

В.А. СУМИН,  
Дон НТУ

## ВОПРОСЫ АНАЛИЗА ФУНКЦИЙ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ

Управленческая деятельность определяется в функциях, которые характеризуют сущность, содержания, цели и задачи управления. Большинство специалистов рассматривают функции в качестве этапов процесса управления. Эта этапность заложена в определении управления как процесса организующего и направляющего деятельность управляемого объекта, а именно, это планирование, организация, мотивация и контроль, необходимые для достижения целей организации. [1, с. 38]. Распространены определения, где функция управления трактуется как «один из видов сложного творческого, умственного труда», [2, с. 62], или «особый вид управленческой деятельности, продукт процесса разделения труда и специализации в сфере управления» [2, с. 101], или «наиболее общие, типичные виды действия субъектов управления» [2, с. 10]. Отличное от приведенных, сформулировано определение А.С. Петровым, где функция обозначена как «совокупность конкретных видов труда, предметом которых является познание сущности данного экономического процесса или явления, разработка и реализация мер, обеспечивающих их движение в соответствии с поставленной целью» [2, с. 101]. Из приведенных определений следует, что функции управления определяются прежде всего задачами системы, которые диктуют содержание деятельности управляющей системой с целью обеспечения упорядоченного или устойчивого функционирования объекта.

В целом в научной литературе в понятие «функции управления» вкладывается разное смысловое содержание: совокупность целей социальной системы (коллектива); стадии процесса управления; виды управленческой деятельности. Наиболее

приемлемой для исследования организационных структур управления представляется последнее определение, поскольку оно определяет управление как выполнение различных по содержанию, но взаимосвязанных функций, появление которых рассматривается как объективный процесс, порождаемый усложнением как экономической среды в целом, так и управляемой системы в частности. Так, в рыночных условиях в организационной структуре управления предприятием обособляется функция маркетинга, усложняется функция планирования со стратегическим целеполаганием и др.

При анализе организационных структур управления следует абстрагироваться от функций органа (подразделения, службы) управления, поскольку при реализации его (органа полномочий) работники службы осуществляют функции органа управления. Работники службы изучают обстановку (собирают и анализируют информацию на предметном уровне), используют абстрактные методы описания и анализа естественных хозяйственных процессов, осуществляют в процессе деятельности деловые контакты и встречи и т.д., то есть осуществляют работу, которая не является собственно управлением, но является его необходимым элементом. Поэтому при анализе работ в системе управления возможно использование различного понятийного аппарата. Так, приведенное выше суждение фиксирует внимание исследователя на разделении деятельности управленца по видам наук: чистые (абстрактные), прикладные, практические. Однако в системе управления, в ее организационной структуре такое разделение будет воспринято как целесообразное лишь в том случае, если предлагаемое разделение будет характеризовать функционирование

конкретного элемента функциональной цепочки (службы организационной структуры управления). По мнению В.Г. Коренева элементы организационной структуры управления объединены в группы организационно-административные, организационно-регламентные, материально-вещественные и личностно-трудовые [6, с. 142]. Элементы первой группы характеризуют иерархию управления объектом; элементы второй группы – распределение обязанностей, прав и ответственности, отношения связей и взаимодействия. Третья группа элементов составляет техническую базу и организацию информационного обеспечения. Четвертая группа элементов характеризует качества управленческого персонала, уровень образования, специальность, квалификацию, возраст, стаж работы, коммуникабельность и др.

Труд работников системы управления имеет свои специфические особенности, отличающие его от труда как в сфере материального производства, так и в непродуцирующей сфере. Во-первых, особенностью управленческого труда является то, что предметом и продуктом его труда является информация. Во-вторых, этот труд направлен не на непосредственное изготовление материальных благ, а на управление производящими эти блага работниками. В-третьих, управленческий труд в основном является умственным, при естественном минимуме физического труда, связанного с поддержанием нормального физиологического состояния организма. (Здесь следует вспомнить закономерности расходования и восстановления жизненных сил, сформулированные И.М. Сеченовым в 1903 г.). Таким образом, организационная структура управления, при реализации своих функций, должна обеспечить эффективное использование управленческого труда с учетом его специфических особенностей.

