таллинского политехнического института исследовала в 1976 — 1977 гг. возможности совершенствования работы Учебного комбината Министерства легкой промышленности ЭССР, который имеет самый богатый опыт в Эстонии в деле обучения руководителей. На основе исследования и опыта других аналогичных организаций у нас и за рубежом мы выработали ряд рекомендаций для совершенствования обучения руководителей. Самые эффективные из них внедрены в жизнь как в Учебном комбинате, так и в некоторых других организациях ЭССР. Ниже изложим коротко те части исследования, которые, на наш взгляд, представляют более широкий интерес.

Определение содержания и объема обучения

Содержание и объем обучения руководителей должны служить целям народного хозяйства, в том числе и целям предприятий и организаций.

В условиях разделения труда преподаватели и организаторы курсов руководителей не очень представляют конкретные нужды руководителей, которые зависят от целей предприятий и от уровня этих руководителей. Руководители, в то же время, плохо знают, как и в чем преподаватели и организаторы обучения могут им помочь.

Выход является, на наш взгляд, в том, что предприятия должны более систематично проводить оценку и аттестацию своих руководителей и таким образом определять надобность

обучения. Представителей предприятий и организаций (например, членов аттестационных комиссий) нужно включить в состав советников учебных заведений, которые занимаются обучением руководителей. Таким образом они могут периодически помогать уточнять деятельность учебного заведения, т.е. определять номенклатуру, объем и общее содержание разных курсов и семинаров для руководителей.

В то же время каждый учебный комбинат, факультет, институт может и должен действовать более активно. Более активная реклама со стороны организаторов обучения в виде обзоров, планов, отчетов, в свою очередь, помогает предприятиям конкретизировать надобность обучения своих руководителей. Перечень хороших новых курсов и семинаров, направленный предприятию, может помочь открытию для него новых, до сих пор "скрытых" нужд обучения.

Для более глубокого соединения предприятий и учебных заведений целесообразно организовать в конце каждого года обсуждение, где представители предприятий и организаций, т.е. заказчики, помогают организаторам обучения оценивать сделанное и определять будущее.

В итоге получается непрерывный процесс изучения "рынка", а также разработка и реализация "товаров" со стороны организаторов обучения руководителей. Содержание и объем обучения постоянно оптимизируются и быстро ориентируются на новые нужды руководителей.

Учебный комбинат Министерства легкой промышленности ЭССР сделал по этому направлению только первые шаги.

Специфика обучения руководителей

Современный руководитель встречает ежедневно в своей работе новые проблемы, которые никем нигде раньше не решались. Для решения этих многосторонних управленческих проблем важны не только хорошие знания, а часто, даже в большей степени, умение, интуиция, правильные точки зрения и т.д. Поэтому обучение руководителей имеет особую специфику.

Обычно руководители, которые имеют большой жизненный опыт и стаж руководящей работы, не ценят лекций академического содержания в стиле высших школ, так как от этого им на практике мало пользы. В системе обучения руководителей часто работают молодые преподаватели, которые входят в состав научно-исследовательских институтов и высших школ, но не имеют опыта практической работы и просто не знают действительное управление. Поэтому они не могут уверенно передать прикладную теорию управления, в которой везде важной частью является реальная ситуация, обстановка.

Руководители, обычно самоуверенные, активные, любят высказывать свои мнения, спорить. Они очень заинтересованы в обмене опытом, желают знать, что о конкретных проблемах думают их коллеги. Из всего сказанного следует, что в процессе обучения руководителей не эффективно использовать методы и принципы, которые хороши в высшей школе или даже в процессе повышения квалификации специалистов.

В обучении руководителей более эффективными являются разные активные методы обучения, в том числе так называемый метод групповой работы, который в течение последних лет в Эстонской ССР в системе обучения руководителей все шире используется, хотя и является сравнительно новым методом. Короткая схема проведения групповой работы следующая. Во время семинара или даже лекции преподаватель определяет конкретную проблему управления и составляет группы в количестве 3-7 руководителей в каждой. Группы работают в течение предусмотренного времени в отдельных комнатах или в отдельных частях аудитории. Время зависит от объема проблемы и может быть от нескольких минут до нескольких часов. В группе руководители обсуждают поднятую проблему, обмениваются мнениями, спорят и, наконец, находят решение. Преподаватель является в это время лишь наблюдателем, а если нужно, то и катализатором, т.е. помогает участникам быть активными.

По истечении предусмотренного времени группы собираются. Представитель каждой группы излагает решение. Преподаватель анализирует отдельные решения, сопоставляет,

сравнивает их, организует анализ и обсуждение вместе с участниками. Таким образом находят итоговое решение или решения.

Благодаря такому методу обучение руководителей стало более жизненным. Лучше удается использовать опыт руководителей и соединять его с теоретическими знаниями преподавателей. Руководители стали более довольными, так как они могут активно участвовать в процессе обучения, показывать себя, активно общаться.

Такие же цели преследует другое направление активизации руководителей в процессе обучения: на более длительных курсах предлагают участникам часть программы составлять самим. Для облегчения составления организаторы курса рекомендуют общий перечень возможных тем, среди которых можно выбирать. Таким образом, можно более тесно связывать содержание обучения с конкретным контингентом руководителей.

Повышение квалификации преподавателей

В процессе обучения наряду с руководителем вторым важным компонентом является преподаватель. Исходя из специфики обучения руководителей, хороший преподаватель является в этой системе больше стимулятором обучения, чем учителем. Поэтому преподаватели должны получить специальную подготовку для работы с руководителями.

В последнее время преподаватели Учебного комбината МЛП ЭССР (которые все внештатные) участвуют в составлении новых программ. Несколько дней до открытия нового курса или семинара они обсуждают содержание и связи отдельных частей программы, а после окончания совместно вводят уточнения и изменения в программу. Такая практика является в то же время процессом повышения квалификации преподавателей.

Наряду с этим организуются краткосрочные семинары для обсуждения и совершенствования наиболее важных элементов обучения. Подготовлены объемные программы дидактики и педагогики. Имеется недельная программа для упражнения пре-

подавателей активным методам обучения (дискуссия, деловая игра, управленческие ситуации, ролевые игры и т.д.). Эту программу можно реализовать и по отдельным частям.

В результате реализации вышесказанных направлений повышается квалификация преподавателей, они узнают, как взрослые люди учатся, чему и как их лучше обучать и т.д. Но этого еще недостаточно. Преподаватель в системе обучения руководителей должен быть гибким и уметь общаться. Для развития этих способностей нужно напряженно и самокритично работать на разных курсах, с разным контингентом и это, в конечном счете, является решающим на пути повышения квалификации руководителей.

Материальные условия обучения

Эффективное обучение руководителей можно организовать только при хороших материальных условиях. Для того, чтобы руководители могли напряженно заниматься, забывая производственные и семейные проблемы, целесообразно организовать обучение вне больших городов. Только в таком случае возможно сосредоточиваться на нужном уровне.

Наш опыт показывает, что групповая работа более результативная, если группам возможно предоставить для работы отдельные небольшие комнаты. Это важный вывод, который нужно учитывать при планировании места обучения.

Значительное влияние на эффективность обучения оказывает знакомство участников друг с другом. Поэтому в Учебном комбинате МПИ ЭССР внедрен порядок, на основе которого каждый участник носит на груди и имеет на столе значек с указанием фамилии, имени и места работы. Некоторые курсы начинаются со специальных упражнений, целью которых является знакомство участников между собой.

Кратковременные курсы целесообразно начинать накануне первого рабочего дня. Таким образом участники входят в атмосферу мероприятия, знакомятся и утром следующего дня могут начинать производительно заниматься.

В обучении руководителей особую роль имеют письменные материалы (тезисы лекций, светокопии из статей, опи-

сания упражнений и т.д.), которые раздаются слушателям. Подготовка такого материала требует дополнительного труда от преподавателей и хороших возможностей размножения. Так, например, в Учебном комбинате МЛП ЭССР подготовили для трехдневного семинара "Совещания, собрания" для каждого участника примерно 60 страниц материала. Планируется увеличить этот объем еще на 20-30 страниц. Это позволит намного эффективнее использовать время обучения.

Дополнительные пути повышения эффективности обучения руководителей

Эффективность обучения непосредственно зависит от того, что участники получают в процессе обучения, насколько могут это использовать в своей работе и, таким образом, совершенствовать управление.

Вышеизложенные рекомендации направлены на отдельные элементы процесса обучения. Так, на основе совершенствования содержания программ участники получают больше того, в чем нуждаются. Повышение уровня преподавателей, хорошие материальные условия помогают участникам освоить большую часть из содержания программ. Групповая работа позволяет обсуждать жизненность новых идей и прокладывает, таким образом, дорогу к внедрению.

Выработанные нами анкеты помогают устанавливать обратную связь с участниками в начале, в середине и в конце курсов. Это в свою очередь дает информацию для улучшения дела.

Однако остается нерешенной большая проблема, связанная с использованием полученного материала участниками в процессе управления. Наши исследования показали, что хорошо обученный руководитель не может полностью реализовать полученные знания после курса из-за того, что его ближайшие коллеги не обучены таким же образом. Поэтому нами все шире практикуется обучение руководителей вместе с коллегами по предприятию. При этом целью является не только обучение их по той же программе, но и обсуждение, анализ и

обучение совместной деятельности, изменение и уточнение некоторых понятий, методов, подходов в решении вопросов и т.д.

Обычно проводятся такие мероприятия вне предприятия при участии 20-40 руководителей, продолжительностью 1-2 дня каждый раз. При составлении программы исходят из проблем предприятия.

В основном используется групповая работа (60-80% времени), состав групп при этом назначается и изменяется, исходя из поставленных вопросов.

Руководители многих предприятий хорошо приняли такое новое направление. Но, несмотря на некоторый успех, в такой сложной деятельности, как обучение руководителей, остается еще много нерешенных вопросов. Поэтому нужно несомненно продолжать вычатые исследования.

J. Leimann

On Improvement of Managerial Training

Summary

The given article dwells upon the managerial training in the Estonian SSR. The article sums up developments in this field.

Firstly, the vital problems of estimating the quantitative and qualitative needs for training, secondly the improvement of the training process and thirdly the training of the trainers are investigated. Some proposals are made for solving these problems.

The study of the experience of some Estonian firms shows that it is efficient to combine managerial training within and without the organization with organization development, as well as to use the methods and principles of organization development in managerial training.

УДК 658.5

И. А. Кросс

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АНАЛИЗА СИТУАЦИЙ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ
СОДЕРЖАНИЯ ОБУЧЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

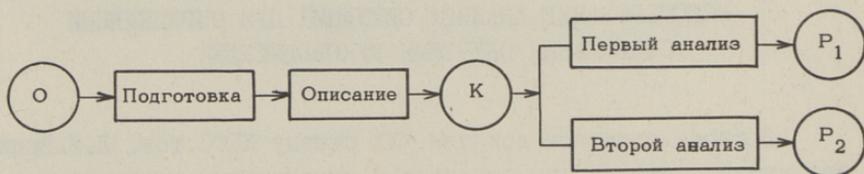
В своем отчетном докладе XXV съезду КПСС тов. Л.И.Брежнев сказал, что партия подходит к организации подготовки и переподготовки кадров с учетом возрастающих требований. Хозяйственные кадры, специалисты повышают свою квалификацию в различных институтах, на факультетах, в Институте управления народным хозяйством, где ежегодно обучается более миллиона человек. Нам следует и в дальнейшем совершенствовать эту работу [1, с. 85-86].

Среди методических проблем повышения квалификации руководителей важное место занимает вопрос о содержании обучения руководителей. При решении этого вопроса в первую очередь необходимо учитывать потребности практики, выражением которых являются разные управленческие проблемы. Для выяснения этих проблем используются различные подходы и методы: опросы, экспертные оценки, самофотографирование руководителей, анализ результатов аттестации и оценки руководителей и т.д. В данном случае при выяснении проблем практики использовался метод анализа ситуаций. В статье анализируется сущность этого метода и описываются результаты его использования.

I. Сущность метода анализа ситуаций

Характерной чертой анализа ситуаций, по которой этот метод отличается от других, является то обстоятельство, что при выяснении проблем практики используются со стороны руководителей описанные ситуации. Принципиальная схема проведения анализа ситуаций приведена на фиг. 1, где окружно-

стями отмечены объекты, промежуточные и конечные результаты анализа. Объектом анализа (О) являются проблемы практики. Промежуточным результатом (К) являются со стороны руководителей описанные ситуации и конечными результатами (P_1 и P_2) — итоги анализа ситуаций. Прямоугольники на схеме выражают этапы проведения анализа ситуаций.



Фиг. 1. Принципиальная схема проведения анализа ситуаций.

Для более точного представления сущности анализа ситуаций как метода нужно раскрыть содержание понятий: "ситуация", "удовлетворенность" и "неудовлетворенность".

Под понятием "ситуация" в данном случае понимается обстановка, в которой индивид чувствует неудовлетворенность и не знает, как ее устранить [2, с. 114]. Такая обстановка является для индивида проблемной ситуацией, в которой ему придется принять решение. Понятия "удовлетворенность" и "неудовлетворенность" при этом выражают эмоциональное состояние индивида в соотношении ситуаций. Для удовлетворенности характерно намерение индивида сохранить существующую ситуацию, а для неудовлетворенности характерно стремление индивида изменить ситуацию. Иными словами, индивид удовлетворен тогда ситуацией, когда его намерение сохранить ее сильнее стремления к переменам [2, с. 69]. Из вышесказанного вытекает, что одним результатом успешного решения ситуации всегда являясь и удовлетворенность индивида, который принимал решение.

Исходя из этих точек зрения, в дальнейшем анализируются только такие ситуации, решения которых не давали по-

ложительных результатов и неудовлетворенность руководителей сохранялась или возникала после принятия решения снова по другим причинам. Такими являются ситуации, в которых после принятия решения плохие результаты очевидны, ситуации, после решения которых у руководителей оставалось сомнение в правильности решения, и ситуации, которые до сих пор оставались нерешенными. Как видно из фиг. 1, проведение анализа ситуаций состоит из четырех этапов: подготовка, описание, первый анализ и второй анализ.

Подготовка. Содержание этого этапа заключается в обучении руководителей, в рамках которого руководителям разъясняют, что и как нужно описывать.

Описание. На этом этапе руководители на основе полученной информации и своего личного опыта описывают случившиеся в их практике ситуации. Описание проводится письменно и анонимно. Результатом такого описания являются ситуации (К), которые выражают субъективное понимание руководителей о практических проблемах.

Первый анализ. На этом этапе выясняются и группируются все проблемы, которые были описаны в ситуациях. Полученный результат (P_1) отражает проблемы руководителей и их структуру.

Второй анализ. На этом этапе пытались определить те проблемы, которые являются фактическими причинами возникновения описанных проблем (P_2), и их связи с теми уровнями управления, от которых зависит решение этих проблем.

Для проведения первого и второго анализа использовалась таблица, форма которой приведена на фиг. 2. Первая и вторая графы таблицы выполняются в течение первого анализа. В первой графе фиксируются проблемы, которые со стороны руководителей выносятся на первый план при описании ситуации, а во второй графе — все остальные проблемы. Третья и четвертая графы выполняются при втором анализе. В третьей графе фиксируются фактические причины, а в четвертой графе — те уровни управления, от которых зависит решение этих фактических проблем.

В ситуации поставленные на первый план проблемы	В ситуациях остальные описанные проблемы	Фактические причины описанных проблем	Уровень управления, от которого зависит решение фактических проблем
1	2	3	4

Фиг. 2. Форма таблицы, используемой при проведении анализа ситуации.

2. Результаты использования анализа ситуации

Для исследования возможностей использования анализа ситуации под анализ было взято 232 ситуации, авторами которых были мастера нескольких промышленных министерств Эстонской ССР (легкая промышленность, местная промышленность, промышленность строительных материалов, лесная и деревообрабатывающая промышленность), которые обучались на курсах повышения квалификации в Учебном комбинате Министерства легкой промышленности Эстонской ССР.

Полученные на первом этапе результаты — структура проблем мастеров, частота их наличия во всех описанных ситуациях — приведены в таблице I. Так как во многих случаях со стороны их авторов было в одной ситуации описано несколько проблем, общее число проблем выше, чем количество ситуаций. При группировке проблем сохранялась та степень конкретности, которая была использована со стороны мастеров при описании проблем. При этом невозможно во всех случаях строго наблюдать единую основу при группировке проблем (так, например, в воспитании всегда содержится элемент воздействия) но, с другой стороны, такая группировка дала более точную картину того, что сами мастера считают своими проблемами. По данным таблицы I видно, что основная масса, $\approx 70\%$ проблем мастеров, связана только с людьми (воспитанием, воздействием, размещением людей, обращением с людьми и решением конфликтов между ними). Оставшиеся 30% случаев приходится на проблемы, сопровождающиеся организацией других сторон производства.

Т а б л и ц а I

Структура проблем и частота их наличия в
ситуациях мастеров

№ п.п.	Группы проблем	Частота наличия	Удельный вес в %
I	2	3	4
I. Проблемы, связанные с людьми			
1.	Воздействие на людей (мотивировка, разъяснение)	67	16,3
2.	Воспитание (обучение) людей	65	16,0
3.	Обращение с людьми (наказание, утешение)	62	15,3
4.	Решение конфликтов между людьми	50	12,5
5.	Размещение рабочих	33	7,9
II. Проблемы, связанные с организацией производства			
6.	Планирование и организация труда снабжение участка материалами	53	13,3
7.	Оплата труда, премирование	49	12,2
8.	Контролирование качества материалов и продукции. Обеспечение качества и его материальное стимулирование	18	4,3
9.	Организация соц.соревнования	4	I
10.	Выбор подчиненного	4	I
II.	Решение технологического вопроса	1	0,2
Всего		406	100

На основе приведенных результатов можно заключить следующее. Так как таблица I отражает содержание и структуру тех проблем, решение которых со стороны мастеров чаще всего не давало положительных результатов, содержание обучения мастеров нужно связывать теми знаниями, которые нужны для решения этих проблем.

