

На правах рукописи

БРЕЖНЕВ Олег Валентинович

ТЕХНОЛОГИЯ ПЕРСОНАЛЬНОГО
ПЛАНИРОВАНИЯ И УЧЁТА НА ПРЕДПРИЯТИИ
(на примере ООО «Мастер и К»)

Специальность 08.00.05
экономика и управление народным хозяйством
(Экономика, организация и управление
предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Новосибирск – 2007

Работа выполнена в Институте экономики и организации
промышленного производства Сибирского отделения РАН

Научный руководитель:

Доктор экономических наук, профессор

Комаров Владимир Фёдорович

Официальные оппоненты:

Доктор экономических наук

Кравченко Наталья Александровна

Кандидат экономических наук

Добрынин Пётр Яковлевич

Ведущая организация:

**Новосибирский государственный университет
экономики и управления**

Защита состоится ___ апреля 2006 г. в _____ час. на заседании диссертационного совета Д 003.001.01 при Институте экономики и организации промышленного производства СО РАН по адресу: 630090, г. Новосибирск, проспект Лаврентьева, 17.

Автореферат разослан ____ марта 2007 г.

Учёный секретарь
диссертационного совета
доктор экономических наук,
профессор

В.В. Титов

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Актуальность проблемы. Учёные и менеджеры уделяют большое внимание вопросам совершенствования планирования и учёта на уровне предприятия. По этой тематике имеется огромное количество публикаций, нормативных актов, инструктивных материалов. В них подробно рассматривается теория, методология и практика построения стратегических планов и прогнозов; составления планов производства, сбыта или снабжения; формирования финансовых планов; постановки на предприятии управленческого, бухгалтерского и налогового учёта; проведения структурных преобразований; реализации инвестиционной деятельности и разработки бизнес-планов; осуществления процедур подбора, обучения, переподготовки и расстановки кадров и т.д.

Существенно меньше внимания уделяется вопросам теории и методологии персонального планирования и учёта деятельности самих менеджеров. Руководители и специалисты зачастую осуществляют свою деятельность, руководствуясь здравым смыслом, опытом, привычками и самыми общими регламентами (положения о подразделениях, должностные инструкции). Другими словами, на большинстве предприятий персональное планирование и учёт деятельности руководителей и специалистов реализуется в режиме стихийного самоменеджмента. Существующие общие корпоративные регламенты носят, зачастую, формальный характер и в реальной работе не используются. В этих условиях эффективная деятельность руководителей и специалистов - скорее случайность, чем закономерность. Поскольку эффективность стихийного самоменеджмента обеспечивается личными качествами руководителей и специалистов, такими, как способность уяснить корпоративные цели; умение определить приоритеты и последовательность решения персональных задач (в терминах целей предприятия); склонность к командной работе; персональная организованность и др.

Многие предприятия несут большие потери из-за отсутствия технологий персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов. Во-первых, потому, что производительные потери рабочего времени этой категории работников зачастую достигают 40 и более процентов. Во-вторых, потому, что в повседневной деятельности не определяются и не соблюдаются приоритеты. В-третьих, потому, что цели предпри-

ятия и цели работников зачастую вступают в противоречие. В-четвёртых, потому, что нарушается синхронизация и гармонизация работ, выполняемых различными менеджерами и специалистами. В-пятых, потому, что важные управленческие решения принимаются в спешке.

Названные потери можно избежать, если внедрить на предприятии управленческую технологию, в рамках которой регулярно осуществлялись бы формализованные процедуры персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов. Внедрить необходимо именно **технологию** планирования и учёта. Потому, что только технология позволяет синхронизировать и гармонизировать отдельные этапы, процедуры, операции некоего процесса. Позволяет контролировать процесс. Позволяет отказаться от понятия «менеджмент – это искусство» или «менеджмент - ремесло». В пользу понятия «менеджмент – это нормируемый регламентный процесс». Что, в свою очередь, позволяет избежать зависимости от личностных качеств и капризов исполнителей. А также от других недостатков и потерь, связанных со стихийным самоменеджментом.