Поскольку организационные структуры являют собой продукт истории, привычек и условий [2, с. 143], изменения в системе управления следуют вслед техниче-

скому прогрессу, но не всегда дают желаемое решение проблемы совершенствования оргструктуры управления. Если на этапе реформирования имеет место гибкость, то в последующем, за счет уточнения и жесткой регламентации и типизации отношений, в системе развивается тенденция к бюрократизации управления. Детальная регламентация навязывает излишние подробности в деятельности и становится тормозом на пути индивидуализации и творчества.

На практике при осуществлении деятельности по совершенствованию организационных структур управления, как правило, начинают с сокращений без оценки труда должностного лица, его загрузки по времени, по соотношению творческих и формализованных видов деятельности, в том числе и на вербальном уровне. В большинстве случаев при такой реорганизации упускаются из виду качественные элементы управленческого персонала, а доля сокращений назначается практически одинаковой для всех служб и подразделений организационной структуры. Но, поскольку службы имеют функциональную специализацию, то даже при таком утилитарном подходе к совершенствованию, в первую очередь следует проанализировать деятельность этих подразделений, определить необходимость их дальнейшего совершенствования или узкоспециализированной интеграции.

Представляется целесообразным проиллюстрировать ожидаемые практические действия руководства предприятия, на котором существующее функциональное подразделение не обеспечивает эффективное воздействие на организацию деятельности производственных звеньев. Чтобы исправить положение, руководство стремится улучшить организацию деятельности подразделения. Оно может принять одно из возможных решений:

оставить неизменным существующее положение, но указать на необходимость

улучшения проводимых анализов и выработки необходимых рекомендаций;

реорганизовать подразделение, с тем чтобы улучшить характеристики элементов подразделения;

расформировать службу, передав необходимые для управления функции другой службе со сходными функциями.

Для обоснования рекомендаций по реализации решения представляется целесообразным воспользоваться методикой саморегистрации бюджетов времени, широко используемой в прикладной социологии. Для этой цели разрабатывается специальный опросный лист, в который, кроме данных затрат времени на выполнение конкретных видов деятельности, вносят и другие элементы, характеризующие деятельность в службе управления. В качестве примера приведен фрагмент опросного листа, заполненного в отделе нормирова-

ния труда заработной платы шахтоуправления «Петровское» (табл. 1). Сведения, приведенные в таблице, позволяют выполнить целый ряд аналитических группировок признаков различия трудовых функций должностных лиц:

уровень образовательной подготовки (квалификация);

стаж работы в должности;

характер ответственности исполнителя;

характеристику разнообразия работ;

коммуникации внутри, между службами и с должностными лицами;

коммуникации с передвижениями в масштабе предприятия;

трудоемкость видов деятельности и величины ее размаха;

периодичность работ;

возраст.

Таблица 1

## ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

Занимаемая должность – участковый горный нормировщик

Квалификация – горный инженер

Продолжительность работы в должности – 9 лет

Возраст – 35 лет

Вид или характер производственной и другой деятельности осуществляемой в течение рабочего времени	Периодичность	Ориентировочная продолжительность работ, дни, часы, минуты	Кем, каким руководителем поручена работа (подразделение, должность)	Кто контролирует исполнение работы (подразделение, должность)	Кому, куда передается выполненная работа
1	2	3	4	5	6
Работа с технической документацией, сбор данных для расчета норм выработки и расценок	Д	До 3,5 часов	Должностная инструкция	Начальник ОТиЗ Главный экономист	Остается в отделе и передается соответствующим участкам, цехам, службам
Расчет паспортов норм выработки и расценок, норматива численности по рабочим местам, цехам и участкам	Д	До 3,5 часов	Должностная инструкция	Руководители участков и цехов	Остается в отделе и передается соответствующим участкам, цехам, службам
Оформление документов для нормирования и оплаты труда по рабочим местам, бригаде, цеху, участку	Д	До 1,5 часов	Должностная инструкция	Руководители участков и цехов	Остается в отделе и передается соответствующим участкам, цехам, службам