Для уточнения при первом анализе полученных результатов анализировались на следующем этапе исследования тех же ситуаций повторно. При втором анализе ситуации перегруппировывались по фактическим причинам возникновения в таблице I приведенных проблем. При определении фактических причин использовались описанные в ситуациях факты. В случаях, когда в ситуации конкретных фактов было недостаточно или они отсутствовали, фактические причины были определены на основе экспертных оценок автора исследования. Так как причины многих проблем имеют продолжение за пределами предприятия (например, проблемы воспитания людей), в данном случае при определении фактических причин ограничивались только теми причинами, которые связаны с деятельностью предприятия. Таким путем для каждой ситуации была определена одна фактическая причина. Результаты второго анализа приведены в таблице 2.

Т а б л и ц а 2
Фактические причины приведенных в таблице I
проблем

№ п.п.	Группы причин	Число причин	Удельный вес в %
I	2	3	4
1.	Недостатки и неясность в системах планирования и организации труда, снабжения материалами, управления качеством, оплате труда, нормирования и премирования или отсутствие системы	82	34
2.	Недостаточное координирование между производственными подразделениями, отделами и уровнями управления предприятия и между предприятием и другими организациями (снабженцами, потребителями и т.д.)	54	22
3.	Нерешительность при принятии решений, ошибки при обращении с людьми	22	9
4.	Нехватка рабочей силы	20	8

Продолжение таблицы 2

I	2	3	4
5.	Плохие условия труда	5	2
6.	Причины, связанные с воспитанием и поведением людей	59	25
Всего		232	100

При сравнении результатов, полученных при первом и втором анализе, можно заметить существенные изменения в структуре проблем. Например, доля таких проблем, которые связаны только с людьми, среди фактических причин только 25%. Результаты анализа конкретных групп проблем подтверждают, что во многих случаях т.н. "человеческие проблемы" являются сопровождающими явлениями фактических проблем. При этом они часто становятся первыми носителями и выражают неудовлетворенность руководителей. Так, например, из 67 ситуаций фактическими причинами воздействия на людей в 45 случаях была необходимость оперативно переустроить производство в целях спасти план, выполнить задание или устранить непредвиденную обстановку (поломка установки, аварии и т.д.). 21 случай (из этих 45) сопровождался отказами подчиненных выполнять распоряжения. В 13 случаях причиной воздействия были нововведения и лишь в 9 случаях причины были связаны только с поведением людей. Аналогично уменьшается и доля других "человеческих проблем" в числе фактических причин. Так, например, 26 случаев из 50 конфликтных ситуаций были связаны с неясностью в системах разделения труда, заработной платы и премирования.

С другой стороны, причины многих проблем, связанные с разными сторонами организации производства, имеют несколько иной характер, чем это описано в таблице I. При анализе причин этих проблем можно заметить некоторые одинаковые черты. Одной такой соединительной чертой причин возникновения проблем является в данном случае т.н. "неясность", которая выражается в отсутствии системы для определенного действия. В сущности выражаются в этом уже знакомые проб-

лемы управления, причинами которых являются неясность в вопросах разделения труда (кто, где, что и когда и как должен делать?) или отсутствие ясности в критериях, которые используются при оплате труда и премировании, при оценке качества и трудовой дисциплины и т.д. С неясностью как причиной общего характера и связана значительная часть причин анализируемых проблем.

Параллельно с определением фактических причин возникновения проблем добивались на данном этапе анализа группировки по уровням управления, в компетенцию которых входит решение этих проблем. Так как в данном случае эти проблемы не являются проблемами одной конкретной организации, эта группировка несколько условная. При группировке 173 проблем, которые являются фактическими причинами, по уровням управлений получены следующие результаты.^I В 41 случае (это $\approx 24\%$) решение проблем зависит от высшего руководства предприятия, в 55 случаях (это $\approx 32\%$) от начальника цеха и в 77 случаях (это $\approx 41\%$) — от самих мастеров.

Как видно из приведенных результатов, большинство проблем, которые должны быть решены мастерами, являются многоаспектными и связаны со всеми уровнями управления предприятием. С одной стороны, можно на это опираться при определении содержания обучения средних и высших должностей управления. С другой стороны, на основе вышесказанного можно сделать вывод, что поскольку решение многих проблем управления зависит от разных уровней управления, следует этот принцип наблюдать при организации учебного процесса. Здесь прежде всего имеется в виду составление учебных групп из руководителей разных уровней управления.

Л и т е р а т у р а

И. Б р е ж н е в Л.И. Отчет Центрального Комитета КПСС и очередные задачи партии в области внутренней и внешней политики. М., Политиздат, 1976.

^I В данном случае не учитывались проблемы, которые были связаны с воспитанием и поведением людей, так как решение этих проблем не зависит только от предприятия.

2. А к о ф ф Р., Э м е р и Ф. О целеустремленных системах. М., "Советское радио", 1974.

P. Kross

Die Nutzung der Situationsanalyse bei der
Erklärung des Lehrfaches den Leitern

Zusammenfassung

Im vorliegenden Artikel behandelt man die Methodik und die Resultate der Situationsanalyse bei der Erklärung des Lehrfaches den Leitern.

УДК 658.5

Э.О. Оя

ПРОБЛЕМЫ РАЗРАБОТКИ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ
АНАЛИЗА ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ – ПРИМЕР
ОРГАНИЗАЦИОННОГО АНАЛИЗА

I. Особенности характеристики управления в статике
и динамике. Связь между структурой и процессом

Для характеристики систем управления, так же как и всех других явлений, применимы два принципиально различных подхода: статичный и динамичный.

Статичный подход к характеристике управления строится на наличии факторов, являющихся основой (базой) управленческой деятельности: кадры, техника территориальный аспект и другие факторы физического характера. Анализ системы управления с этой точки зрения отвечает на вопрос: какие стороны в управлении различимы, чтобы при их анализе не было бы необходимости одновременного рассмотрения других сторон и факторов управления? В основе статичного подхода, таким образом, заложены сравнительно давно сформировавшиеся области науки (психология и социология, правоведение, различные отрасли экономической науки и т.д.), которые все изучают характерные стороны управления, исходя из своей методологии.

При изучении управления, как и при изучении всех сложных явлений, исторически первым этапом были идентификация и анализ его различных сторон. Этим объясняется и относительно раннее и обширное исследование статичного аспекта управления в соответствующей литературе.

Динамичная характеристика управления (на базе выявления процессов управления) более синтетична в сравнении

со статичным подходом. Она выдвигает на первый план практическую управленческую деятельность — работу руководителей и специалистов во временном масштабе, "... характеризует реальную жизнь системы управления" [I, с. 6]. Комплексное совершенствование процессов управления поэтому не может входить в сферу исследований ни одной из специфических наук. Разработка принципов анализа и совершенствования процессов управления является объектом науки управления как синтетической, междотраслевой науки.

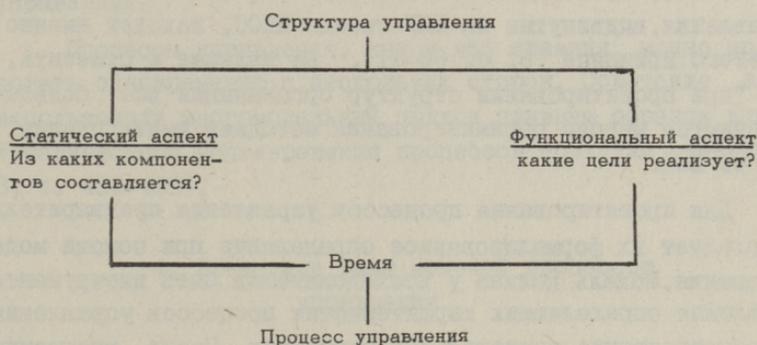
Узловым вопросом при изучении процесса управления является определение величины временного масштаба: чем большие интервалы времени берутся для оценивания процессов, тем больше сравниваются их конкретные формы проявления и выделяются общие закономерности. Последние известны как структура управления.

В структуре управления можно выделить две стороны: статичную и функциональную. Таким образом, в процессе управления переплетаются оба названных аспекта структуры управления (см. фиг. I). Следовательно, невозможно проводить строгую линию различия между структурой и процессом управления даже в случае, если мы имеем в виду совершенно конкретный объект изучения, например, подразделение предприятия. Поэтому рассмотрение структуры управления целесообразно прежде всего как рассмотрение свойственных для управления характерных сторон, так как возможности их изолированного изучения с точки зрения совершенствования управления на конкретных объектах — в хозяйственных организациях — незначительны. Поэтому совершенствование управления на предприятиях определено как "особая стадия динамики" [I, с.6].

Из вышесказанного следует также, что процессуальной стороной управления интересуются в первую очередь специалисты, деятельность которых нацелена на совершенствование управления непосредственно в хозяйственных организациях, т.е. консультанты по управлению.

Так как определение структуры управления характеризует в первую очередь инвариантный аспект системы, его следует рассматривать как средство преодоления сложности

системы [2, с. 24–25]. Поэтому при помощи анализа структур управления невозможно окончательно решить вопрос о степени рациональности системы управления. Следовательно, практической сферой проявления закона необходимого разнообразия, по которому сложность системы управления должна отвечать сложности управляемой системы (объекта) [3, с. 463], является процесс управления. Процесс управления является, таким образом, рецептором, индикатором при принятии и интерпретации внешних и внутренних воздействий в организации.



Фиг. 1. Связь между структурой и процессом управления.

Следовательно, следует и структуру управления в первую очередь рассматривать через процессы управления, а не наоборот. С другой стороны, надобность изучения закономерностей процессов управления объясняется тем, что процесс управления является и единственной сферой внедрения всех изменений, связанных с совершенствованием управления. Через его проблематика изучения работы руководителей как процесс управления связана с проблематикой совершенствования организации и управления в целом.

2. Необходимость проектирования процессов управления

"Цель руководства по своей природе нормативна, поскольку она направлена на достижение конкретных целей ор-

ганизации" [4, с. 69]. "Так как процесс — основная характеристика системы управления, то именно он обеспечивает достижение поставленных целей" [1, с. 44]. Из этого вытекает необходимость совершенствования процессов управления на базе их сознательного, научного проектирования. "Одинаковый эффект при реализации сторон и свойств элементов структуры можно получать или при помощи составления очень сложных структур или же сравнительно простыми структурами, если связи между элементами очень подвижны" [5, с. 14]. Требования относительно упрощения структур управления, выдвинутые на XXV съезде КПСС, исходят именно из этого принципа [6, с. 69—71]. Не излишне и отметить, что "при проектировании структур организации все больше заменяются методы оптимизирования методами имитирования" [7, с. 35].

Для проектирования процессов управления предварительно следует их формализованное определение при помощи моделирования. Модель должна у исследователей быть инструментом выявления определяющих характеристик процессов управления и проектирования рациональных вариантов. После внедрения последних модель является основой, на базе которой можно впредь анализировать новую, измененную ситуацию управления и выявить параметры изменений.

3. Общие требования к модели процесса управления

Модель, характеризующая процесс управления, должна отражать его таким образом, чтобы можно было видеть связь и с элементами структуры организации: "... деятельность руководителей нет смысла рассматривать не в связи с основами деятельности всей организации" [4, с. 62].

Модель процесса управления имеет главным образом аналитическо-диагностический характер: объединяя в себе характеристики как структурного, так и динамического состояния организаций, она дает картину о связях и противоречиях между ними.

Исходя из определения, что элементами структуры организации являются органы, кадры и техника управления

[I, с. 6], приходим к выводу, что они должны составлять одну меру модели. Другую меру соответственно (см. фиг. I) составляют цели их функционирования. Следовательно, третьей мерой являются цепи между элементами структуры управления во временном масштабе — процесс управления.

За основу модели целесообразно брать форму матрицы. Это даст возможность фиксировать характер всех этапов процессов управления, которые формируются при взаимодействии любых конкретных подэлементов основных сторон структуры управления.

Процессы управления, как и все явления, можно моделировать одновременно с нескольких сторон. Советские авторы использовали многомодельный подход главным образом для математического моделирования процессов принятия решений [см. 8, с. 434—435].

4. Возможные виды моделей процессов управления

Деятельность руководителей в организации — это постоянный и многообразный процесс, комплексная деятельность, состоящая из многих составных действий. Поэтому даже единичное действие руководителя содержит в себе одновременно множество действий, которые возможно рассматривать самостоятельно.

Советские авторы стоят примерно на одинаковых позициях при выделении самостоятельных сторон при анализе процессов управления: "теория процесса управления должна включать следующие характеристики: содержательную, организационную, технологическую. Эти три основные характеристики в единстве и взаимосвязи дают достаточно полное определение процесса управления" [I, с. 8—15, 32]. Конкретизируется и состав каждой из основных характеристик. Содержательная сторона процессов управления определяется этапами функции организаций (этапов производительного цикла); организационная — этапами цикла управления и их носящими субъектами; технологическая — параметрами процессов управления, которые подчиняются математическому моделированию. Следовательно, возможно составление нескольких моделей всех названных основных характеристик.

1. Формулирование стратегии развития организации

2. Формулирование подцелей развития организации

3. Фиксирование основных функций в деятельности организации

4. Уточнение целей развития в разрезе основных функций

5. Выявление критических ситуаций и сфер их действия в организации

6. Выявление факторов критических ситуаций

7. Внутренние факторы: группирование однохарактерных факторов

8. Внешние факторы: специальный анализ

9.1. Модель 1: организационный

9.2. Модель II:

... 9.н. Модель н:

10.1. Выявление причин нерациональности

10.2. Выявление причин нерациональности

... 10.н. Выявление причин нерациональности

11.1. Рационализация модели 1

11.2. Рационализация модели II

... 11.н. Рационализация модели н

12. Определение комплексной стратегии совершенствования управления

13. Внедрение рациональных изменений в работе руководителей

Фиг. 2. Место и значение моделирования процессов управления в общей процедуре диагностики и совершенствования управления.

5. Место и принципы использования моделей процессов управления

Модели процессов управления должны рассматриваться как составные части более общего процесса анализа и совершенствования управления (см. фиг. 2).

1. Правильное направление, а соответственно и эффективность мероприятий совершенствования управления, обеспечена в полной мере только в том случае, если предварительно определены основные цели развития организации.

2. Формулирование подцелей для реализации общей стратегии развития определяет главные пути достижения этой цели [см. 9. с. 92].

3. Параллельно целям развития надо продумать и фиксировать основные сферы деятельности подразделений организации (функции подразделений).

4. Уточнение целей развития необходимо, во-первых, для их конкретизации, во-вторых, для оценивания удельных весов подразделений с точки зрения их вклада в общее развитие организации.

5. Далее следует выявить, какие трудности препятствуют организации достичь в п. 4 определенных целей. Степень критичности этих ситуаций определяется разницей между целями и истинной обстановкой в организации.

6. Проводится отделение каждой из свойственных сторон намеченных ситуаций (на основе чего точнее выясняются причины препятствий) и их экспертная оценка с точки зрения критичности. Этот этап заканчивается составлением перечня функций каждого подразделения в порядке уровня (критичности) затрудненности их выполнения.

7. Внутриорганизационные факторы группируются по характеристикам и подхарактеристикам процессов управления. Какие конкретные модели надо будет составлять, зависит, следовательно, от обстановки в каждой организации в отдельности, но, наверняка, их будет больше одного, так как характер всех внутренних факторов, послуживших поводом затрудненности в работе организации, не одинаковый.

8. В отношении внешних факторов, на которых организация не в состоянии воздействовать, вырабатываются специальные задачи, направленные на приспособление организации к этим воздействиям [см. 9, с. 107].

9. Решают, какие модели процессов управления надо составлять по каждому из подразделений.

10. При помощи моделей характеристик процессов управления проводится интегрированный анализ начальных причин внутриорганизационных затруднений по соответствующим подразделениям.

11. На основе выявленной информации проводится рационализация всех моделей в отдельности, исходя из критериев рациональности соответствующего вида модели.

12. На этапе комплексной рационализации системы управления сперва определяют объем и характер изменений по каждой из исследуемых функций подразделений в отдельности (так как на одну функцию могут быть составлены одновременно несколько моделей, например, модель организационного процесса принятия решения и информационная модель). Дальнейшее соединение проводится с позиции деятельности каждого подразделения в отдельности и, наконец, сведения мероприятий всех подразделений в комплексный план совершенствования управления организации в целом.

13. На этапе внедрения происходит некоторое корректирование полученных решений в соответствии с практическими условиями на объектах изменений.

6. Пример моделирования организационного аспекта процессов управления

Далее рассмотрим пример моделирования одной из самых характерных сторон процессов управления — организационного аспекта. Он изложен как организационный процесс принятия решения [4], процесс решения проблем [10, с. 105], цикл управления [11, с. 15]. Основная разница в подходах авторов заключается в определении степени детализации этапов организационного процесса управления. С точки зрения прак-

тического использования следует отдать предпочтение более высокой степени детализации [напр., 4].

Так как модель в данном случае по содержанию отражает разделение труда в разрезе руководителей и специалистов, назовем ее матрицей разделения труда (МРТ) [12]. Действия работников здесь рассматриваются как этапы единой функции решения проблем организации для достижения намеченных результатов, где следует гарантировать, кроме того, и организационное управление этим процессом. В модели фиксируется относительно устойчивый характер процессов управления, реализуемых работниками для выполнения главных задач подразделений (организаций).

Следует иметь в виду, что "исследование управленческой деятельности не может обойтись без анализа принимаемого решения и, напротив, анализ принимаемого решения имеет практический эффект лишь в том случае, когда он не ограничивается собственно анализом, т.е. процессом мышления субъекта управления, а одновременно включает в себя реальные действия управленческого работника" [14, с. 13].