Широкое применение технологий персонального планирования и учёта деятельности руководителей (ППУ) сдерживается из-за недостаточной разработанности научных основ технологизации управления вообще, и методологии проектирования и внедрения на предприятиях технологий ППУ, в частности. Настоящая диссертация нацелена на разработку названных научных и методологических вопросов (на примере ООО «Мастер и К»), что и определяет ее **актуальность**.

Степень разработанности проблемы. Настоящее исследование базируется на трёх ключевых понятиях: (1) «управление», (2) «управленческая технология», (3) «персональное планирование и учёт». Поэтому степень разработанности проблемы необходимо, по нашему мнению, рассмотреть с трёх точек зрения: (а) дать оценку современного состояния **науки об управлении**; (б) оценить степень разработанности теоретических и методологических основ **технологизации** управленческой деятельности; (в) дать оценку существующим теориям и методикам **персонального планирования и учёта** деятельности менеджеров и специалистов предприятия.

Наука об управлении. **Научные** аспекты совершенствования **управления** предприятиями рассматриваются многими авто-

рами. Среди них много зарубежных специалистов: Акофф А., Винер Н., Дойл П., Друкер П., Келли Дж, Коллинз Д., Оптнер С.Л., Оучи У., Паркинсон С., Питерс Т., Робсон М, Тейлор Ф.У., Томпсон А., Уллах Ф., Уотермен Р., Файоль А., Форд Г., Хаммер М., Чампи Дж, Шумпетер И., Янг С., Conner D., Deming E., Fulmer W., Kotter J.P., O'Toole J., Pasmore W. и др. Заметный вклад в теорию и практику управления внесли отечественные учёные: Берг А.И, Евенко Л.И, Винслав Ю., Виханский О.С., Клейнер Г.Б., Маркова В.Д., Мильнер Б.З., Наумов А.И., Попов Г.Х., Пригожин А. И., Рапопорт В.С., Садовский В.Н., Фатхутдтнов Р.Ф., Шорин В.Г. и др.

Анализ работ названных авторов позволяет сделать вывод, что наука об управлении (наука о менеджменте) находится в стадии становления. В этой науке существует несколько альтернативных совокупностей теоретико-методологических представлений о природе происходящих здесь явлений и о методах решения имеющихся проблем. Единой теории управления попросту нет. Представляется убедительной точка зрения о том, что в области менеджмента вообще нельзя создать нормативную (аксиоматическую) теорию, которая достоверно объясняла бы происходящие здесь процессы или служила универсальным инструментом решения проблем (как это делается в математике, физике и других естественных науках). Такова, видимо, природа менеджмента, как вида человеческой деятельности. Это создаёт определённые трудности при исследовании проблем совершенствования управления предприятием. Каждый исследователь вынужден сформировать из множества имеющихся воззрений и концепций такую совокупность принципов, правил, утверждений, в рамках которой можно было эффективно решать исследовательские задачи.

Технологизация управленческой деятельности. Роль технологии весьма велика во всех сферах человеческой деятельности. В основе технологии лежит принцип – разлагать всякую деятельность на составные элементы. Такое разделение, с одной стороны, позволяет многократно повысить эффективность выполнения отдельных этапов, процедур, операций. С другой стороны, сознательное проектирование и реализация рациональной совокупности этапов, процедур, операций дают системный эффект - повышают продуктивность человеческой деятельности. Кроме того, технологии служат посредником между наукой и практикой (научные знания передаются в хозяйственную и социальную сферу через технологии), помогают тиражированию пе-

редового опыта, способствуют специализации человеческой деятельности (и, следовательно, росту производительности труда).

Если в прежние времена термин «технология» применялся почти исключительно к техническим (промышленным, строительным, производственным) процессам, то в последние годы появились и стали популярными термины «политическая технология», «социальная технология», «информационная технология», «бизнес-технология», «технология планирования», «технология менеджмента» и т.д. Во всех этих сферах применение технологического принципа (разлагать деятельность на составные элементы) позволило получить существенный эффект.