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
Работа с рабочими бригад, горными мастерами и ИТР участков, разъяснение действующих нормативов, актов, положений, анализ внезапных выбросов	Д	До 2 часов	Должностная инструкция	Руководители участков и цехов	Остается в отделе и передается соответствующим участкам, цехам, службам
Сбор информации по телефону, ответы на вопросы, задаваемые по телефону, работа с другими шахтными службами	Д	До 1 часа	Должностная инструкция	Начальник ОТиЗ Главный экономист Руководители участков и цехов	Остается в отделе и передается соответствующим участкам, цехам, службам
Посещение рабочих мест закрепленных участков, ознакомление с положением, контроль качества выполненных работ, соблюдение техники безопасности и ЕТП	Н	До 24 часов	Должностная инструкция	Начальник ОТиЗ	Запись в книге обслуживания рабочих мест, в актах
Дежурство у ствола – контроль за порядком при спуске – выезде смены, выявление ранних выездов	Н	До 3,5 часов	Приказ по шахте	Заместитель директора по транспорту	Сверка
Занятия в сети экономического обучения трудящихся	Н	До 2 часов	Приказ по шахте	Заместитель директора по транспорту	Производится сверка, отметка
Решение текущих вопросов и ответы на вопросы представителей объединения по добыче угля по телефону	Н	До 2 часов	Приказ по шахте	Заместитель директора по транспорту	Производится сверка, отметка
Спуск в шахту и посещение рабочих мест с целью замера выполненных работ, контроля качества	М	До 4-5 дней	Приказ по шахте	Руководство шахты	В акты замера для оплаты, руководителю участка для управления
Оформление, проверка правильности оформления, контроль соответствия актов и документов на оплату труда. Контроль за выхождаемостью	М	До 3 дней	Должностная инструкция	Руководство шахты	В расчетный отдел

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6
Анализ расходования ФЗП по закрепленным участкам, шахте, заполнение «корректированных планов», набор формы № 32, расчет и заполнение показателей по участкам	М	До 4 дней	Должностная инструкция	Руководство шахты	ОТиЗ, ПЭО, бухгалтерия
Проверка начисления зарплаты по документам для оплаты, для АРМ	М	До 1 дня	Должностная инструкция	Руководство шахты	ОТиЗ, ПЭО, бухгалтерия
Оформление заявок по закрепленным участкам на будущий месяц	М	До 2 дней	Должностная инструкция	Руководство шахты	ПЭО
Оформление документов на предоставление очередных отпусков трудящимся	М	До 1 дня	Должностная инструкция	Руководство шахты	Отдел кадров
Наборка для предоставления дополнительных отпусков трудящимся	М	До 2 дней	Должностная инструкция	Руководство шахты	Отдел кадров
Сверка штата по участкам и цехам	М	До 3 дней	Должностная инструкция	Руководство шахты	Отдел кадров
Участие в рабочих и производственных собраниях на участках	М	До 1 дня	По приглашению бригады	Руководство шахты	Отдел кадров
Подготовка отчетов по закрепленным участкам	Кв.	До 4 дней	По приглашению бригады	Руководство шахты	Руководство шахты
Подготовка отчета и отчет на балансовой комиссии	Кв.	До 3 дней	По приглашению бригады	Руководство шахты	Руководство шахты
Подготовка отчета и отчет в производственном объединении по добыче угля по формам статистической отчетности и организации труда	Кв.	До 2 дней	По приглашению бригады	Руководство шахты	Производственное объединение
Разное (собрание, лекции, субботники)	Кв.	До 4 дней	По приглашению бригады	Руководство шахты	Производственное объединение