Рассмотрим варианты МРТ, в которой разделение труда фиксируется как организационный процесс управления (фиг.3). Воспользуемся следующими условными обозначениями для указания этапов:

- П-ц — постановка целей подразделения (организации);
- П-р — определение проблем при достижении целей и разработка вариантов их решения;
- В — выбор лучшей из альтернатив, согласование решения;
- У-р — утверждение решения;
- Р-п — руководство исполнением решения;
- О-э — проверка и оценка эффективности исполнения решения.

7. Пример анализа модели организационного процесса управления

В объединении "Агро" ЭРСПО матрицы разделения труда были составлены на все официально самостоятельные сферы деятельности (аналогично фиг. 3), в результате чего была получена относительно подробная основа для анализа орга-

низационных процессов управления. Далее вывели следующие показатели отдельно по каждому подразделению и в среднем по всему объединению (см. таблицу I).

1. Средняя сложность задачи (С) выражена отношением между общим числом этапов организационного процесса управления в выполнении главных задач подразделения (Э) и числом главных задач подразделения (Г) и показывает, сколько в среднем этапов организационного процесса управления приходится на реализацию одной задачи:

$$C = \frac{\text{Э}}{\Gamma}. \quad (1)$$

2. Степень централизованности принятия решения (Ц) выражена отношением между числом этапов управления, выполняемых руководителем подразделения (Р), и общим числом этапов в выполнении главных задач подразделения (Э):

$$\text{Ц} = \frac{P}{\text{Э}}. \quad (2)$$

3. Степень концентрации деятельности подразделения (К) выражена отношением между суммой этапов управления, реализуемых только работниками данного подразделения (P_{Π}), и общим числом этапов в выполнении главных задач подразделения (Э):

$$K = \frac{P_{\Pi}}{\text{Э}}. \quad (3)$$

4. Степень организационного развешивания деятельности службы (O_D) выражена отношением между суммой этапов, выполняемых работниками, не входящими в состав данного подразделения (Р), и общим числом этапов в выполнении главных задач подразделения (Э):

$$O_D = \frac{P}{\text{Э}}. \quad (4)$$

Первый этап анализа процессов управления показан в таблице I, где подразделения расставлены в порядке степени затруднения их деятельности по внутренним причинам сотрудничества (см. фиг. 2, п. 7). Таким образом, стало возможным ряду организационного суммарного затруднения деятельности подразделений противопоставить ряды показате-

Т а б л и ц а I

Выявление характера организационных процессов управления в разрезе основных подразделений в объединении "Агро" ЭРСПО

С л у ж б ы	Число главных задач служб	Число этапов орг. процессов решения (в сумме всех главных задач)	Средняя сложность задачи (I)	Степень централизованности принятия решения (2)	Степень концентрации деятельности подразделения (3)	Степень организационного разведения деятельности (4)
1. Главный механик ^х	I0	217	21,7	24,9	33,6	49,8
2. Главный экономист	II	139	12,6	21,6	41,0	43,2
3. Главный инженер	I4	219	15,6	22,8	76,2	21,5
4. Главный бухгалтер	I5	267	17,8	30,7	64,0	27,7
5. Главный энергетик ^х	II	93	8,5	26,9	48,4	27,9
6. Главный зоотехник	II	90	8,2	53,3	80,0	14,4
7. Главный агроном	I3	199	15,3	20,6	80,9	16,1
8. Зам. директора по строительству	I4	213	15,2	25,4	57,3	36,6
9. Зам. директора по снабжению и сбыту	II	147	13,6	25,2	59,9	29,9
В среднем по объединению	I2,2	176	14,3	27,9	60,1	29,7

□ — наибольшие отклонения от среднего уровня предприятия, которые являются "индикаторами" выявления конкретных причин затруднения выполнения главных задач подразделений.

^хО. инициально эти службы подчинены главному инженеру, но так как специфика и объем их заметным образом самостоятельны, оказался целесообразным самостоятельный анализ их действий.

лей, отражающих протекание организационных процессов управления. Представляется, что такой подход даст исследователям основу для выявления конкретных для каждой организации в отдельности критериев эффективности, на основе которых можно определить специфические направления совершенствования процессов управления (в данном случае — организационных управленческих процессов).

На основе таблицы I можно сформулировать следующие направления рационализации процессов управления в разрезе подразделений.^I

Деятельности подразделения главного механика, находящегося на первом месте по степени затруднения организационного характера, свойственна ооольшая организационная сложность выполняемых задач и в то же время низкая степень концентраций и высокая степень организационного разведения выполнения задач (см. таблицу I). Последняя указывает, учитывая и сложность задач, на трудности прежде всего координации и контроля. Поэтому, для совершенствования деятельности подразделения главного механика требуется:

а) выявление и регламентация стандартных подпроцессов выполнения задач методом процедурных правил; б) более точное распределение ответственности и прав между главным механиком, его подчиненными и особенно работниками, не подчиненными ему; в) ликвидировать дублирование выполнения работ, что является главной причиной существования большого числа этапов процессов управления. Основой для реализации названных предложений должна быть рационализация МРТ подразделения главного механика как дескриптивной модели, исходя из выявленных критериев рациональности (а, б, в).

Этап практической рационализации организационных процессов управления коренным образом отличается от этапа диагностики, так как здесь на первый план выдвигается проблематика внесения намеченных изменений в непосредственную работу руководителей.

^I При рассмотрении таблицы I выясняется, что аналогично нижеприведенному примеру следует проанализировать МРТ первых шести подразделений.

Л и т е р а т у р а

1. Организация процессов управления. Под общей ред. Г.Х. Попова. М., "Экономика", 1975, 279 с.
2. Черняк Ю.И. Разработка системы экономической информации. В сб.: Системы экономической информации. Отв. ред. Н.П. Федоренко. М., "Наука", 1967, с. 16-58.
3. Управление социалистическим производством. Вопросы теории и практики. Под ред. В.Г. Афанасьева и др. М., "Экономика", 1974, 671 с.
4. Янг С. Системное управление организацией. М., "Сов.Радио", 1972, 456 с.
5. Свидерский В.И., Зобор Р.А. Новые философские аспекты элементарно-структурных отношений. Л., ЛГУ, 1970, 128 с.
6. NLKP XXV kongressi materjale. "Eesti Raamat", Tallinn, 1976, 285 lk.
7. Крейсберг М.М. США: системный подход в управлении. Практика промышленных корпораций. М., "Наука", 1974. 216 с.
8. Управление социалистической экономикой. Изд. 2-е перераб. и доп.; под ред. В.А.Протопопова. М., "Московский рабочий", 1975, 544 с.
9. Üksvärv, R. Organisatsioon ja juhtimine sotsialistlikus majanduses. Tallinn, "Valgus", 1974, 304 lk.
10. Венделин Л.С. Процесс принятия решения. Таллин, "Валгус", 1973, 216 с.
11. Тихомиров Ю.А. Управленческое решение. М., "Наука", 1972, 288 с.
12. Ожа, Е. Uusi võimalusi juhtimisalase tööjaotuse analüüsiks ja täiustamiseks (maatriksmeetod). Informatsiooniseeria V: "Toiduainete tööstus", Nr. 4, 1977, lk. 7-12.
13. Кхол Й. Эффективность управленческих решений. М., "Прогресс", 1975, 195 с.

Some Problems of Elaborating and Using the
Analyzing Methods of Management Processes -
Example of Organizational Analysis

Summary

In this paper, at first, differences in specific characters of learning management as static and dynamic are brought out. Conclusion is that practical (consultational) improving of management systems must consider the learning of management processes. For that a model of management process is needed.

The basic kinds of management processes are essential, organizational and technological while we can make out several models for all mentioned kinds of management process. What kinds and aspects we must model, depends on a concrete situation in organization. Learning management processes is also only a part of improving organization as management system. But, as a matter of fact, management process is the only sphere where practical inculcating of changes takes place.

A practical example of modelling and analyzing the management processes in an economical organization is introduced.

УДК 658.5

М.Я. Ваарманн

ЭВОЛЮЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ
"УПРАВЛЕНИЕ ПОСРЕДСТВОМ ЦЕЛЕЙ"

Одним из наиболее распространенных видов совершенствования организации и управления хозяйственными организациями в течение последних десятилетий, особенно в США, является управление посредством целей (англ. Management by Objectives сокр. МВО). Распространению системы МВО, т.е. ее практическому применению при совершенствовании управления в разных организациях даются различные оценки. Так, утверждают, что МВО систематично применяется в 20-30% и даже 80% больших фирм США [1, 2]. Система МВО завоевала себе популярность также в странах Западной Европы, в первую очередь в Великобритании и Скандинавских странах. Благодаря элиминированию от МВО неприемлемых социалистическому способу принципов производства и приспособлению ее к имеющимся способам организации и управления социалистическим производством, эта система нашла применение и в социалистических хозяйственных организациях [3, 4].

Популярность МВО порождает целый ряд вопросов: что обусловило столь широкое распространение этой системы и ее применение в течение столь длительного времени, в то время как требования, предъявляемые совершенствованию организации и управления, изменяются в современных условиях сравнительно быстро, тем более, что о кризисе МВО говорят уже в течение многих лет [5, 6, 7].

Определенный ответ на поставленные вопросы можно получить, проследив эволюцию системы от первоначальной концепции до настоящего времени.

С практической стороны разработка МВО была обусловлена необходимостью увеличить самостоятельность подчи-

ненных для улучшения мотивации их работы и достигнуть единства целей всех звеньев организации для достижения единых целей.

Наряду с обобщением передовой практики управления основой МВО стали системный подход и бихевиоризм [8]. Центральное место в бихевиоризме занимают теории "Х" и "У" Дугласа Мак Грегора, а также результаты исследований А. Маслоу и Р.Ликерта.

Впервые определение МВО дал в 1954 году Питер Ф. Дракер в книге "Практика управления" ("The Practice of Management"). Сущность концепции П.Ф.Дракера заключается в выявлении целей предприятия и ознакомлении с этими целями работников, в определении целей каждого работника, исходя из целей организации в целом. Следует согласиться с Р.Х. Брада, что сила принципов, выдвинутых П.Ф. Дракером, заключается в их простоте [9]:

- чем яснее то, чего хотят достичь, тем больше вероятность достижения цели;
- реальный успех можно измерять лишь по отношению к тому, по отношению к чему стараются достичь успеха.

К концу 1950-х годов в практическом применении МВО в США выделились два направления [10]:

- авторитарическое, которому было присуще директивное определение целей "сверху вниз";
- поведенческое, в котором основное ударение ставилось на улучшение мотивации работников.

Наиболее распространенным было первое направление [10]. Это обуславливалось тем обстоятельством, что в МВО видели скорее технику, чем стиль управления. Из концепции, выдвинутой П.Ф. Дракером, переняли системный подход, да и тот с сильным прагматическим уклоном. Последнее послужило причиной возникновения оправданной точки зрения, что МВО в части строгости системного подхода представляет собой возвращение от такой системы, как ППБ (программирование - планирование - бюджет) [11].

Во второй половине 50-х и начале 60-х годов на практическое внедрение МВО в значительной степени оказало влия-

ние то обстоятельство, что МВО не представляла собой целостной системы, в которой к совокупности принципов присоединилась бы определенная технология, которая помогла бы внедрить принципы в практику.

Этот существенный недостаток страшил Джон У.Хамбл, который в своей книге "Управление посредством целей" ("Management by Objectives") представил целостную систематику, с помощью которой можно планомерно внедрить в практику уже существующую концепцию. В то же время он развил выдвинутые Дракером положения и указал недостатки механического подхода к МВО.

Краеугольными положениями подхода Д.У.Хамбла являются:

- планирование (ударение переносится с контроля на планирование);
- мотивация (взаимоотношения между руководителем и подчиненным);
- контроль (ограничение контроля с помощью делегирования).

При этом Д.У.Хамбл ставит на центральное место мотивацию, подчеркивая важность общения руководителя и подчиненного при постановке целей и оценке достигнутых результатов, использование соответствующих приемов, рекомендованных бихевиоризмом. Таким образом, подход Хамбла к МВО носит гораздо более бихевиористический характер по сравнению с предыдущими подходами и проповедует переход к демократическому (децентрализованному) управлению.

Как характерно для консультантов по управлению, Д.У.Хамбл рассматривает прикладную сторону МВО, описывая ее в виде процесса, состоящего из следующих общих этапов [12]:

- критический просмотр и постановка долгосрочных целей предприятия;
- разделение деятельности предприятия на ключевые области деятельности;
- определение ключевых задач и целей руководителей, исходя из целей предприятия, и составление карты ключевых задач;

- составление индивидуальных планов развития руководителя и его работы;

- просмотр результатов работы руководителя.

Несмотря на разработанность отдельных деталей, подход Д.У.Хамбла также не свободен от недостатков. Прежде всего, отсутствует ясный ответ на принципиальный вопрос: для достижения чьих целей действует организация [7]. К недостаткам технического характера относится необходимость увеличения числа документов для внедрения МВО в организации, а также недостаточную разработку методики идентификации и распределения целей [13].

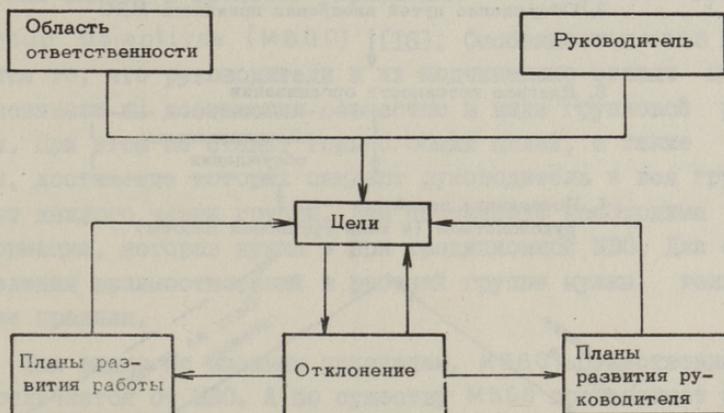
Для устранения последнего недостатка большую работу проделал теоретик управления У.Д.Реддин, выдвинув систему "Effective Management by Objectives" (ЕМВО). Сердцевиной данной системы является МВО, которую Реддин совершенствовал, с одной стороны, более точной техникой постановки и измерения целей, с другой стороны, дополнил ее системой ГРИД Блейка-Монтон, к которой он добавил эффективность в качестве третьего измерения.

ЕМВО подчеркивает четыре понятия [13]: эффективность управления, сферы эффективности, направления эффективности, цели.

Подход Реддина более ситуационный, на что указывает прибавление третьего измерения к системе ГРИД, а также постановка ударения на нормальность отклонения целей, обусловленные изменением ситуации (см. фиг. I).

К началу 70-х годов во многих странах был получен обширный опыт практического применения МВО: как положительный, так и отрицательный. Последний был обусловлен скорее недостатком внедрения, чем недостатками системы [10]. Но в то же время стали выявляться и некоторые недостатки основ самой системы, на которые указывает целый ряд авторов [14].

Это прежде всего обусловлено переоценкой взаимоотношений "руководитель-подчиненный" в функционировании МВО. В частности, система МВО построена на взаимоотношениях руководителей и подчиненных, т.е. подчиненные стремятся к достижению своих целей, не обращая должного внимания на результаты работы своих коллег. Механизм оценки и вознагра-



Фиг. 1. Управление как процесс на основе MBVO.

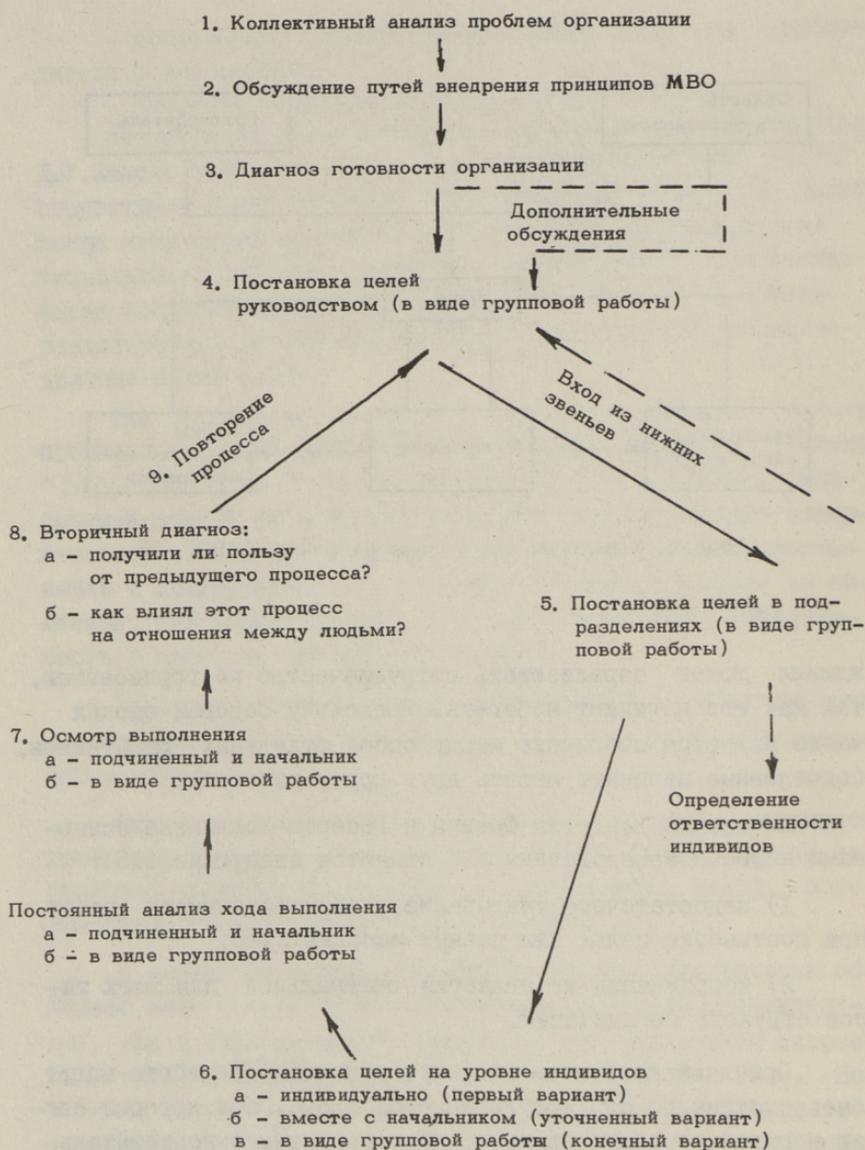
ждения может парализовать сотрудничество по горизонтали, так как его начинают избегать. Поскольку основой оценки часто является сравнение между собой отдельных работников, подчиненные начинают мешать друг другу работать.