Теоретические и методологические основы применения **технологий** в различных видах управленческой и социальной деятельности освещаются в работах следующих авторов: Авраменко Е. С., Дядченко Л.Я., Зайцев А.К., Иванов В.Н., Ковлер А.И., Комаров В.Ф., Марков М., Смирнов Э.А., Щербина В.В., Davenport T., Enos J.L., Stephen H. и др.

Следует отметить, что во многих публикациях понятие «технология» понимается скорее в житейском смысле. Теоретические и методологические воззрения перечисленных авторов противоречивы, неполны, излишне абстрактны. Для применения их в практических разработках нужно предварительно уточнить сущность управленческих технологий, выполнить классификацию их типов, выявить свойства разных типов технологий, а также особенности их проектирования и внедрения.

Персональное планирование и учёт. Вопросам персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов посвящены работы следующих исследователей: Архангельский Г.А., Брукс Ф.П., Бусыгин А.В., Гранин Д.А., Друкер П., Лакейн А., Мазур И.И., Моргенстерн Дж., Ниссинен Й., Шапиро В.Д., Шлей Н.В., Ягер Дж., Blanchard K., Johnson S., Cooper A.M., Trammell D., Davidson J., Douglass M., Douglass D., Mayer J., Moskowitz R., Silber L.T., Taylor H.L. и др.

Имеющиеся теории и методики персонального планирования и учёта можно оценить как неполные и несистемные. Скажем, методология календарного планирования (с использованием методов сетевого планирования и управления) не является универсальной. Она ориентирована на управление проектами, которое в общем объёме руководящей работы на предприятии занимает ограниченное место. Достаточно популярная концепция «Тайм

Менеджмент» является, по сути дела, методикой самоменеджмента. Без существенной доработки концепция «Тайм Менеджмент» не может служить методологической основой **корпоративного** персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов.

Сказанное определяет актуальность разработки методических вопросов проектирования и внедрения эффективных технологий персонального планирования и учета деятельности руководителей и специалистов предприятия.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является исследование и разработка методов и технологий персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов, на основе технологизации управления на уровне промышленного предприятия.

Сформулированная цель вызывает необходимость решения ряда задач, к основным из которых относятся:

1. Уточнение сущности управленческих технологий на промышленном предприятии и их роли в повышении эффективности управления.

2. Разработка классификации типов управленческих технологий и выявление их свойств в разрезе выделенных типов.

3. Определение целей, задач, методов, технологий персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов предприятия (технологии ППУ).

4. Построение методики самоменеджмента руководителей и специалистов предприятия с использованием идей системы «Тайм Менеджмент».

5. Разработка и внедрение технологии ППУ для условий действующего предприятия (на примере ООО «Мастер и К»).

Предмет исследования: Технологии персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов предприятия.

Объект исследования: Крупные и средние промышленные предприятия любой формы собственности.

Область исследования: 15.13 «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов» Паспорта специальностей ВАК (экономические науки).

Теоретическая и методологическая основа исследования. В основе исследования лежит системный принцип анализа процессов управления на уровне предприятия. Посредством

сравнительного и причинно- следственного анализов исследована сущность и различные типы управленческих технологий применительно к задачам персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов предприятия. На отдельных этапах диссертационного исследования применялись методики игрового имитационного моделирования, системного проектирования, мозгового штурма, анкетного опроса, проблемных совещаний, экспертных сессий.

Теоретические основы исследования были сформированы при использовании научных трудов и разработок отечественных и зарубежных специалистов по проблемам теории управления. Были использованы научные труды ИЭОПП СО РАН, ИЭ РАН, Экспертного института, Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, материалы заседаний Международного клуба директоров, Директорского форума (Новосибирск), а также результаты изучения автором опыта работ по совершенствованию технологии персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов на предприятиях России.