Окончание таблицы 1

1	2	3	4	5	6
Подготовка и оформление документов для выплаты выслуги лет трудящимся	Г	До 7 дней	Приказ	Главный бухгалтер	Расчетный отдел
Участие в комиссии по инвентаризации основных фондов и малоценных предметов	Г	До 15 дней	Приказ	Главный бухгалтер	Бухгалтерия
Инвентаризация отпусков	Г	До 3 дней	Приказ	Главный экономист	ПЭО, отдел кадров
Оформление расчетных форм по длительности отпусков рабочих по профессиям, отчеты о совершенствовании бригадных форм организации труда, 2Т – Бригада статистической отчетности и др.	Г	До 4 дней	Письмо производственного объединения	ПЭО	ПЭО

Примечание: в колонке 2 таблицы символы обозначают периодичность работ

Д – ежедневная;

Н – недельная;

М – месячная;

Кв – квартальная;

Г – годовая.

Статистический анализ данных опросных листов позволяет сделать выводы в соответствии с приведенными группировочными признаками и совершенствовать деятельность в области анализа и нормирования труда. В таблице 2 в качестве примера приведены данные статистического анализа трудоемкости работ должностных лиц отдела нормирования труда и заработной платы по периодичности. Данные свидетельствуют о том, что основная нагрузка должностных лиц этой службы приходится на работы, исполняемые с периодичностью в день и неделю. Средние значения загрузки с квартальной и годовой периодично-

стью соотносятся соответственно как 2:1, то есть суммарные затраты времени за четыре квартала в два раза выше трудозатрат на выполнение работ с годовой периодичностью. Примерно такое же соотношение имеет место при выполнении работ с периодичностью в день и неделю. С ростом квалификации (которая зависит от стажа работы по специальности) работникам подразделения поручается больше работ, связанных с перспективными оценками, о чем свидетельствуют большие затраты труда на выполнение работ с периодичностью квартал и год.

Таблица 2

**Средняя трудоемкость работы должностных лиц отдела нормирования труда  
и заработной платы**

№ п/п	Должность	Квалификация	Продолжительность работы в должности, лет	Возраст, лет	Средняя продолжительность выполнения одной работы, дни				
					Ежедневно*	Еженедельно*	Ежемесячно	Ежеквартально	Ежегодно
1.	Участковый горный нормировщик	Горный инженер	9	35	2,1	7,88	2,39	2,67	7,25
2.	Участковый горный нормировщик	Горный техник	5	32	1,12	5,06	1,54	1,88	3,5
3.	Участковый горный нормировщик	Экономист	3	35	1,11	6,06	1,7	2,16	3,5
4.	Участковый горный нормировщик	Горный инженер-экономист	3	34	1,31	7,38	5,75	-	-
5.	Участковый горный нормировщик	Горный техник электромеханик	2	31	1,24	4,65	1,62	1,25	3,5
6.	Нормировщик	Горный техник	13	48	0,88	0,79	2,56	2,2	2,17
7.	Ведущий инженер	Экономист	3	25	1,36	2,0	1,30	1,6	4,42
	Средняя продолжительность выполнения одной работы (*в часах)				1,30	4,83	2,42	1,96	4,06

Приведенные в таблице 3 коэффициенты размаха значений трудоемкости работ сотрудников ОНТиЗ свидетельствуют о том, что с ростом продолжительности работы в должности уменьшается размах трудозатрат на выполнение работ по периодичности, сказываются рост квалификационного уровня исполнителей.

В таблицах 4,5 приведены данные о трудоемкости работ для планово-экономической службы шахтоуправления «Петровское», которые подтверждают сделанные для службы нормирования выводы.