По мнению Венделля Френча и Роберта Холлманна основными недостатками системы MBO являются следующие [15]:

- 1) недостаточное учитывание взаимосвязанности работ при постановке целей для разных исполнителей;
- 2) координация не является оптимальной для всех типов структур организации.

Проблема состоит в том, что выполняемые работы могут быть сложены по сложной логической схеме, при которой связи могут быть вертикальными, диагональными и горизонтальными. Таким образом, существенным для исполнителя являются совместная работа и поддержка коллег.

Эти требования учитывает Collaborative Management by Objectives (СМВО) [15], которая на центральное место ставит согласование целей и особенно его процедурную сторону (см. фиг. 2).



Фиг. 2. Постановка и корригирование целей по системе СМВО [15].

В еще большей степени учитывает значение горизонтальных связей в процессе управления Management by

Group Objectives (МВГО) [16]. Особенностью МВГО является то, что руководители и их подчиненные ставят цели и оценивают их достижения совместно в виде групповой работы. При этом не ставят только общих целей, а также те цели, достижение которых ожидают руководитель и вся группа от каждого члена группы. Для постановки необходима та информация, которая нужна и при традиционной МВО. Для определения взаимоотношений в рабочей группе нужны только общие правила.

Как видно по внешним признакам, МВГО существенно не отличается от МВО. А по существу МВГО предъявляет существенные дополнительные требования, которые обусловлены применением такой формы работы, как групповая работа. Полное освоение последней и ее эффективное применение не является простой задачей, несмотря на внешнюю простоту. Об этом свидетельствует опыт практического применения в корпорации "Дженерал моторс" [16].

Заслуживает внимания то, что в применении метода групповой работы при МВО, до которого в практике в основном дошли в середине 70-х годов, говорил П.Ф. Дракер уже в 1954 году. Это свидетельствует еще раз о том, что последнее слово западной теории управления часто является уже ранее высказанным принципом, только несколько измененным и приближенным к ситуации.

Давая оценку формированию МВО на основе вышесказанного, можно отметить, что это был по существу эволюционный процесс, в ходе которого старались связывать различные положения, полученные из передовой практики управления и теоретических исследований, с целью создать систему, гарантирующую эффективное управление.

Ряд специалистов МВО высказали мнение, что эта система еще не исчерпала себя [1; 5; 6; 16]. Актуальную проблему они видят в том, как развивать дальше технологическую сторону МВО, чтобы она стала эффективной и применяемой в изменяющихся условиях [6]. Фактором, усложняющим решение этой проблемы, является размах самой системы, которая охватывает все функции управления. Это обстоятельство выдвигает воп-

рос, каким образом связывать МВО со всеми остальными системами, методами и техникой совершенствования управления, учитывая одновременно и их развитие. Будучи не в состоянии дать исчерпывающий обзор данной проблематики, а также прогноз на более длительное время, хотелось бы отметить, что за последние годы МВО все более связывается с применением программы развития организации (organization development), что в свою очередь определяет развитие самой системы в ближайшем будущем.

Л и т е р а т у р а

1. O d i o r n e, G.S. MBO in the 1980-s: Will It Survive, "Management Review", 1977, Nr. 7.

2. W e i r i c h, H. An uneasy look at the MBO jungle: toward a contingency approach to MBO, "Manag. Int. Rev. J.", 1976, No. 4, 103-104 p.

3. S a s z k o w s k i j, R. Czy zarzadzanie przez cele to jest to, "Zarzadzanie", 1976, Nr. 5, 34-37.

4. Х а б а к у к М., В а а р м а н н М. Опыт совершенствования управления в системе материально-технического обслуживания сельского хозяйства. Таллин, ЭстНИИТИ, 1976, 41 с.

5. S a i d a k, A. Zarzadzanie przez cele, "Przegled organizacij", 1976, Nr. 6, 220-223.

6. K a a t r a l a, M. Tavoitejohtamisen tulevaisuus - onko sitä? "Talouselämä", 1976, nr. 29, 17-21 s.

7. L e v i n s o n, H. Management by whose Objectives? "Harvard Business Review", 1970, No. 4, 125-134 p.

8. Ü k s v ä r a v, R. Uuemat Ameerika Ühendriikide majandusettevõtete juhtimispraktikas. Tallinn, Eesti TTMI, 1974, 42 lk.

9. B r a d y, R.H. MBO goes to work in the public sector, "Harvard Business Review", 1973, No. 2, 65 p.

10. H i l l, G. Liiketoiminnan tulosten parantaminen tavoitejohtamisen avulla. "Yritystalous", 1974, nr. 3, 6-9 s.

II. Е в е н к о Л.И., В о р о н к о в А.А. Новые тенденции в управлении федеральными программами. "США: экономика, политика, идеология", 1977, № 10, с. 108-116.

12. H u m b l e, J.W. Tavoitejohtaminen. Helsinki, "Weilin+Göös", 1975, 168 s.

13. R e d d i n, W.J. Effective management by objectives. New York: Mc Graw-Hill, 1971.

14. S i t t i g, C.A. Wie gut ist dieses MBO wirklich?, "Marketing Journal", 1970, Nr. 6, s. 11-12.

15. F r e n c h, W.L., H o l l m a n n, R.W. Management by objectives: the team approach, "California Management Review", 1975, No. 3, pp. 13-22.

16. L i k e r t, R., F i s h e r, M.S. MBGO: putting some team spirit into MBO, "Personnel", 1977, No.1.

M. Vaarmann

Die evolutionelle Entwicklung der Zielführung

Zusammenfassung

Dieser Artikel enthält einen Überblick über die Entwicklung der Zielführung von der ersten Konzeption bis zu den neuesten Modifikationen, wie EMBO, CMBO und MBGO. Der Autor hat die Haupttendenzen der Entwicklung in den letzten Jahrzehnten gezeigt und eine Prognose der Entwicklung in Zukunft gemacht.

УДК 658.5

Т.А.Эленурм

НЕКОТОРЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ АНАЛИЗА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ КАК ПРОЦЕССА
НОВОВВЕДЕНИЯ

В статье рассматриваются проблемы внедрения, возникающие при совершенствовании организационной структуры. Определяется место нововведенческого аспекта среди других аспектов исследования организационной структуры. Представлены некоторые принципы и общая схема разработки программ внедрения изменений организационной структуры.

В современных условиях развития общественного производства совершенствование организационной структуры управления стало в нашей стране важным направлением совершенствования организации и управления производством. В своей речи на торжественном собрании в Алма-Ате, посвященном 20-летию освоения целины, Л.И.Брежнев указал, что при "изменениях существующей управленческой структуры мы должны действовать не на глазок, не интуитивно, а руководствуясь данными опыта, эксперимента, выводами современной науки управления [1, с. 455].

I. Комплексное совершенствование организационной
структуры

Организационная структура или организационная структура системы управления (в дальнейшем сокращенно ОС) определяет форму разделения управленческих функций, состав подразделений, входящих в организацию, взаимосвязи между ними, подчиненность, количество ступеней управления [2, с. 74]. Целый ряд узловых вопросов совершенствования ОС на разных ступенях управления общественным производством был выдвинут

в постановлении ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 2 марта 1973 г. "О некоторых мероприятиях по дальнейшему совершенствованию управления промышленностью" и в других программных документах. Среди них названы такие направления, как укрупнение предприятий, создание производственных объединений, более четкое разграничение прав и обязанностей между различными звеньями отраслевого управления и др.

Комплексное совершенствование ОС, обеспечение соответствия ОС требованиям, предъявляемым управлению производством, требует проведения соответствующих мероприятий как на уровне народного хозяйства в целом, отраслей народного хозяйства, так и в рамках предприятий и производственных объединений.

Предприятие (объединение) является тем звеном в общей системе управления народным хозяйством, где управляющая подсистема входит в непосредственный контакт с управляемой системой [3, с. 197]. Поэтому здесь особенно ясно проявляется необходимость комплексного учета взаимодействия народнохозяйственных, отраслевых и территориальных тенденций развития с особенностями конкретной ситуации деятельности предприятия. Эффективность применения определенных вариантов ОС или принципов формирования ОС бывает различной не только на разных предприятиях, но и на одном и том же предприятии на различных этапах его развития в зависимости, например, от уровня развития производственного базиса и методов организации производства. Поэтому в ситуационности проблем ОС проявляется логика развития организации и управления: в условиях научно-технического прогресса и при высоких темпах роста общественного производства становится важным не столько однократное проектирование ОС, которая идеально соответствует требованиям данной стадии развития, сколько обеспечение своевременного пересмотра и совершенствования ОС в процессе производственно-технического и социально-экономического развития предприятия, т.е. достижение гибкости ОС. Ситуационные особенности совершенствования ОС включают также внутриорганизационные цели и проблемы развития, которые определяются не только спецификой предприятия как технико-экономического объекта, но и закономерностями функционирования и развития коллектива предприятия.

Совокупность указанных факторов обуславливает многоаспектность теоретического исследования и практического совершенствования ОС предприятий и объединений. Отраслевая общность принципиальных структурных решений проявляется на предприятиях в применении типовых ОС и укрупненных нормативов численности ИТР и служащих, разработанных на основе межотраслевых рекомендаций [4]. Однако типовые структуры, хотя и дифференцируют предприятия по таким параметрам, как количество работающих, объем и номенклатура производства, степень специализации, территориальное размещение и некоторые другие количественные и качественные признаки, не исчерпывают всей сложности задач совершенствования ОС. Типовые структуры обычно исходят из средних условий и традиционно сложившейся практики формирования ОС и штатов, не делается упора на принципиально новые прогрессивные решения. Поэтому при построении ОС следует руководствоваться как принципами построения типовых структур, так и специфическими условиями деятельности объектов и субъектов управления.

2. Актуальность проблем внедрения при совершенствовании организационной структуры

Привязка типовых структур к условиям конкретных предприятий может опираться на различные основы. При организационном проектировании для создаваемых или реконструируемых предприятий в одних случаях за основу предлагают брать детальное изучение документооборота, затрат рабочего времени, последовательности и взаимосвязи операций [5], другими исследователями сначала предлагается определить цели предприятия, а на основе этих целей формировать ОС, способную обеспечить достижение целей [6]. Первый подход правомерно назвать индуктивным, второй — дедуктивным. Несмотря на различное толкование логики и процедуры оргпроектирования в рамках названных и некоторых других подходов к проектированию ОС, все эти подходы в сущности исходят из некоторых общих предпосылок:

— рациональная ОС должна обеспечивать бесперебойное выполнение функций управления;

- на существующих предприятиях совершенствование ОС поэтому должно быть направлено на актуальные проблемы, выяснение и решение которых необходимо для повышения эффективности управления;

- главная проблема совершенствования ОС состоит в том, что неизвестна форма ОС, которая достаточно полно соответствовала бы функциям предприятий, или необходимо рассматривать несколько вариантов ОС, среди которых следует выбирать наилучший.

Однако, несмотря на логичность и принципиальную правильность описываемых положений, в практике совершенствования ОС усилиями руководства предприятия или с привлечением исследователей-консультантов нередко необходимо видоизменять или дополнять названные положения. Возникает необходимость постановки проблем внедрения: совершенствование ОС рассматривается как нововведение, при решении этих проблем применяют теорию нововведений [7, 8].

Актуальность проблем внедрения ОС обуславливается, например, следующими обстоятельствами.

1. Принципиальное направление реорганизации для предприятия нередко оказывается предустановленным, исходя из внешних для предприятия факторов: директивы о сокращении штатов, о переходе в состав объединения, программы совершенствования специализации между предприятиями данной отрасли, которые оказывают влияние на ОС. При этом не во всех случаях эффективность на уровне предприятия является единственным или важнейшим критерием применения новой ОС.

2. Поэтому перед руководством предприятия и консультантом по управлению часто поставлена не задача выбора ОС, а выбора методов реализации уже утвержденного решения таким образом, чтобы процесс перехода на новую ОС произошел без конфликтов, противоречий и понижения результативности текущей производственно-хозяйственной деятельности.

3. Существование на предприятии потребности в применении более совершенных форм ОС, например, матричной структуры [19], само по себе не обеспечит возможности их приме-

нения, подготовленности коллектива к переходу к более совершенным формам ОС.

4. Практика составления организационной документации — организационных схем, должностных инструкций, процедурных правил и др. — постоянно доказывает, что их теоретическая обоснованность и одобрение названных документов руководством предприятия отнюдь не автоматически превращает их в основу реальной структуры. Превращение официально установленной и документально регламентированной ОС в реальную ОС как основу поведения часто является сложной проблемой.

На основе представленных доводов о необходимости рассмотрения совершенствования ОС в аспекте внедрения, объектом исследования совершенствования ОС как нововведения является процесс реализации определенного изменения в ОС с целью превращения проекта новой ОС в реальную ОС путем регламентирования ОС при помощи организационной документации, а также с помощью других методов подготовки коллектива к переходу на новую ОС.

Внедренческий аспект нецелесообразно рассматривать при любых изменениях ОС. Изменения в ОС следует рассматривать как нововведения, если выполнены следующие условия:

- масштабы и сложность изменения: совершенствование ОС оказывает влияние на функции и взаимосвязи многих подразделений предприятия;
- совершенствование ОС предполагает осуществление коренных сдвигов в привычных отношениях подчинения, разделения труда и координации;
- сдвиги в ОС затрагивают цели многих членов коллектива, существенно преобразуют их стереотипы мышления; для успешного внедрения ОС требуется творческая активность членов коллектива.

Эффективность изменений в ОС, которая соответствует указанным условиям, не обеспечивается одной рациональностью внедряемой структуры, а предполагает специальные разработки и применение форм и методов подготовки к переходу на новую ОС.

3. Потенциал внедрения изменений в организационную структуру

Существуют различные формы и методы подготовки к переходу на новую ОС, но общая их направленность связана с созданием потенциала для внедрения изменений в ОС.

Потенциал внедрения ОС определяется соответствием между предполагаемыми сдвигами в структурных параметрах: подчинении, разделении функций и прав, координационных связей элементов системы управления, с одной стороны, и возможностями приспособления организации и членов коллектива к названным сдвигам, с другой стороны.

Составные части потенциала внедрения можно выделить по разным признакам (см. таблица I).

Систематизация компонентов потенциала внедрения является основой для прогноза готовности коллектива предприятия к внедрению новой ОС. Несоответствие фактического состояния компонентов потенциала внедрения требованиям перехода на новую ОС указывает на потенциальные барьеры, конфликты, препятствующие реальному переходу на новую ОС. Однако прогноз реального потенциала внедрения не является самоцелью, его следует рассматривать в качестве составной части процесса комплексного анализа совершенствования ОС как нововведения для разработки программы внедрения новой ОС (фиг. I).

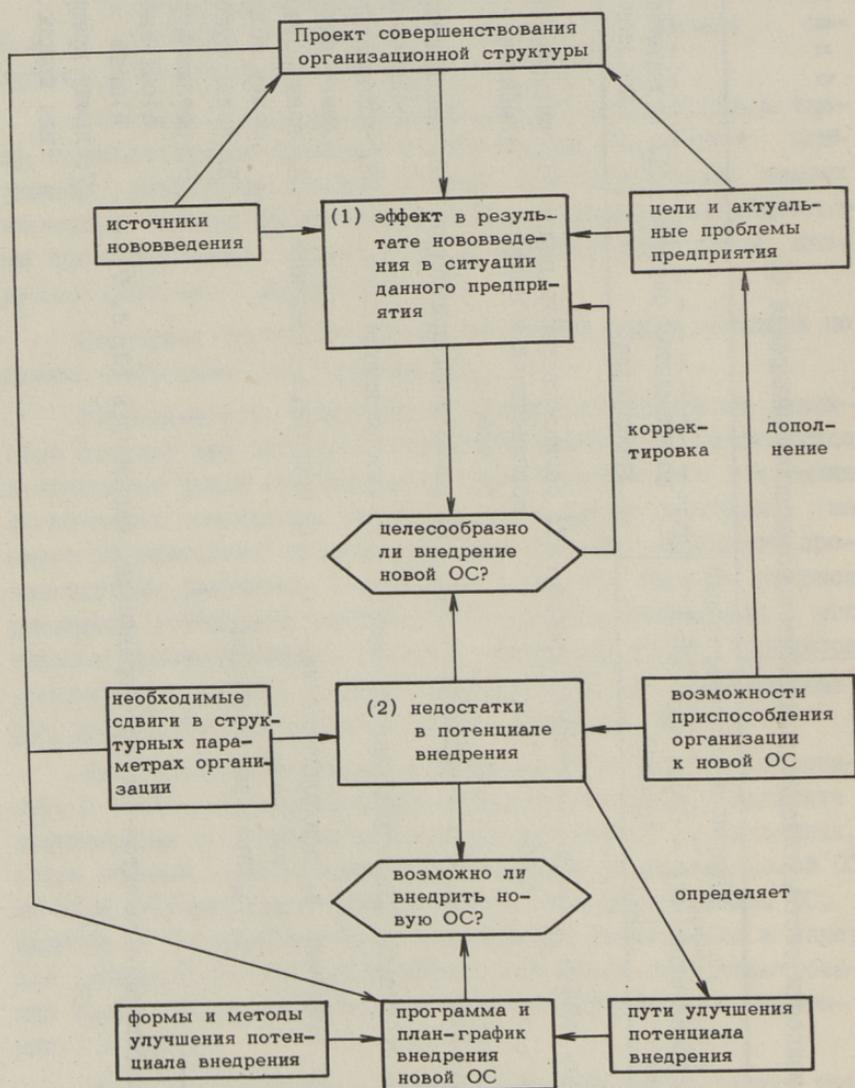
Недостатки в потенциале внедрения (2) следует сопоставить с предполагаемым эффектом, проявляющимся в результате нововведения в ситуации данного предприятия (I). Сравнивая, таким образом, потребности и возможности внедрения новой ОС, мы шире рассматриваем эффективность совершенствования ОС, включая в это понятие кроме соотношения результатов и издержек функционирования предприятия до и после совершенствования также усилия, необходимые для приспособления организации к новой ОС.