Научная новизна представленных к защите результатов работы, полученных лично автором, состоит в следующем:

1. Определена сущность управленческих технологий и их роль в системе управления предприятием.
2. Разработана классификация типов управленческих технологий, выявлены их свойства в разрезе типов.
3. Выделены три формата реализации технологии ППУ, разработана методика реализации эффективного формата технологии ППУ.
4. Предложена технология самоменеджмента руководителей и специалистов предприятия с использованием понятия «Персональная регламентная политика».
5. Предложена методика проектирования технологии ППУ с применением концепции «прототипа»
6. На примере конкретного предприятия показана работоспособность предложенных **методов внедрения** технологии персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов предприятия.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что предложенный теоретический и практический материал может быть использован для «запуска» на промышленных предприятиях работ по проектированию и внедрению

технологии персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов. Автор применил разработанные им технологии персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов в практике работы ООО «Мастер ИК». Это даёт ему право утверждать, что практические результаты исследования могут представлять непосредственный интерес как для собственников и руководителей промышленных предприятий, так и для органов, осуществляющих разработку и проведение государственной промышленной политики.

Апробация работы. Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались на ряде научных семинаров, научно-практических конференций, в том числе на методологическом семинаре Отдела управления промышленными предприятиями ИЭОПП СО РАН, на сессиях Директорского форума, г. Новосибирск («Организация управления предприятием в неравновесной экономике», декабрь 2002г.; «Текущее планирование на промышленном предприятии», февраль 2003 г.; «Технологии промышленных инноваций», апрель 2004 г.; «Менеджмент XXI века: аутсорсинг», январь 2005 г.; «Проблемы и методы внедрения управленческих нововведений», февраль 2005 г.; «Рейнжинеринг компании», март 2005 г.; «Тайм Менеджер», октябрь 2005 г., «Организационное развитие компании», ноябрь 2005 г., «Управленческие идеи Тома Питерса», апрель 2006 г., «Современные концепции менеджмента», май 2006 г.).

В наиболее полном виде результаты диссертационного исследования внедрены в ООО «Мастер и К». Отдельные научно-методические результаты диссертационного исследования использовались в деятельности ЗАО «Сибирская кожгалантерея», ОАО «Новосибирскбизнескомпания», ОАО «Альбумин», ООО «Энерголизинг» и других предприятий, что подтверждается справками о внедрении.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 4 печатных работы, общим объемом 36 п.л., из них авторских 5,5 п.л. В рецензируемых научных журналах, входящих в Перечень обязательных изданий ВАКА, опубликовано 2 работы, общим объёмом 3 п.л., из них авторских 1 п.л.

Структура диссертации. Работа - объемом 159 стр. основного текста - состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 146 наименований и 5 приложений.

Глава 1 «Технологизация – прагматичный путь совершенствования управления предприятием» посвящена решению трёх задач: (1) анализ проблемы разделения труда руководителей и специалистов предприятия; (2) уточнение сущности управленческих технологий на промышленном предприятии и их роли в повышении эффективности управления; (3) разработка классификации типов управленческих технологий и выявление их свойств в разрезе типов. При этом показано, что решение проблемы разделения труда руководителей предприятия возможно за счёт (а) технологизация управления и (б) применения эффективных технологий ППУ. Приведены доказательства того, что внедрение на предприятии управленческих нововведений не в виде отдельных задач или схем, а в виде современных управленческих технологий, может существенно повысить продуктивность менеджеров. Прежде всего, за счёт строгой регламентации процессов управления и наведения порядка.

Глава 2 посвящена разработке методов и технологий персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов предприятия. В этой главе решаются три задачи: (1) анализ проблем персонального планирования и учёта; (2) определение целей, задач, методов и технологий ППУ; (3) построение методики самоменеджмента руководителей и специалистов предприятия с использованием понятия «Персональная регламентная политика».