Так, для работ выполняемых ежегодно соотношение между минимальной и максимальной продолжительностью их исполнения составляет в среднем 1:1,3, для работ выполняемых ежеквартально это соотношение составляет 1:1,36 и ежемесячно – 1:1,47. Полученный ряд коэффициентов размаха (табл. 5) трудоемкости управленческой деятельности планово-экономического отдела – 1,30:1,36:1,47 в известной мере объясняется большей долей таких работ, исполняемых работниками с меньшей квалификацией.

Таблица 3

**Коэффициенты размаха значений трудоемкости работ сотрудников отдела нормирования  
труда и заработной платы**

№ п/п	Должность	Коэффициент размаха по периодичности выполнения работы				
		ежедневно	еженедельно	ежемесячно	ежеквартально	Ежегодно
1.	Участковый горный нормировщик	1,0	1,0	1,05	1,0	1,0
2.	Участковый горный нормировщик	2,41	1,61	1,59	2,0	1,33
3.	Участковый горный нормировщик	2,83	1,26	1,52	1,16	1,33
4.	Участковый горный нормировщик	1,63	1,14	1,19	1,0	1,0
5.	Участковый горный нормировщик	2,25	1,4	1,58	2,0	1,33
6.	Нормировщик	1,54	1,63	1,41	1,62	1,15
7.	Ведущий инженер	1,8	1,29	1,06	1,28	1,12
8.	Среднее значение коэффициента	1,92	1,39	1,34	1,44	1,18

Таблица 4

**Средняя трудоемкость работ планово-экономического отдела**

№ п/п	Должность	Квалификация	Продолжительность работы в должности, лет	Возраст, лет	Средняя продолжительность выполнения одной работы, дни				
					Ежедневно	Ежемесячно	Ежеквартально	Ежегодно	Эпизодически
1.	Ведущий инженер по планированию	Горный техник	34	54	н.д.	1,21	4,20	2,28	-
2.	Старший инженер	Горный техник-плановик	25	42	н.д.	1,16	1,50	4,58	1,25
3.	Инженер	Экономист-плановик	3	40	н.д.	1,54	0,62	0,50	-
4.	Инженер	Горный инженер-экономист	11	33	н.д.	1,26	2,13	10,06	-
5.	Инженер	Горный техник-плановик	2	50	н.д.	0,84	0,75	2,5	-
6.	Старший экономист	Горный техник-плановик	2	40	0,9	0,82	1,75	6,5	-
7.	Старший экономист	Горный техник-плановик	20	53	н.д.	1,02	2,0	1,7	-
8.	Начальник отдела	Горный техник-плановик			-	3,4	3,7	4,2	-
	Средняя продолжительность выполнения одной работы				0,9	1,66	1,65	4,71	1,25



Следует отметить, что сотрудники анализируемых подразделений в опросных листах «вуалировали» свободную незанятую работой часть времени, завышая время, необходимое на выполнение конкретной работы. Самые недостоверные данные в опросных листах были приведены для работ с ежедневной периодичностью. Работники планово-экономического отдела оценили трудоемкость этих работ величиной равной 4-5 ч. Исходя из этой оценки более 60% фонда рабочего времени службы задалживается на ежедневную работу. В тоже время эта работа в опросном листе никак не фиксируется и лишь один специалист, старший экономист, назвал три конкретных вида деятельности, которые он испол-

нил в течение рабочего дня на протяжении месяца.

В отделе нормирования в результате обработки данных опросного листа установлено, что удельный вес работ, выполняемых с ежедневной периодичностью, составляет в среднем 23% общего их числа. Однако при опросе были весьма завышены трудозатраты на выполнение этих работ. Средняя продолжительность ежедневных работ по группе нормировщиков составила 7,2 ч., то есть на самом деле при зафиксированной в опросном листе величине все остальные работы недельной, месячной, квартальной, годовой периодичности и разовые работы в службе не могут быть выполнены из-за недостатка времени (длительность рабочего дня составляет 8 ч.)