Наши исследования, например, сравнительный анализ внедрения новой типовой ОС в некоторых районных объединениях "Этсельхозтехника" [10] указывают на то, что эти усилия даже при сходных объективных условиях производственно-хозяйственной деятельности бывают различными, в зависимости, в

Возможности систематизации компонентов потенциала внедрения ОС

Признаки систематизации		IV -- по элементам системы управления ^х	V -- характер посылок
I -- уровень проявления проблем	II -- сфера проявления проблем		
I. внешние условия	I. экономические проблемы	I. согласованность целей организации и целей ее членов	I. материальные предпосылки
2. организационные проблемы	2. технические проблемы	2. реализация принципов	2. квалификационные предпосылки
3. групповые проблемы	3. социальные проблемы	3. методы внедрения	3. информация об изменении
4. личностные проблемы	4. психологические проблемы	4. процедура внедрения	4. взаимоотношения между коллегами
	5. правовые проблемы		5. стиль руководства
			6. регламентация а) обязанностей б) прав
			7. лимит времени для приспособления

^х См. классификацию элементов системы управления, например, в [3, с. 7].



Фиг. 1. Разработка программы внедрения новой ОС.

частности, от социального климата в коллективе и других обстоятельств. Эти обстоятельства существенно влияют на успешность и целесообразность внедрения новой ОС.

Выявленные недостатки в потенциале внедрения служат основой трех способов решения проблем:

- корректировка первоначального проекта совершенствования ОС;
- дополнение целей предприятия;
- выработка программы внедрения (3), в том числе для улучшения потенциала внедрения.

Первые два способа решения проблем выходят за рамки сугубо нововведенческого аспекта совершенствования ОС. Исследование совершенствования ОС как процесса нововведения главным образом направлено на разработку программы внедрения с применением различных форм и методов улучшения потенциала внедрения.

В составе методов улучшения потенциала внедрения следует выделить такие, как составление и применение организационной документации, повышение квалификации руководителей и специалистов, создание резерва руководителей на выдвижение по должности, некоторые методы организационного развития (organization development) [II]. Для решения проблем внедрения ОС эти методы следует применять в составе комплексной программы, где специфика их применения определяется целями внедрения новой ОС.

Схему разработки программы внедрения новой ОС (фиг. I) не следует рассматривать только в качестве концептуальной основы анализа. В результате уточнения и систематизации признаков его составных частей она превращается в основу принятия решения, применяемую в совместной работе руководителей-практиков и консультантов по управлению при решении проблем внедрения изменений в ОС.

Проблема внедрения является одним из важных аспектов рассмотрения проблем совершенствования ОС, который может дополнить аспекты, рассматриваемые в начале статьи, но никак не заменить их. Поэтому упор на методы и приемы внедрения ОС становятся решающими только в определенных

ситуациях, и их всегда следует применять в комплексе с другими методами совершенствования организации и управления.

Л и т е р а т у р а

1. Б р е ж н е в Л.И. Ленинским курсом. Речи и статьи. Т. 4. М., Политиздат, 1974.

2. А у н а п у Ф.Ф. Некоторые методические рекомендации по проектированию структуры систем управления производственными объединениями. — Научно-техническая конференция по структурам управления промышленными комплексами. Тезисы докладов. Таллин, ЭстНИИНТИ 1973

3. Организация процессов управления. Под. ред. Г.Х. Попова. М., "Экономика", 1975.

4. Методические указания по разработке укрупненных нормативов численности и типовых структур аппарата управления промышленных предприятий. М., НИИтруда, 1968.

5. К а ч а л и н а Л.Н. Научная организация управленческого труда — оргпроектирование. М., "Экономика", 1973.

6. Организационные структуры управления производством. Под ред. Б.З. Милькнера. М., "Экономика", 1975.

7. Л у з и н А.Е. Некоторые проблемы разработки теории нововведений. — Теоретический семинар "Проблемы совершенствования управления научно-техническим прогрессом", М., Изд-во МГУ, 1975.

8. B u r n s, T., S t a l k e r, G. The management of innovation. Tavistock Publications, 1961.

9. Я к у б о в а Э.И. Опыт проектирования гибких структур управления. — Совершенствование форм и методов управления производством. М., "Экономика" 1977.

10. Э л е н у р м Т.А. К проблемам оценки влияния организационных изменений на развитие организации. — "Тр. Таллинск. политехн. ин-та", 1977, № 414, Таллин.

11. B e n n i s, W.G. Organization development: Its nature, origins and prospects. Addison-Wesley, Massachusetts, 1969.

On Problem of Analysing Improvement of
Organization Structure as an Innovation

Summary

This paper deals with the problem of changing the organization structure. In the case of a complicated change it should be analysed as an innovation. The potential obstacles to the real change in organization structure may be assessed by several indicators in the process of planning the innovation. The organization charts and job descriptions are not sufficient to put the new structure into practice. The methods of organization development should also be used.

УДК 658.5

Э.Э. Терк

ПРОБЛЕМЫ ИССЛЕДОВАНИЯ УСПЕШНОСТИ ИЗМЕНЕНИЯ
МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ

I. Трудности изменения методов управления

Одним из существенных направлений совершенствования управления является совершенствование методов управления. В настоящей статье под методами управления подразумеваются способы осуществления функций управления [1, с. 55]. Главным направлением совершенствования методов управления является внедрение в практику систем, принципов, приемов и т.д., разработанных учеными. Но так как методы труда и управления тесно связаны с личностью и опытом руководителей, возникают дополнительные трудности. Ведь следует изменять "свои" методы "по чужим идеям".

Рекомендации, выработанные учеными, различны по своему охвату. Одни из них ориентированы на совершенствование отдельных функций управления, другие предполагают изменение одновременно в нескольких функциях. В данной статье рассматривается проблема совершенствования методов управления на основе опыта нововведения в области принятия решения (операционный анализ), в методах разрешения социальных проблем (социальное планирование), а также в области внедрения таких систем, которые затрагивают многие стороны деятельности руководителя (АСУ, система управления на основе целей).

На этапе возникновения концепции ученые разрабатывают требования к различным сторонам методов управления. Эту деятельность можно характеризовать как проектирование "конечного состояния". Каким путем достигать этого состояния, это еще неизвестно. И только в ходе внедрения концепции

и после некоторых неудач внимание перемещается с желательного результата на сам процесс внедрения и на факторы, специфичные для нововведений.

Во всех вышеуказанных областях в настоящий период можно заметить направление в сторону увеличения интереса к процессу внедрения. Л.Савельев подчеркивает новизну социального планирования, сравнивая с традиционными методами разрешения социальных проблем, и рассматривает его, как целенаправленное изменение, как процесс обучения [2, с.6]. В. Антонюк утверждает, что роль социально-психологических проблем при внедрении таких системных нововведений, как АСУ, разработана крайне недостаточно [3, с.5] и что без таких исследований внедрение АСУ не будет успешным. Ряд аналогичных высказываний можно найти и в отношении исследования операций. Во многих последних публикациях система управления на основе целей рассматривается уже не как новый стиль управления, а как процесс изменения стиля [4, с. 169-176] и т.д.

Надо отметить, что обычно в ходе внедрения очень сильно изменяются и соображения участников о конечном состоянии, которое раньше считалось идеалом. Хорошим примером в этом отношении является развитие соображений о системе управления на основе целей [18], а также о принятии стратегических решений на уровне фирмы [5].

Можно заметить два доминирующих подхода к исследованию проблем внедрения управленческих нововведений: эмпирическую и ориентированную на личность [6, с. 532-533]. В первом случае пытаются эмпирическим путем найти общие для большинства случаев факторы, влияющие на успешность внедрения, во втором случае — сосредотачиваются на анализе различий в мышлении между руководителями-практиками и учеными.^I Но комплексную картину о факторах, влияющих на процесс внедрения, не дает ни тот, ни другой подход.

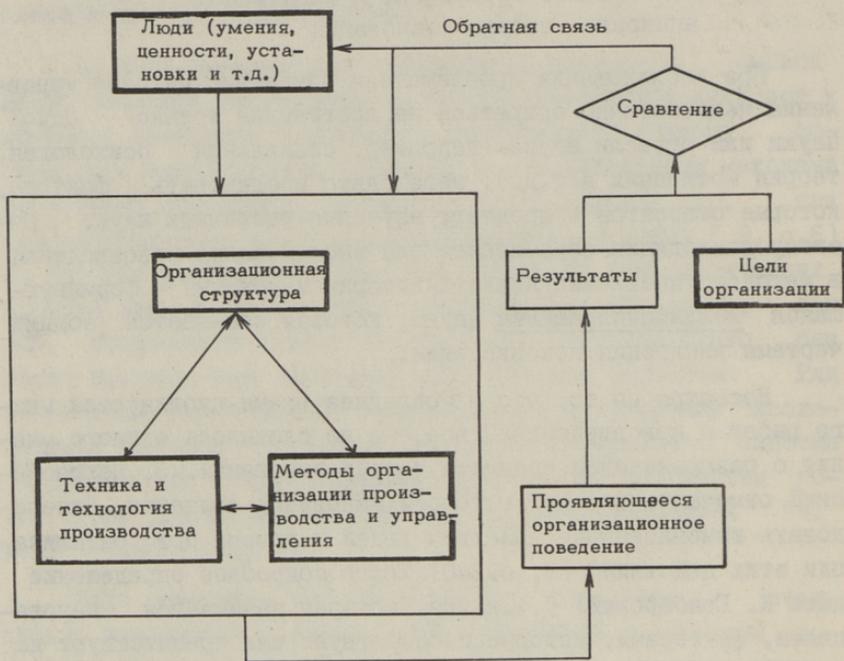
^I Широкое распространение имела концепция Г.Саймона об ученом, как об оптимизаторе и руководителе, как о личности, ориентированной на удовлетворенность (см. подробнее [7, с. 20-30]). Одной из самых интересных попыток в этой области является работа [8, с.79-80] о когнитивных стилях и их влиянии на внедрение экономико-математических методов.

2. Место методов управления в понятийном аппарате теории инноваций

При исследовании проблематики изменений методов управления недостаточно опираться на достижения только одной науки или отрасли науки (например, социальная психология, теория мотивации и т.д.); необходимо исследовать факторы, которые относятся к предмету изучения различных наук. Поэтому подходящим обрамлением для исследования нововведений в методах управления является теория инноваций – формирующаяся междисциплинарная наука, которая занимается общими чертами внедрения нововведений.

Несмотря на то, что в последнее время публикуется много работ о нововведениях, все еще не сложилось единого мнения о разграничении предмета теории инноваций. З. Петрасинский отмечает, что целью теории инноваций является "исследовать инновационные действия людей и помочь при оптимизации этих действий" [9, с.240]. Более подробное определение дает К. Генбарский: "...наука, которая занимается инновациями, факторами, которые способствуют или препятствуют их возникновению и использованию, методами, которые стимулируют новаторство, методами создания и внедрения нововведений" [10, с. 3]. Несмотря на то, что ударение ставится на разные аспекты инновационной проблематики, все же можно говорить об общем подходе, сформировавшемся в рамках теории инноваций.

Теория инноваций рассматривает хозяйственную организацию как систему, состоящую из различных подсистем, причем при изменении в одной подсистеме следует учитывать и влияние, оказываемое всеми другими подсистемами [11 с. 56-57]. Конкретные подсистемы или элементы, изменение и влияние которых изучается, рассматриваются различными авторами с определенными различиями. Х. Левитт рассматривает три связанных между собой элемента: организационную структуру, людей и технологию производства, добавляя еще четвертую переменную – цель [12, с. 56]. К более или менее сходной общей схеме некоторые авторы добавляют еще один элемент: стиль управления [13] или методы организации производства и управления [14, с. 109].



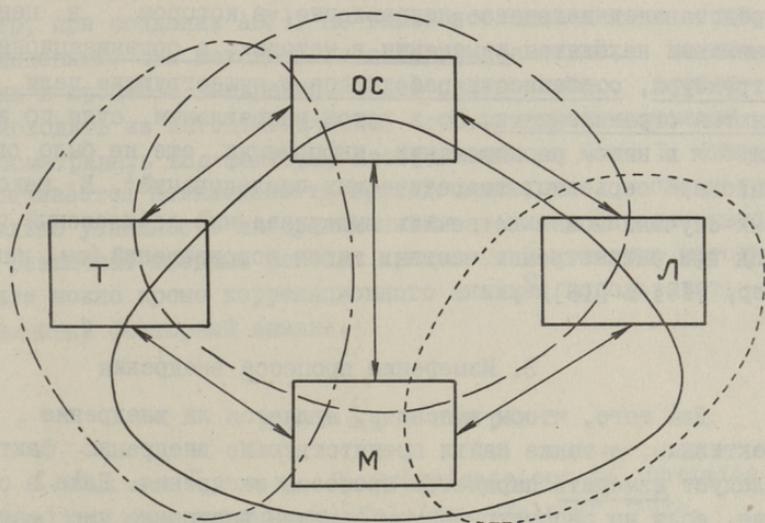
Фиг. 1. Взаимосвязь главных факторов, рассматриваемых в теории инноваций.

Несмотря на то, что большинство инноваций в других элементах обуславливается необходимостью и возможностью совершенствования техники и технологии производства, все же, в зависимости от ситуации, движущей силой может стать любой из приведенных на фиг. 1 факторов. Поскольку нецелесообразно, да и невозможно рассматривать все факторы и связи, различные исследователи берут один из указанных элементов в качестве центрального, а другие рассматривают лишь в той степени, в какой они оказывают влияние на нововведение в элементе, выделенном в качестве центрального (см. фиг. 2).

Первое направление исследования, изображенное на фиг. 2, называют "управлением техническим прогрессом". Объектом исследования является обычно определенное технико-технологическое нововведение; организационные и управленческие фак-

торы рассматриваются только в той мере, в какой они оказывают влияние на внедрение достижений технического прогресса. Человеческие факторы, если не считать проблемы квалификации, в рамках этого подхода, как правило, не рассматриваются.

В рамках названного подхода можно выделить два направления. Исследователи, представляющие первое направление, пытаются разрабатывать новые принципиальные варианты организационной структуры (программные структуры).



Т - технология
 С - организационная структура
 Л - люди
 М - методы управления

- граница области, рассматриваемой направлением "Управление техническим прогрессом";
- граница области, рассматриваемой направлением "Развитие организации";
- граница области, рассматриваемой направлением, ориентированным на индивида;
- граница области, рассматриваемой "Теорией нововведения в методах управления".

Фиг. 2. Направления теории инноваций.

Представители второго направления сосредоточивают свои усилия прежде всего на совершенствовании неформальной структуры ("развитие организации"). При первом направлении проблемы оргструктуры больше связаны с технико-технологическими факторами, при втором направлении с методами труда и управления.

Третье направление ставит ударение на изучение индивида. Это направление свойственно психологам, и сюда относятся, например, работы по психологии творчества и по исследованию инновационной гибкости субъекта.

С точки зрения настоящей статьи наибольший интерес представляет четвертое направление, в котором в центре внимания находятся изменения в методах, а организационная структура, особенности работников и существующие цели являются ограничениями. Но в этом направлении, судя по имеющейся в нашем распоряжении информации, еще не было опубликовано серьезных теоретических исследований¹. В некоторых случаях можно встречать вышеуказанный комплексный подход при рассмотрении частных видов нововведений (см. например, [15] и [16])².

3. Измерение процесса внедрения

Для того, чтобы выяснить, является ли внедрение эффективным, а также найти препятствующие внедрению факторы, следует измерить параметры процесса внедрения. Даже в случае, если на рассматриваемом объекте внедрение уже закончено, знание причин и условий удач или неудач все же представляет ценность с точки зрения предстоящих нововведений на других объектах. К сожалению, в настоящее время

¹ Попытки обобщения проблем внедрения инноваций в методах управления сделаны в работах [9] и [6]. Но первая работа рассматривает в основном только психологический аспект проблемы, а вторая — сотрудничество консультантов с руководителями различного ранга.

² Например, Л.Евенок подчеркивает, что рассматривая нововведения в области методов принятия решения, особую важность имеет учет субъективных черт руководителей, влияние формальной организационной структуры и процедур, а также категория хозяйственных целей как "особой формы социального отражения действительности" [16].

такая обратная связь отсутствует. Не помогают и одиночные исследования, проводимые на основе различных методик. Необходимо исследование статистически репрезентативного объема однородных нововведений, проведенное на основе единой методики. Опыт таких исследований уже имеется в области технологических нововведений (см., например, [17]). Но применение такого исследования в области изменений в методах управления требует разрешения некоторых методологических проблем.

Представителями социальной психологии проведены некоторые исследования факторов, оказывающих влияние на процесс внедрения и создающих психологический барьер (например, при создании АСУ). Но такие исследования не были комплексными, они исходили из отдельных явлений, возникающих в процессе внедрения. Более перспективно, вероятно, исходить из методологической основы теории инноваций и рассматривать все факторы, изображенные на фиг. 1. Этим обеспечивается комплексность исследования, т.е. исследуется не только успешность внедрения нововведения и препятствия, но и различные входные факторы процесса. В качестве методов анализа можно кроме корреляционного анализа использовать и современный факторный анализ.