Глава 3 освещает вопросы разработки методов проектирования и внедрения технологий ППУ. Здесь: (1) предлагается методика проектирования технологии ППУ с использованием понятия «прототип»; (2) рассматриваются проблемы и методы внедрения технологии ППУ; (3) описывается опыт внедрения технологии ППУ на конкретном предприятии.

В заключительной части диссертации приведены выводы теоретического, методологического и практического характера.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнение сущности управленческих технологий

Технология как наука появилась вместе с возникновением промышленности – в конце XVIII века. В основе технологии лежат принцип – разлагать всякий процесс производства на составные

элементы. Такое разделение позволяет многократно повысить эффективность выполнения отдельных производственных операций. Можно сказать, что именно **технологизация** производства служит источником научного и технического прогресса во всех отраслях экономики. И это фундаментальное свойство технологий вызвало к жизни **новое явление**: началась технологизация многих сфер человеческой деятельности. Во второй половине XX века появились политические технологии, технологии качества, социальные технологии, информационные технологии, технологии менеджмента, учебные технологии и т.д. В конце 70-х годов в обиход было введено расширенное определение термина «технология»: «Технология – это способ реализации людьми конкретного сложного процесса путём расчленения его на систему последовательных взаимосвязанных процедур и операций, которые выполняются более или менее однозначно и имеют целью достижение высокой эффективности».

Было бы странным, если технологии не проникли в такую важную сферу человеческой деятельности, каковой является управление предприятием. Сущность управленческих технологий, по нашему мнению, заключается в следующем базовом факте: технологизация управления предполагает, прежде всего, **дробление** управленческого процесса на отдельные процедуры и операции, с последующей **регламентацией** выполнения процедур и операций. Такое дробление и регламентация управленческого процесса позволяют повысить эффективность управления предприятием за счёт действия факторов, список которых представлен в табл. 1.

В работе вводится следующая трёхзвенная **структура** управленческой технологии: *управленческий техпроцесс – управленческая процедура – управленческая операция*. Эта структура может применяться, как на макро-, так и на микроуровне. Например, техпроцесс «контроль исполнительской дисциплины» может включать в себя такие процедуры, как «планирование работ исполнителю», «учёт выполнения работ исполнителем», «анализ хода выполнения работ исполнителем». При ином подходе, эти процедуры сами могут быть техпроцессами (технологиями). Например, конкретным техпроцессом может быть «планирование работ исполнителю». Процедуры этого техпроцесса – «определение целей», «сбор информации», «разработка вариантов плана» и т.д.

Таблица 1

Факторы эффективности управленческих технологий

Фактор эффективности управленческих технологий	Комментарий
1. Рационализация и специализация управленческого труда	Рационализация позволяет оптимизировать последовательность работ, когда предшествующая операция подготавливает благоприятные условия для последующих процедур. Рационализация означает также разумное чередование труда и отдыха, распределение труда между участниками управленческого процесса с учётом их квалификации.
2. Поэтапный контроль и выявление отклонений	Разделение технологического процесса на процедуры и операции позволяет контролировать управленческую деятельность в промежуточных временных точках. Это позволяет оперативно выявлять отклонения фактического состояния дел от плана и принимать своевременные корректирующие меры.
3. Разделение стереотипных и творческих процедур	Сознательно проектирование технологических процессов позволяет отделить творческую работу от рутинных процедур, что сопровождается повышением качества управленческих решений. Кроме того, продуманная управленческая технология позволяет менеджеру выполнять творческие работы в наиболее удобное – с точки зрения продуктивного мышления – время. И механизировать, автоматизировать или отдать на аутсорсинг рутинные процедуры и операции. Что также даёт экономию.
4. Тиражирование передового опыта	Передача образцов успешного управления от одного предприятия другому бывает эффективной тогда, когда такая передача осуществляется не в виде заимствования идей, а в формате готовых управленческих технологий.
5. Адаптация научных методов и средств управления	Трансферт научных методов и средств управления в хозяйственную практику бывает эффективным только тогда, когда научные достижения доведены до уровня управленческих технологий.