Таблица 5

#### Коэффициенты размаха значений трудоемкости работ сотрудников планово-экономического отдела

№ п/п	Должность	Коэффициент размаха по периодичности выполняемой работы		
		Ежемесячно	Ежеквартально	Ежегодно
1.	Ведущий инженер по планированию	1,61	1,25	1,5
2.	Старший инженер	1,42	1,33	1,2
3.	Инженер	1,44	1,0	1,0
4.	Инженер	1,48	1,33	1,21
5.	Инженер	1,40	2,00	1,00
6.	Старший экономист	1,0	1,0	1,0
7.	Старший экономист	1,5	1,0	1,5
	Среднее значение коэффициента размаха	1,47	1,36	1,30

Таким образом, полученные оценки трудоемкости работ экономических служб завышены и их следует скорректировать на систематическую ошибку, умышленно внесенную опрашиваемыми. Цену этой ошибки рекомендуется принять равной величине коэффициента размаха оценки трудоемкости работ. С учетом такой корректировки в таблице 2,3 приведены средние значения трудоемкости работ по видам деятельности экономических служб шахты по их периодичности.

Данные опросного листа содержат лишь незначительную долю информации о вербальном общении должностных лиц. В табл. 1 зафиксирована деятельность по сбору информации с помощью телефонной связи, участие в собраниях и даже отмечены «субботники». Однако работник, находясь в группе коллег, неизбежно заговорит с ними, покажет свою осведомленность о присутствии друг друга. При этом в соответствии с правилами коммуникации или транзакционные реакции будут протекать

гладко и долго, пока трансакции не пересекутся. В этом случае решение совместной задачи приостановится (будет временно отложено), пока процедуры и ритуалы не обеспечат уверенность и способ структурирования рабочего времени. Иначе говоря и коллега и руководитель должен располагать временем для реализации процедурных основ общения или вербальных коммуникаций. Способность к общению определяет диапазон управления, готовность к сотрудничеству, привлечение подчиненных к сотрудничеству и др. Поскольку общение требует значительных психических усилий, то и трудозатраты на общение также имеют весомую долю. В литературе приводятся данные о таких трудозатратах весьма разноречивые, точечные, не дифференцированные по уровням управления. При этом лишь для руководителей высшего звена управления приводится величина этой доли, около 90% фонда рабочего времени.

Приведенные показатели и оценки не могут быть использованы для определения

**И.К. САПИЦКАЯ**

*Донецкий национальный университет*

## **МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПРОЦЕССУ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ УГОЛЬНЫХ ШАХТ**

В процессе рыночных преобразований ведущая роль принадлежит угольной промышленности. Реструктуризация ее объектов вызвала цепную реакцию в базовых отраслях, а затем и в системе всего хозяйственного комплекса региона. Все это закономерно ввиду исторически сложившихся особенностей Донецкого региона - крупнейшего района угледобычи, одного из важнейших центров тяжелого машиностроения, производства металла, химической продукции, электроэнергии и строительных материалов.

эффективности по отдельно взятой характеристике организационной структуры управления. Необходимо разработать методологию комплексной оценки отдельных элементов организационной структуры с помощью интегрального показателя. Исходной посылкой для измерения эффективности должны являться факторы, определяющие организацию и функционирование структуры управления.

Следует особо отметить, что различия в определяющих факторах обусловят соответствующее разнообразие оценок организационных структур управления социальными объектами.

### **Литература**

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. - М.: Дело ЛТД, 1994. - 702 с.
2. Омаров А.М. Социальное управление: Некоторые вопросы теории и практики. - М.: Мысль, 1980. - 269 с.

В 2000 г. в Украине насчитывалось около 260 угледобывающих предприятий, промышленно-производственный персонал отрасли составлял 470 тыс. чел. Среднесписочная численность рабочих по добыче угля по состоянию на начало 2000 г. составляла 311,9 тыс. чел.

Угольная промышленность Донецкой области обеспечивает 70 % общего объема угледобычи Украины, более 80 % - коксового угля ценнейших марок, без которых невозможно металлургическое производство (рис.1) [1, с.80].