Л и т е р а т у р а

1. Ü k s v ä r a v, R. Organisatsioon ja juhtimine sotsialistlikus majanduses. Tallinn, "Valgus", 1974.
2. S a v e l j e v, L. Sotsiaalse arengu planeerimise praktikast ja aktuaalsetest probleemidest Eesti NSV-s. "Teaduse, tehnika ja tehnilise mõtte ajaloo probleemide Eestis". Tallinn, "Bit", 1976.
3. А н т о н ю к В.И. Опыт исследования социально-психологических проблем нововведений (на примере АСУ). Автореферат, М., 1975.
4. Н и в е с, Р. A view of MBO in today's management environment. "Omega", 1975, 3, No. 2.
5. Д е д у ш е в а Л.Д. Экономико-математические модели в совершенной теории фирмы. - Вопросы управления промышленными предприятиями. М., "Экономика" 1976.

6. Z a n d, D.E., S o r e n s e n, R.E. Theory of change and effective use of management science. - "Administrative Science Quarterly", 1975, Dec.

7. А к о ф ф Р. Планирование в больших экономических системах. М., "Экономика", 1972.

8. Мс. К е н н е у, J.L., К е е н, P.G.W. How managers' minds work. - "Harward Business Review", 1974, May-June.

9. P i e t r a s i n s k i, Z. Ogołne i psychologiczne zagadnienia innowacji. Warszawa 1970.

10. Г е н б а р с к и й К. Инноватика - новая междисциплинарная область. Конспект лекции. Варшава (Центр по усовершенствованию управленческих кадров), 1971.

11. С а в е л ь е в Л. Некоторые проблемы организационного изменения. - III Межвузовская конференция по теоретическим проблемам управления социалистическими хозяйственными организациями. Тезисы докладов. Таллин, 1972.

12. L e a v i t t, H. Applied organization change in industry: structural, technological and humanistics approaches. - "New Perspectives in Organization Research", N.Y., 1962.

13. B a r t l e t t, A.C., K a y s e r, Th.A. Organizational change: a trial synthesis. - "Changing Organizational Behavior". Edited by A.C.Bartlett and Th.A.Kayser. N.Y. 1973.

14. M o r g a n, J.S. The managing change. N.Y. 1972.

15. Х а б а к у к М. Проблемы формализации индивидуальных и групповых управленческих решений. Автореферат, Таллин, 1969.

16. Е в е н к о Л.И. О некоторых проблемах создания систем принятия хозяйственных решений на современном этапе. - Модели и методы планирования и управления народным хозяйством. Труды МИНХ им. Г.В. Плеханова. М., 1975.

17. Rogers, E.M. Diffusion of innovations. New-York, 1962.

18. Сб. науч. сб., с. 45.

E. Terk

Problems of Investigating the Success of
Innovations in Management Methods

Summary

This paper deals with methodological problems of measuring the introduction process of such innovations as quantitative methods of decision making, MIS, social planning and the principles of MBO system. It is not sufficient to investigate only the results of the phases of the introduction and the parameters of psychological barrier, the input factors of the introduction process must be taken into consideration as well. Groups of factors influencing the innovation process in this field are analyzed. Two methods for measuring the success of innovation in management methods, correlation analysis and factor analysis, are recommended.

УДК 658.5

Е.К.Родионова

К ВОПРОСУ О ФОРМИРОВАНИИ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ
ОБЪЕДИНЕНИЙ

В условиях современных промышленных предприятий и производственных объединений¹ постоянно повышается значение управления и его влияние на результаты хозяйственной деятельности. Следовательно, увеличивается роль руководящих кадров предприятий и повышаются требования к этим кадрам, причем значение имеет не столько соответствие руководителей предъявляемым им требованиям на какой-то определенный момент, сколько обеспечение развития руководящих кадров² предприятия в соответствии с развитием предприятия и соответствующими изменениями в предъявляемых требованиях. Это значит, что основное внимание следует уделять формированию руководящих кадров предприятия.

Формированием руководящих кадров предприятия мы называем создание условий для такой работы руководства предприятия в целом и каждого руководителя в отдельности, которая обеспечивает высокие результаты хозяйственной деятельности предприятия.

При формировании руководящих кадров предприятия результаты зависят от нахождения соответствия между потребностями предприятия, с одной стороны, и потребностями ру-

¹ Далее — предприятий.

² В данной статье под руководящими кадрами и руководством предприятия понимают прежде всего руководителей высшего и среднего уровня предприятий, но большинство положений относится в той или иной степени и к руководителям низшего уровня.

ководителя, которые не ограничиваются сферой профессиональной деятельности, с другой стороны. Исходя из этого весьма важным представляется исследование формирования руководящих кадров предприятий и в первую очередь факторов, которые оказывают влияние на их формирование.

Потребности предприятий в руководящих кадрах складываются под влиянием целого ряда разнообразных факторов. В то же время предприятие удовлетворяет потребности руководителей в реализации своих профессиональных возможностей, а также некоторые другие потребности. Кроме того, руководитель имеет ряд потребностей, не связанных с предприятием. Потребности руководителей также складываются под влиянием определенных факторов. Исследование всех этих факторов должно производиться таким образом, чтобы в конечном счете стало возможным определение закономерностей формирования руководящих кадров предприятий. Первым шагом по пути к определению закономерностей является выявление и группировка факторов, которые оказывают влияние на формирование руководящих кадров предприятий.

По нашему мнению, факторы, оказывающие воздействие на формирование руководящих кадров предприятий, можно сгруппировать исходя из ряда признаков, образующих между собой определенную систему. Пока еще все элементы системы не выяснены, но уже можно произвести группировку факторов исходя из объекта, на который эти факторы оказывают воздействие, исходя из характера деятельности объектов, с точки зрения временной продолжительности действия факторов, а также с точки зрения субъектов, которые в состоянии оказывать воздействие на те или иные факторы. С точки зрения объекта, на который факторы оказывают влияние, их можно разделить на факторы, обусловленные потребностями предприятия, выдвигаемые им требования к руководителю. С другой стороны, это определенные требования, выдвигаемые к предприятию руководителем. Определенные противоречия между этими двумя группами факторов и вызвали необходимость исследования проблемы формирования руководящих кадров предприятий.

Далее как с точки зрения предприятия, так и с точки зрения руководителя существует целый ряд факторов, обус-

ловленных характером деятельности. Предприятие заинтересовано в основном в профессиональной деятельности руководителя, но, с другой стороны, должны быть обеспечены потребности руководителя, выходящие за рамки профессиональной сферы, а также необходимые условия жизни. Факторы, непосредственно не связанные с профессиональной деятельностью руководителя, связаны с его потребностью в жилье, с требованиями, возникающими у членов семьи руководителя, с необходимостью реализовать культурные потребности и т.д. Факторы, оказывающие влияние на формирование руководящих кадров с точки зрения приведенных групп потребностей, связаны между собой и оказывают друг на друга определенное влияние. Но в то же время нельзя утверждать, что факторы первой группы во всех случаях в состоянии обеспечить потребности второй группы, а факторы второй группы не оказывают решающего влияния на удовлетворение потребностей первой группы. Характер приведенных взаимосвязей еще остается до конца невыясненным, поскольку по нашим данным подобные исследования проводились лишь для изучения кадров в целом, без выделения отдельной группы руководящих кадров.

Все факторы, группировавшиеся по первым двум признакам, можно сгруппировать и с точки зрения частоты их изменения во времени — на относительно постоянные и переменные.

Постоянные факторы определяются необходимыми и в основном неизменными условиями функционирования предприятия. К таким факторам относится прежде всего сфера деятельности предприятия, определяемая его основной специализацией, соответствующая технология производства, значительная часть используемой техники, а также территориальное размещение предприятия и условия, обусловленные характером той или иной территориальной единицы. Как видно из приведенной характеристики постоянных факторов, считать их полностью неизменными нельзя, но все же они имеют тенденцию изменяться гораздо медленнее, чем так называемые переменные факторы.

К переменным факторам можно отнести все изменения, связанные с развитием предприятия, которые в конечном счете постепенно подводят предприятие или территориальную единицу к определенному качественному скачку, вызывающему изменение относительно постоянных факторов. Как правило, по своему

масштабу эти изменения носят локальный характер. К переменным факторам можно отнести определенную изменяющуюся часть техники, обусловленные этими изменениями требования к квалификации, условия труда, совершенствование управления и организации, а также такие изменения территориальной единицы, которые связаны с ростом жилого фонда и т.д.

С точки зрения субъекта, способного оказывать влияние на факторы, формирующие руководящие кадры, можно выделить факторы, входящие в сферу воздействия предприятия, и факторы, выходящие за пределы сферы воздействия предприятия. Последние в свою очередь можно разделить на факторы, находящиеся в сфере влияния отраслевых органов управления, вышестоящих по отношению к предприятию, и на факторы, находящиеся в сфере влияния территориальных органов управления, расположенных рядом со сферой влияния предприятия или соответствующих отраслевых органов управления.

К первой группе факторов можно отнести условия труда, иногда — жилищные условия, комплекс требований к квалификации руководителя, в определенной степени условия заработной платы, условия премирования, иногда — обеспечение работой членов семьи руководителя, возможности проведения досуга и т.д.

Ко второй группе факторов в части, относящейся к компетенции отраслевых органов управления, относятся общие требования к квалификации, возможности повышения квалификации и должностного продвижения, основы оплаты труда и т.д.

В части, которая относится к компетенции территориальных органов управления и часто обуславливается особенностями территориальной единицы, выходящими за пределы влияния территориальных органов управления, можно назвать факторы, относящиеся к удовлетворению культурных потребностей, часто и жилищных условий, обеспечения работой членов семьи руководителя и т.д.

Кроме того, определенное, часто даже решающее влияние оказывают факторы, связанные со спецификой предприятия, которые в настоящее время трудно отнести к какой-либо определенной группе. К таким факторам следует отнести, во-первых, темп развития предприятия. Он обусловлен в значительной сте-

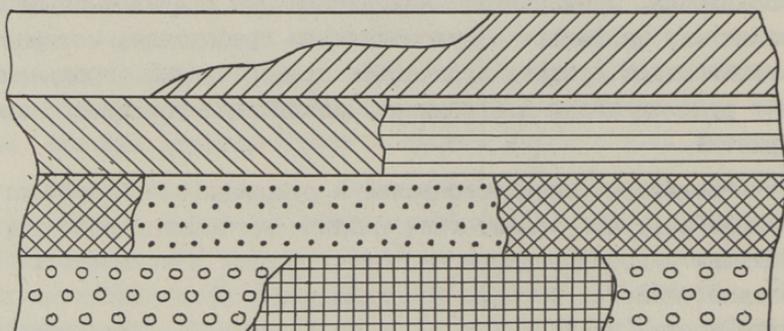
пени как самим предприятием, так и отраслевыми органами управления. Предприятия, находящиеся на стадии быстрого развития, выдвигают к руководителям требования, которые в значительной степени отличаются от требований, предъявляемых руководителям в стабильно сложившихся условиях предприятий.

Во-вторых, ряд требований к руководителю и соответствующие факторы, оказывающие влияние на формирование руководящих кадров предприятий, складываются в зависимости от взаимоотношений которые возникли между руководителями высшего уровня предприятия. Определяющими здесь являются ориентации, подход к решению проблем, способы сотрудничества и т.д. Сложившийся стиль работы группы руководителей высшего уровня предприятия, с одной стороны, зависит от стиля работы вышестоящей организации, с другой стороны — определяется личностями руководителей. Как правило, если специально не ставится задача изменения стиля работы руководителей высшего уровня определенного предприятия, то адаптация к сложившемуся стилю является также одним из необходимых требований к новым руководителям.

Две последние группы факторов настолько тесно переплетены с приведенными выше группировками в зависимости от отдельных признаков, что не укладывается еще при существующем знании о природе этих факторов в принципиальную схему взаимосвязи между отдельными группами факторов, сведенных по различным признакам. Схема приведена на фиг. 1.

В результате взаимодействия приведенных на схеме групп факторов и еще некоторых факторов, о которых шла речь выше, на каждом предприятии складывается определенная обстановка, уникальная по своему характеру. В зависимости от этой обстановки на каждом предприятии в сознании людей складываются и совершенно определенные модели определенных руководителей, которые соответствуют специфике предприятия, а также представлениям работников предприятия о роли руководителя, занимающего ту или иную должность.

Поэтому предприятию трудно самостоятельно подобрать кандидатов на руководящие должности, особенно на должности руководителей высшего уровня, которые по возможности наи-



- 
- совокупность факторов, обусловленных потребностями предприятия;

- 
- совокупность факторов, обусловленных потребностями руководителя;

- 
- совокупность факторов, связанных с деятельностью предприятия;

- 
- совокупность факторов, не связанных с деятельностью предприятия

- 
- совокупность факторов, действие которых носит относительно постоянный характер;

- 
- совокупность факторов, действие которых носит переменный характер;

- 
- совокупность факторов, воздействие на которые лежит в сфере влияния предприятия;

- 
- совокупность факторов, воздействие на которые, лежит вне сферы влияния предприятия.

Фиг. 1. Группы факторов, оказывающих воздействие на формирование руководящих кадров предприятия, и общие зависимости между ними.

более соответствовали бы сложившейся на предприятии модели. Со своей стороны предприятие может и должно создавать необходимые условия руководителю, но далеко не все факторы находятся в сфере влияния предприятия. Определенную помощь как в обеспечении условий для руководителей, так и при выборе кандидатов на руководящие должности оказывают вышестоящие организации. Но, как правило, помощь вышестоящих организаций предприятиям ограничивается лишь подбором руководителей высшего уровня. И в этой области есть возможности для совершенствования деятельности, поскольку существует еще целый ряд источников и видов обработки информации, которые позволят расширить круг кандидатов и на должности руководителей высшего уровня предприятий.

Что касается руководителей среднего уровня предприятий, то именно с их формированием и подбором у предприятий возникают определенные трудности. Трудности эти обусловлены не столько нехваткой кандидатов на должности руководителей среднего уровня, сколько несоответствием этих кандидатов требованиям, предъявляемым к руководителям, занимающим эти должности, со стороны предприятия. Кроме того, информация, которой располагает предприятие о кандидатах на посты руководителей среднего уровня, носит случайный характер.

Поэтому, по нашему мнению, следовало бы на основе изучения факторов, оказывающих влияние на формирование руководящих кадров, и определения закономерностей их формирования создать определенные отраслевые центры координации не только повышения квалификации руководителей, но и их развития, в том числе и горизонтального и вертикального продвижения. По-видимому, это могло бы в определенной степени упорядочить движение руководящих кадров предприятий в пределах отрасли и повысить эффективность их использования.

Problems of Developing the Management Team
at Industrial Enterprises

Summary

The author tries to classify the number of different factors which influence the process of developing the management team at the industrial enterprises and describes the character of their display.

УДК 658.5

А.В.Кикас

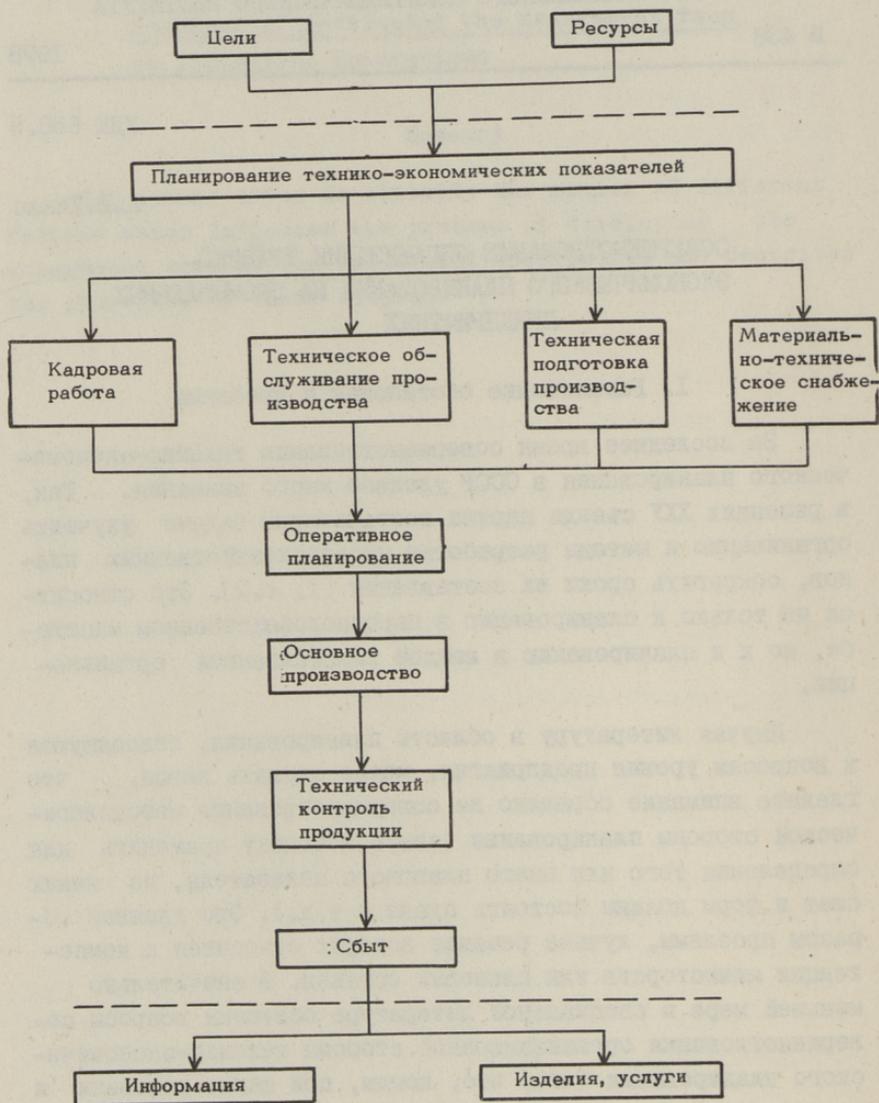
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТЕХНИКО-
ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЯХ

I. Разъяснение обстановки и проблемы

За последнее время совершенствованию технико-экономического планирования в СССР уделено много внимания. Так, в решениях XXV съезда партии постановлены задачи улучшить организацию и методы разработки народнохозяйственных планов, сократить сроки их составления [1, с.2]. Это относится не только к планированию в народнохозяйственном масштабе, но и к планированию в каждой хозяйственной организации.

Изучая литературу в области планирования, относящуюся к вопросам уровня предприятия, можно сделать вывод, что главное внимание обращено на совершенствование методологической стороны планирования (какую методику применить для определения того или иного планового показателя, из каких смет и форм должны состоять планы и т.д.). Это главным образом проблемы, лучшее решение которых относится к компетенции министерств или плановых органов. В значительно меньшей мере в специальной литературе освещены вопросы совершенствования организационной стороны технико-экономического планирования (кто, что, когда, при каких условиях и т.д. делает) [см., например, 2 ; 3 ; 4].

Можно было предполагать, что такое положение обусловлено отсутствием на предприятиях организационных проблем в области планирования. Но как показали исследования в ряде Таллинских предприятий (на кондитерской фабрике "Калев",



Фиг. 1. Основная процедура промышленного предприятия.

Таллинском мясо-консервном комбинате и др.), именно в этой области имеются существенные проблемы, которые на различных предприятиях весьма аналогичны. Главными проблемами являются неясности в отношении содержания работ, распределения труда и сроков исполнения.

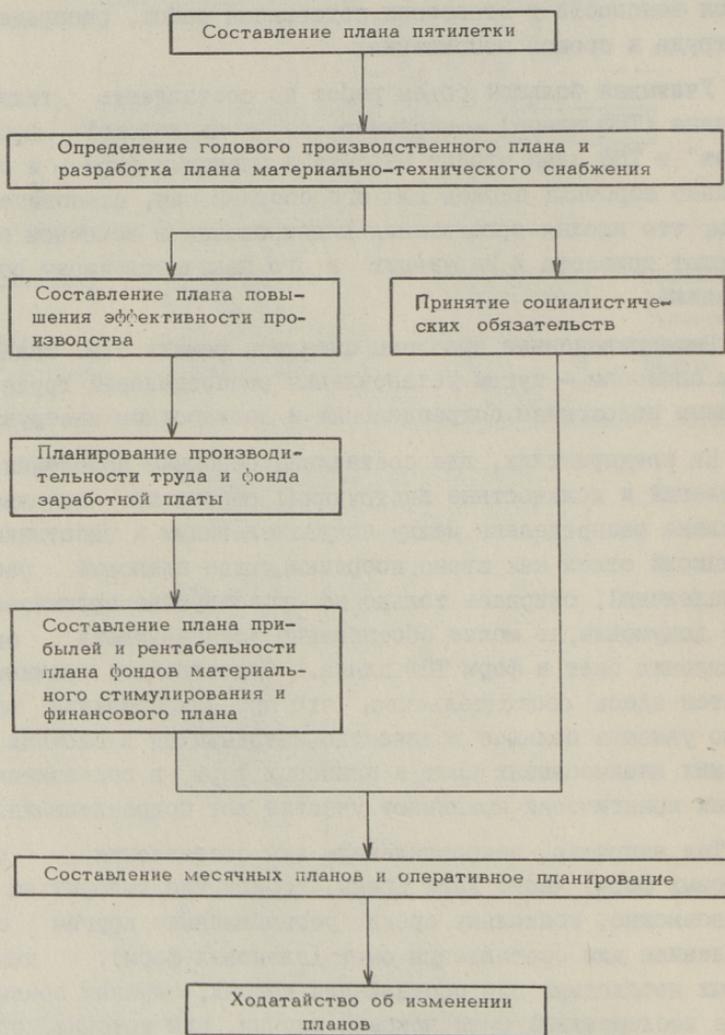
Учитывая большой объем работ по составлению техпромфинплана (ТПФ плана) — например, на кондитерской фабрике "Калев" в ТПФ план входят 59 смет и плановых форм — и относительно короткий период для его составления, становится ясным, что плохая организация планирования в конечном итоге может привести к нарушению и его некачественному составлению.

Вышеприведенные проблемы пытались решить т.н. традиционным способом — путем установления распределений труда по основным положениям подразделений и должностным инструкциям.

На предприятиях, где составлены основные положения подразделений и должностные инструкции, работа по выполнению ТПФ плана распределена между подразделениями и работниками, но плановый отдел как звено, координирующее плановые работы подразделений, опираясь только на существующие организационные документы, не может обоснованно устанавливать сроки составления смет и форм ТПФ плана. Существенной причиной является здесь обстоятельство, что при планировании необходимо увязать большое количество находящихся в сложных логических взаимосвязях смет и плановых форм, в составлении которых практически принимают участие все подразделения.

Так, например, подразделениям для составления смет (плановых форм) часто дают сроки, соблюдение которых на деле невозможно, поскольку сроки, установленные другим подразделениям для составления смет (плановых форм), данные которых необходимы для составления первых, слишком поздние. В ходе исследований были вскрыты случаи, при которых сроки выполнения сметы (плановых форм) были установлены более ранние, чем для выполнения сметы, (плановых форм), на основании которой первая должна выполняться.

За последние годы для решения организационных проблем широко применяется метод анализа процедур, основным содер-



Фиг. 2. Взаимосвязь процедур технико-экономического планирования.

жанием которого является составление и совершенствование процедурных правил.^I

Анализ процедур рассматривает деятельность организации как систему, состоящую в логической взаимосвязи подсистем. Взаимосвязь между подсистемами выражает в основной процедуре промышленного предприятия (см. фиг. I).

Как видно из основной процедуры промышленного предприятия, технико-экономическое планирование стоит у истока всей деятельности хозяйственной организации. Следовательно, от четкого выполнения работ этой подсистемы всецело зависит успех дальнейшей деятельности хозяйственной организации.

2. Составление процедурных правил по планированию технико-экономических показателей

Первым этапом практического применения метода анализа процедур является определение перечня составляемых процедурных правил.

При составлении процедурных правил необходимо выбрать один из двух вариантов.

— составить процедурные правила для некоторых, наиболее важных процедур подсистемы;

— составить цельную систему процедурных правил.

Принципы выбора между обоими предложенными вариантами технико-экономического планирования и деятельности остальных подсистем предприятия несколько различны. Опыт применения метода процедурного анализа показал, что при составлении процедурных правил планирования целесообразно применять второй вариант, так как без составления полностью охватывающей системы процедурных правил невозможно разработать

^I Обзор теоретических и методических основ процедурного анализа дается К.Герндорфом в автореферате "Проблемы совершенствования деятельности хозяйственных организаций на основе анализа процедур. Таллин, 1975.

обоснованное распределение труда и установить правильные сроки выполнения работ. А это и является важнейшей задачей совершенствования организационной стороны планирования.

Учитывая тесную связь процедур в области планирования, целесообразно составить процедурные правила в соответствии с очередностью протекания процедур (см. фиг. 2).

Показанная увязанность процедур технико-экономического планирования является обобщением результатов исследований, проведенных на Таллинском мясо-консервном комбинате [5] и на кондитерской фабрике "Калев" [6].

Здесь целесообразно остановиться на обстоятельстве, которое необходимо принять во внимание при составлении процедурных правил в области планирования. Может оказаться, что на однородных предприятиях имеется различное количество процедурных правил с различными наименованиями процедур. Вопрос состоит в том, какие процедуры было бы целесообразно объединить в то или другое процедурное правило. Сложные и многопроблемные процедуры целесообразно выделить отдельными процедурными правилами. Важно соблюдать целостность процедурного правила и четко определить его начало и конец.

В процедурных правилах необходимо указать конкретного исполнителя операции.² Но составление процедурных правил в области планирования показало, что в части процедур, выполнение которых не входит за пределы одного подразделения, или в случаях наличия большого количества одинаковых должностных наименований целесообразно исполнителя указывать как подразделение. Внутренняя детализация работ может производиться в ходе составления должностных инструкций. Для иллюстрации вышесказанного приводим составленное на кондитерской фабрике "Калев" процедурное правило "Составление плана производительности труда, рабочей силы и фонда зарплаты" (см. фиг. 3). В данном

² Операцией называется действие, выполняемое одним должностным лицом и составляющее определенное целое.

процедурном правиле, как и в прочих процедурных правилах планирования технико-экономических показателей, невозможно установить сроки выполнения операций по календарным числам, так как распоряжение министерства о составлении техпромфинплана не поступает на предприятия ежегодно к одной и той же дате.

И все же работникам планового отдела необходимо, опираясь или на свой опыт, или на данные соответствующих исследований, выявить необходимые для выполнения операции, т.е. выполнения смет (плановых форм), сроки. Как показала практика, эти данные возможно использовать и в последующие годы, так как необходимый для выполнения смет (плановых форм) отрезок времени практически не меняется.

При поступлении указания о составлении техпромфинплана на предприятие, работники планового отдела, учитывая взаимосвязи смет (плановых форм), представленных в процедурных правилах, и необходимое для составления каждой сметы (плановой формы) время, устанавливают для подразделений (работникам) предприятия дату выполнения смет (плановых форм) и составляют соответствующий график. Один из подходящих вариантов приведен в таблице I. После соответствующего оформления график размножается для выдачи всем подразделениям, участвующим в разработке техпромфинплана.

Для вменения установленных графиком сроков в обязательные для подразделений, необходимо утвердить график приказом директора.

Т а б л и ц а I

График составления смет и плановых форм,
прилагаемый к представляемому на _____ год
техпромфинплану предприятия

№ п.п.	Наименование смет или плановой нормы	Срок представления	Ответственный исполнитель
I	2	3	4

Процедурные правила планирования технико-экономических показателей необходимы в первую очередь плановому отделу для установления сроков составления смет (плановых форм).

Желательно, чтобы эти процедурные правила имелись и в других подразделениях предприятия, так как наличие обзора производимых на предприятии работ и их взаимосвязей способствует лучшему сотрудничеству подразделений.

Л и т е р а т у р а

1. Основные направления развития народного хозяйства СССР на 1976-1980 годы. М., "Труд", 1976.

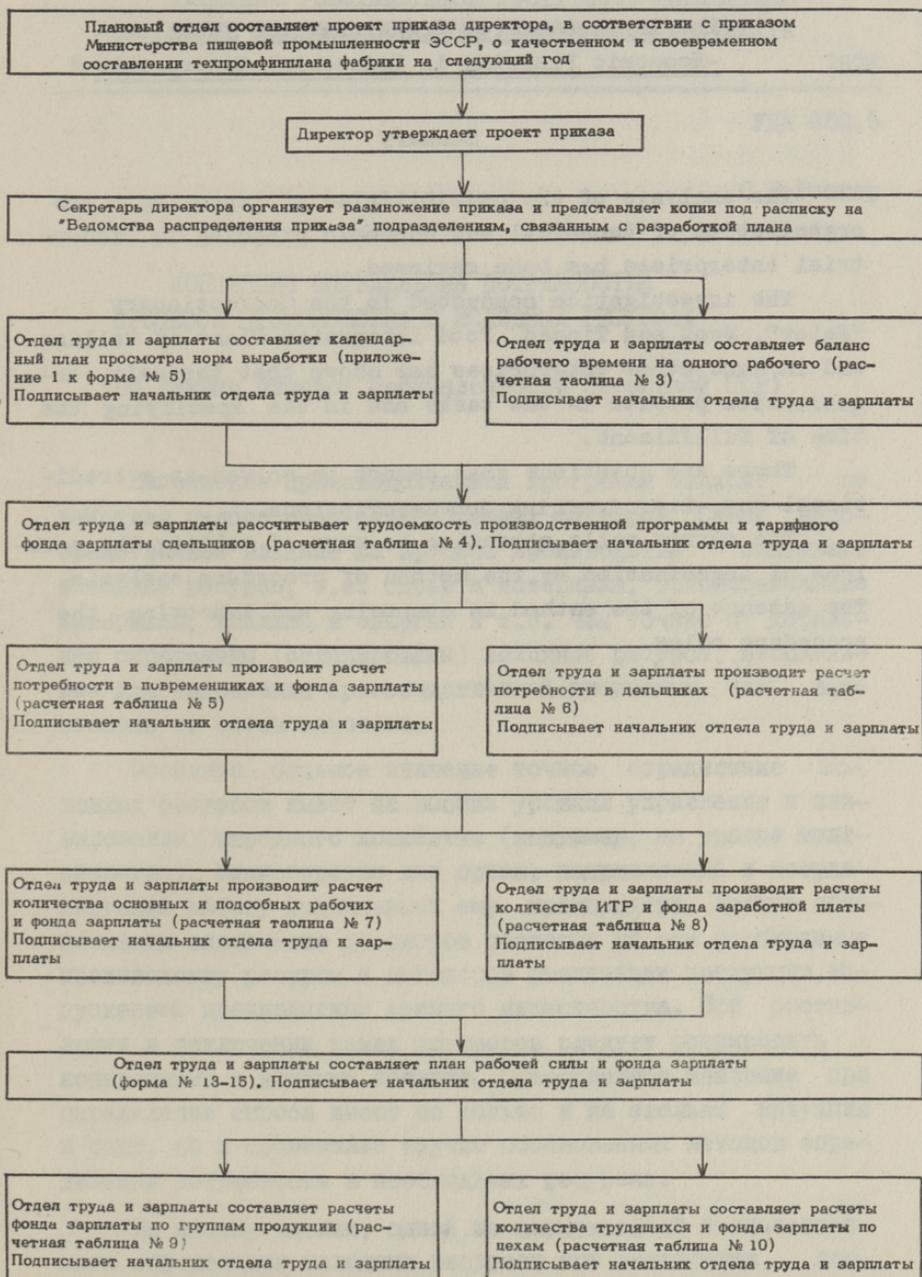
2. K u l l, E. Tootmise planeerimine tööstusettevõttes. Tallinn, "Valgus", 1971, 555 lk.

3. Т е п л о в Г. Теория и практика планирования на промышленном предприятии. М., "Экономика", 1970, 454 с.

4. Типовая методика разработки пятилетнего плана производственного объединения (комбината) предприятия. М., "Экономика", 1975, 374 с.

5. Tallinna Liha- ja Konservikombinaadi tähtsamate tööde protseduurireeglite kogumik. Kinnitatud direktori käskkirjaga nr. 372, 6. nov. 1973. Koostajad M. Habakuk, K. Gerndorf, T. Sundja ja, A. Tint, T. Elenurm, E. Terk. Tallinn, 1974, 85 lk.

Ü k s v ä r a v, R., G e r n d o r f, K., K i - k a s, A., R o d i o n o v a, J. Kondiitritoodete vabriku "Kalev" ja selle põhiliste struktuursete osade organisatsiooni ja juhtimise täiustamine. Tallinna Polütehniline Instituut, lepingulise teadusliku uurimistöö nr. 523, neljanda etapi aruanne, Tallinn, 1977, 70 lk. (käsikiri).



Фиг. 3. Составление плана производительности труда, рабочей силы и фонда заработной платы.³

The Improvement of Organizing the Technical-
-Economic Planning in Industrial Enterprises

Summary

The analysis of the possibilities of improving the organization of technical and economic planning in industrial enterprises has been reviewed.

The investigation conducted in the Confectionary "Kalev", Meat and Tinned Food Integrated Plant of Tallinn and in some other enterprises has shown that the main organization problem is the tasks and in the specifying the time of fulfillment.

These are questions that cannot be solved in a traditional way, i.e. drafting job descriptions.

The survey calls attention to ways of solving the problems of organization by the method of procedure analysis. The essence of the method is composing and improving the procedure rules.

КОНЦЕПЦИЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ
ПРОЦЕССА ПРОИЗВОДСТВА В ИСХОДНЫХ РЕСУРСАХ

(По данным пищевой промышленности Эстонской ССР)

Выполнение производственной программы зависит от действия целого ряда разнообразных факторов. Самое непосредственное влияние на процесс производства оказывают исходные ресурсы, т.е. сырье и материалы, вспомогательные материалы, топливо и энергия и т.п. Чем точнее и детальнее определены (спланированы) исходные ресурсы, необходимые для выполнения производственной программы, тем выше степень ее обоснованности.

Особенно большое значение точное определение исходных ресурсов имеет на высших уровнях управления и планирования народного хозяйства (например, на уровне министерства). Министерство как орган, направляющий и координирующий работу подчиненных ему предприятий, должно обеспечивать заключение договоров поставок на все необходимые производству ресурсы и договоров реализации продукции, выпускаемой предприятием данного министерства. При составлении и заключении таких договоров следует оперировать конкретными и точными данными. Существенное значение при определении спроса имеют не только и не столько интуиция и опыт, но и применение научно обоснованных методов определения потребности в необходимых ресурсах.

По нашему мнению, одной из возможностей количественного определения исходных ресурсов при выполнении конкретных плановых заданий и составлении перспективных планов является применение метода производственных функций.

Этот метод позволяет обнаружить относительно постоянную количественную зависимость между входом и выходом исследуемого комплекса и ее закономерностей.

При разработке экономико-математических моделей допускается осуществление линейной зависимости между производственными затратами и выпуском продукции. Поэтому для определения исходных ресурсов можно использовать линейную гомогенную функцию. Такая функция имеет следующий вид:

$$x_{ij} = a_{ij} \cdot X_{jt}, \quad (I.1)$$

где x_{ij} — расход ресурса i на изготовление продукта j ;
 a_{ij} — норма расхода i -го ресурса на выпуск j -го вида продукции;
 X_{jt} — общий выпуск продукции в j -ой отрасли производства.

Приведенная гомогенная функция показывает, что производство каждого вида продукции возрастает точно во столько же раз, во сколько раз увеличивается необходимые для его производства ресурсы, и характеризует, таким образом, непосредственные технологические связи.

Ряд исследователей указывает на возможность использовать линейную негомогенную функцию [1, с. 20-21 и 2, с. 65-107]

$$x_{ij} = \bar{a}_{ij} \cdot X_{jt} + \alpha_{ij}, \quad (I.2)$$

где \bar{a}_{ij} — коэффициент расхода i -го ресурса на выпуск j -го изделия, пропорциональный объему выпуска этого изделия;
 α_{ij} — расход i -го ресурса на выпуск j -го изделия, непропорциональный объему выпуска этого изделия. К ним относятся расходы по эксплуатации и обслуживанию оборудования, общезаводские и общезаводские расходы и т.д.

Использование негомогенной функции производства предполагает прежде всего разделение всех затрат на две группы: непостоянные (прямо пропорциональные изменениям объема производства) и условно-постоянные, изменение которых очень незначительно и существенного значения не имеет.

По нашему мнению, недостатком линейных производственных функций является предположение, что коэффициенты расхода не зависят от изменений в объеме производства. Частично указанный недостаток восполняет использование негомогенных линейных функций, что позволяет учитывать экономию от эффективного использования производственных мощностей. Но этим возможности линейных негомогенных функций в основном и ограничиваются.

В модели линейного программирования зависимость между производственными затратами и выпуском продукции также считают прямо пропорциональной. Таким образом, использование линейных производственных функций позволяет составлять достаточно простые, легко применяемые на практике модели. Но в то же время методы, эффективные в линейной алгебре и линейном программировании, как правило, непригодны для использования в нелинейных моделях.

В действительности допущение существования линейной зависимости между производственными затратами и выпуском продукции является значительным упрощением этой зависимости. Причина несоответствия допущения реальной зависимости состоит в том, что в части исходных ресурсов (сырье, материалы) производственного процесса с простой технологией такая мотивация еще применяется, но зависимость между входом и выходом (продукцией) в части затрат трудовых ресурсов, основных средств и вспомогательных материалов значительно сложнее, чем простая линейная зависимость.

Модели оптимального планирования адекватно отражают действительное положение вещей лишь в том случае, если при разработке математических моделей и количественной оценке параметров функций учитывают требование углубления и уточнения охвата зависимости между результатом производства и исходными элементами. По нашему мнению, приведенную проблему можно решить с помощью конструирования нелинейных производственных функций.

В рамках осуществления этой работы выяснилось, что для решения этой задачи целесообразно использовать квадратичную функцию следующего вида:

$$x_{ij} = \alpha_{ij} \cdot X_{jt}^2 + \beta_{ij} \cdot X_{jt} + y_{ij}, \quad (I.3)$$

где α_{ij}, β_{ij} — параметры производственной функции;
 x_{ij} — расход i -го ресурса на выпуск j -го изделия;
 y_{ij} — условно-постоянный расход i -го ресурса на выпуск j -го изделия.

В качестве объекта исследования было выбрано Министерство пищевой промышленности Эстонской ССР. Для определения потребности в исходных ресурсах при осуществлении соответствующих расчетов получаем следующие экономико-математические модели:^I

$$X_{01} = -0,18205 \cdot 10^{-6} \cdot X_{jt}^2 + 0,98761 \cdot X_{jt} - 44631,8 \quad (I.4)$$

$$X_{02} = -0,01431 \cdot 10^{-12} \cdot X_{jt}^2 + 0,039865 \cdot X_{jt} + 1570,636 \quad (I.5)$$

$$X_{03} = -0,0030211 \cdot 10^{-6} \cdot X_{jt}^2 + 0,015652 \cdot X_{jt} - 1200,233 \quad (I.6)$$

$$X_{04} = 0,001297 \cdot 10^{-9} \cdot X_{jt}^2 + 0,010286 \cdot X_{jt} - 1116,892 \quad (I.7)$$

$$X_{05} = -0,003012 \cdot 10^{-6} \cdot X_{jt}^2 + 0,0547485 \cdot X_{jt} + 409,7 \quad (I.8)$$

где $X_{01} \dots X_{05}$ — затраты соответственно на сырье и основные материалы, вспомогательные материалы, топливо, электроэнергию и заработную плату;
 X_{jt} — объем валовой продукции, выпускаемый отраслью j за период t .

При прогнозировании валовой продукции (X_{jt}) Министерства пищевой промышленности Эстонской ССР использовались математические методы, основанные на экстраполяции. В результате получили многовариантные прогнозы развития

^I В качестве исходной информации использовалась отчетность ЦСУ Эстонской ССР за 1960–1975 годы. Достоверность параметров функций проверена (вероятность ошибки 0,1%).

Действительная валовая продукция Министерства пищевой промышленности
Эстонской ССР и варианты прогноза различными методами

Год	t	Действительная валовая продукция	Варианты прогноза (в млн. руб)						Вероятностный прогноз	
			I, 9	I, 10	I, 11	I, 12	I, 13	I, 14		I, 15
1969	I	155,4								
1970	2	171,4								
1971	3	181,3								
1972	4	196,5								
1973	5	209,0								
1974	6	226,4								
1975	7	239,7								
1976	8		257,8	253,8	248,9	254,1	247,0	223,0	214,5	254,1
1977	9		277,2	267,8	258,6	268,6	253,6	233,5	224,7	268,6
1978	10		298,0	281,9	268,8	283,1	259,6	244,4	253,3	283,1
1979	11		320,3	295,9	279,5	297,7	265,1	255,7	246,2	297,7
1980	12		344,3	310,0	290,6	312,3	270,3	267,4	257,6	312,3

Варианты прогноза потребности в ресурсах Министерства пищевой промышленности Эстонской ССР на 1976 - 1980 гг.

Год	t	Варианты прогноза (в тыс.руб.)					зарасотная плата
		сырье и основные материалы	вспомогательные материалы	топливо	электроэнергия		
1976	8	194565,50	11700,332	2581,877	1496,697	14121,818	
1977	9	207506,07	12278,375	2785,934	1645,834	14897,843	
1978	10	220370,09	12856,417	2988,720	1794,971	15667,601	
1979	11	233245,46	13438,446	3191,621	1945,135	16441,389	
1980	12	246043,23	14020,475	3393,235	2095,300	17213,892	

исследуемого объекта, опираясь на которые на основе экспертных оценок, анализа, логики и диалектики выбрали наиболее вероятный. Исходя из наиболее вероятного варианта прогнозировали и планировали потребность в исходных ресурсах для производства в данной отрасли.

Для прогнозирования валовой продукции были получены следующие функции:

$$X_{jt} = 155,4 \cdot 1,075^{t-1} \quad (I.9)$$

$$X_{jt} = 155,4 + 14,05^{t-1} \quad (I.I0)$$

$$X_{jt} = 239,7 + (9,2) \cdot t + 2 [\sum (t-1)] \cdot [0,247325] \quad (I.II)$$

$$X_{jt} = 239,7 + (14,4) \cdot t + 2 [\sum (t-1)] \cdot [0,0306583] \quad (I.I2)$$

$$X_{jt} = 155,4 \cdot t^{0,22282} \quad (I.I3)$$

$$X_{jt} = 28370 \cdot 2,1188^{0,99905^{t-1}} \quad (I.I4)$$

$$X_{jt} = -45,634 + 199,047 \cdot 1,039^{t-1} \quad (I.I5)$$

Экстраполяция приведенной функции (I.8) - (I.I5) дает следующие варианты прогноза (см. табл. I).

Далее получаем возможность на основе разработанных нами моделей (I.4) - (I.8) и (I.I2) спрогнозировать величину потребности Министерства пищевой промышленности Эстонской ССР в сырье и основных материалах, вспомогательных материалах, топливе, энергии и заработной плате на 1976-2000 годы. Результаты расчетов приведены в таблице 2.

Из вышеуказанного следует, что на основе приведенной концепции можно планировать и прогнозировать потребность в исходных ресурсах на перспективу, использовать полученные данные для обоснования и составления плановых заданий. Разработанные нами модели (I.4) - (I.I5) апробированы в Госплане Совета Министров Эстонской ССР и в Министерстве пищевой промышленности Эстонской ССР.

Л и т е р а т у р а

И.К о с с о в В.В. Межотраслевые модели. М., "Экономика", 1976, с. 20-21.

2. Баранов Э.Ф. Об основных направлениях развития метода межотраслевого баланса. - В сб.: Межотраслевые исследования. М., "Статистика", 1974, с. 65-107.

O.J. Renter

Conception of Determining Needs of Primary Resources for Production Process on Perspective Planning

Summary

Based on our conception the needs of primary resources on perspective can be planned and appropriate prognoses can be made; the results obtained for stipulation and drafting the planned tasks can be used.

In the course of actualizing the present work utilizing the production function of the following type appeared to be purposeful: $x_{ij} = \alpha_{ij} \cdot X_{jt}^2 + \beta_{ij} \cdot X_{jt} + \gamma_{ij}$

- where α_{ij}, β_{ij} - the production function parametres,
 x_{ij} - the expenses of the resource 1 on the product j;
 γ_{ij} - the conventional-steady expenses of the resource 1 on the product j;
 X_{jt} - the total productional bulk of the branch j in the period t.

С о д е р ж а н и е

I.	М.Я.Хабакук. Концепция основного звена исследования и совершенствования управления.	3
2.	Я.А. Лейманн. Опыт совершенствования обучения руководителей (организационные вопросы)	II
3.	П.А.Кросс. Использование анализа ситуаций при определении содержания обучения руководителей	19
4.	Э.О.Оя. Проблемы разработки и использования методов анализа процессов управления – пример организационного анализа.	29
5.	М.Я.Ваарманн. Эволюционное развитие системы "Управление посредством целей".	45
6.	Т.А.Эленурм. Некоторые возможности анализа совершенствования организационной структуры как процесса нововведения.	55
7.	Э.Э.Терк. Проблемы исследования успешности изменения методов управления.	67
8.	Е.К.Родионова. К вопросу о формировании руководящих кадров промышленных предприятий и производственных объединений.	77
9.	А.В.Кикас. Совершенствование организации технико-экономического планирования на промышленных предприятиях.	85
10.	О.Ю.Рентер. Концепция определения потребностей процесса производства в исходных ресурсах (по данным пищевой промышленности Эстонской ССР).	95

Таллинский политехнический институт
Труды ТПИ № 438
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ
Труды экономического факультета ХХХ
Редактор К. Герндорф. Техн. редактор Л. Лоопер
Сборник утвержден коллегией Трудов ТПИ 7 дек. 1977 года
Подписано к печати 26 сент. 1978 года
Бумага 60x90/16. Печ. л. 6,5 + 0,5 приложение
Уч.-изд. л. 5,8. Тираж 300. МВ-08309
Ротапринт ТПИ, Таллин, ул. Коскла, 2/9. Зак. № 809
Цена 90 коп.

© ТПИ, Таллин, 1978

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ
ТРУДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА ХХХ

УДК 658.5

Концепция основного звена исследования и
совершенствования управления. Хабакук М.Я.

"Труды Таллинского политехнического института",
1978, № 438, с.3-9.

В статье представлена концепция основного звена, идея которой состоит в следующем: в управлении существует основное звено, пронизывающее весь процесс управления. Так как это звено уже всего процесса управления в целом, его исследование и совершенствование потребуют меньших трудовых и материальных затрат, чем исследование и совершенствование процесса управления в целом.

Автор доказывает, что требованиям основного звена отвечает цель.

Фигур I, библиографических наименований I5.

УДК 658.5.

Опыт совершенствования обучения руководителей
(организационные вопросы). Лейманн Я.А. "Труды
Таллинского политехнического института", 1978,
№ 438, с. II-I7.

В статье излагаются некоторые рекомендации совершенствования обучения руководителей. Рекомендации выработаны на основе исследования и обобщения опыта деятельности Учебного комбината Минлегпрома ЭССР и некоторых других организаций ЭССР.

Изложенные рекомендации носят в основном организационный характер и сгруппированы по следующим признакам: определение содержания и объема обучения, специфика обучения руководителей, повышение квалификации преподавателей, материальные условия обучения, дополнительные пути повышения эффективности обучения руководителей. В последней части дано описание обучения руководства предприятия на основе обсуждения реальных проблем управления, используя методику групповой работы.

УДК 658.5

Использование анализа ситуаций при определении содержания обучения руководителей. Кросс П. А. "Труды Таллинского политехнического института", 1978, № 438, с. 19-27.

В настоящей статье рассматриваются вопросы, связанные с выяснением содержания обучения руководителей на основе анализа ситуаций.

Целью проведения анализа ситуаций является выяснение проблем, стоящих перед руководителями. Последние, в свою очередь, становятся основой для определения содержания обучения руководителей. Проведенные эксперименты подтверждают, что этот метод дает возможность установить характерные проблемы руководителей, а также причины их возникновения. На основе полученных результатов возможно наметить пути совершенствования обучения.

Таблиц 2, фигур 2, библиографических наименований 2.

УДК 658.5.

Проблемы разработки и использования методов анализа процессов управления - пример организационного анализа. Оя Э. О. "Труды Таллинского политехнического института", 1978, № 438, с. 29-43.

В статье на основе конкретного опыта рассматриваются целесообразность и возможности моделирования процессов управления с целью их анализа и рационализации. На базе при-

мера (моделирования организационного процесса управления) изучаются возможности выявления критериев эффективности процессов управления на конкретных объектах управления. Предполагается, что данная методика может успешно быть использована в качестве выявления главных направлений совершенствования процессов управления в хозяйственных организациях.

Таблиц I, фигур 3, библиографических наименований I3.

УДК 658.5

Эволюционное развитие системы "Управление посредством целей". Ваарманн М.Я. "Труды Таллинского политехнического института", 1978, № 438, с. 45-53.

В данной статье рассматривается формирование системы "Управление посредством целей" ("Management by Objectives" сокращенно МВО) от первой концепции до нашего времени. Дается описание основных модификаций системы — ЕМВО, СМВО и МВГО. Делается вывод, что система нашла практическое применение в течение последних десятилетий благодаря ее постоянному усовершенствованию и приближению к требованиям практики управления. Указывается на вероятное направление дальнейшего развития системы.

Фигур 2, библиографических наименований I6.

УДК 658.5

Некоторые возможности анализа совершенствования организационной структуры как процесса нововведения. Эленурм Т.А. "Труды Таллинского политехнического института", 1978, № 438, с. 55-65.

В статье рассматриваются проблемы внедрения, возникающие при совершенствовании организационной структуры. Определяется место нововведенческого аспекта среди других аспектов исследования и совершенствования организационной структуры предприятия. Уточняются условия и принципы рассмотрения изменения в организационной структуре как нововведения. Вводится понятие потенциала внедрения и определяются компо-

ненты потенциала внедрения по различным признакам. Анализ потенциала внедрения не является самоцелью, а составной частью разработки программы внедрения новой организационной структуры.

Таблиц I, фигур I, библиографических наименований II.

УДК 658.5

Проблемы исследования успешности изменения методов управления. Терк Э.Э. "Труды Таллинского политехнического института", 1978, № 438, с.67-75.

В статье рассматриваются методологические основы измерения успешности инноваций в методах управления. На изменения в методах управления сильно влияют структура организации, особенности людей и цели организации. В статье используются примеры из таких областей, как внедрение социального планирования, количественных методов принятия решения, а также внедрение комплексных инноваций как АСУ и система управления на основе целей.

Подчеркивается, что для исследования процесса изменения не хватает измерения самого процесса, а необходимо измерить и факторы, которые влияют на этот процесс. Методами для анализа могут быть корреляционный и современный факторный анализ.

Фигур 2, библиографических наименований I7.

УДК 658.5

К вопросу о формировании руководящих кадров промышленных предприятий и производственных объединений. Родионова Е.К. "Труды Таллинского политехнического института", 1978, № 438, с. 77-84.

Формирование руководящих кадров промышленных предприятий и производственных объединений происходит в зависимости от воздействия на этот процесс целого ряда разнообразных факторов. В статье предпринята попытка классификации этих факторов, исходя из таких признаков, как объект,

характер деятельности предприятия, частота проявления - изменения факторов, а также с точки зрения субъекта, который может оказывать воздействие на формирование факторов, от которых зависит формирование руководящих кадров.

Фигур I.

УДК 658.5

Совершенствование организации технико-экономического планирования на промышленных предприятиях.

Кикас А.В. "Труды Таллинского политехнического института" 1978, № 438, с. 85-94.

В настоящей статье исследуются возможности совершенствования организации технико-экономического планирования промышленных предприятий.

Исследования, произведенные на кондитерской фабрике "Калев", Таллинском мясоконсервном комбинате и других Таллинских предприятиях, показали, что главными организационными проблемами в области планирования являются неясности в части распределения труда и сроков выполнения работ. Это такие проблемы, решение которых т.н. традиционным способом - путем составления должностных инструкций - не привело к ожидаемым результатам.

В статье дан обзор использования метода процедурного анализа при решении организационных проблем планирования.

Таблиц I, фигур 3, библиографических наименований 6.

УДК 658.5

Концепция определения потребностей процесса производства в исходных ресурсах (по данным пищевой промышленности Эстонской ССР).

Рентер О.Ю. "Труды Таллинского политехнического института", 1978, № 438, с. 95-102.

На основе приведенной нами концепции можно планировать и прогнозировать потребность в исходных ресурсах на

перспективу, использовать полученные результаты для обоснования и составления плановых заданий.

В рамках осуществления данной работы выяснилось, что для решения этой задачи целесообразно использовать производственную функцию следующего вида:

$$x_{ij} = \alpha_{ij} \cdot X_{jt}^2 + \beta_{ij} \cdot X_{jt} + \gamma_{ij},$$

где α_{ij}, β_{ij} - параметры производственной функции;

x_{ij} - расход ресурса i на производство продукта j ;

γ_{ij} - условно постоянные затраты ресурса i на производство продукта j .

X_{jt} - общий объем продукции отрасли i за период t .

Таблиц 2.



Цена 90 коп.