Структурно любой управленческий техпроцесс или процедура в общем случае включает в себя пять элементов: (а) персонал; (б) технику (компьютеры, средства связи и др.); (в) инфор-

мацию (входную, нормативно-справочную, выходную); (г) инструкции для персонала; (д) программы для компьютеров.

Управленческие технологии создаются людьми и для людей. Поэтому большое значение имеет вопрос о соотношении творческих и рутинных начал в технологии. Мы считаем, что технология образует рамки, назначение которых – регламентировать действия субъекта управления (исполнителя) по двум направлениям: нормативно-правовому и социально-экономическому. Не ограничивая творческую составляющую плановых, учётных, аналитических и иных управленческих работ. При таком понимании вопроса, технологизация не может быть препятствием для творческого решения проблем, подобно тому, как вполне определённые музыкальные формы (симфония, марш, вальс) не препятствуют творческой деятельности композитора.

2. Классификация типов управленческих технологий

Целесообразно выделить две группы управленческих технологий – (1) регулярные и (2) нерегулярные. Любая управленческая технология из первой группы представляя собой совокупность циклически повторяющихся процедур. Такая технология когда-то была спроектирована и введена в действие. В процессе своего функционирования она может, конечно, нуждаться в периодической корректировке. Но в целом, такие технологии не требуют вмешательства со стороны руководителей предприятия. К этой группе, в частности, относятся технологии, реализующие функции управления (планирование, учёт, контроль, анализ, регулирование) в разрезе определённых сфер деятельности предприятия (маркетинг, НИОКР, производство, обеспечение).

Регулярные управленческие технологии условно можно разделить на две группы: (1.1) «безвариантные» и (1.2) «вариантные». К первой группе можно отнести такие технологии, как бухгалтерский учёт, статистическая отчётность, кадровое делопроизводство и т.п. Правила выполнения управленческих процедур в рамках названных технологий достаточно часто меняются. Скажем, относительно недавно все предприятия обязали вести по строго определённым правилам и алгоритмам налоговый учёт. Наряду с бухгалтерским учётом. Это типичная управленческая технология, навязанная предприятию фискальными органами.

В других случаях регламентные управленческие технологии носят *вариантный* характер. Например, каждое предприятие в начале года обязано составлять документ под названием «Учётная политика». Этот документ допускает вариантность некоторых учётных правил. Реализация вариантных управленческих технологий требуют некоторого творчества, смекалки, изобретательности. Вместе с тем, при их внедрении можно воспользоваться готовыми примерами, аналогами, методиками. Такие технологии не являются радикальными, не требуют масштабных затрат или больших организационных изменений.

Нерегулярные управленческие технологии можно разделить на две группы: (2.1) «периодические» и (2.2) «разовые». Периодические технологии не являются циклическими, то есть применяются не в момент, определённый регламентом, а по мере необходимости. Периодические технологии применяются, например, при реализации таких крупных управленческих нововведений, как: (а) структурные преобразования предприятия, (б) внедрение новой схемы оплаты труда, (в) разработка бренда, (г) освоение новых рынков, (д) крупные заимствования и т.д. Названные управленческие нововведения разрабатываются и внедряются по специфическим технологиям, каждая из которых имеет свой набор процедур и операций. Вместе с тем, за время жизни предприятия такие управленческие «реформы» могут повторяться многократно, что и позволяет отнести эти управленческие технологии к категории «периодических».

Разовые управленческие технологии применяются для внедрения уникальных управленческих новшеств: (а) разработка и внедрение системы управления качеством; (б) проектирование и реализация информационной системы; (в) построение корпоративной культуры и т.п. Понятно, что здесь у предприятия нет *собственного* опыта реализации конкретных управленческих проектов. Следовательно, в этом случае применить можно только некую рамочную технологию управления. Во многих случаях здесь имеет место ситуация, которая в промышленности называется «технологическая подготовка производства». То есть речь идёт об управленческих *технологиях*, с помощью которых создаются новые управленческие *технологии*. В этом случае уместно говорить о **проектировании** управленческих технологий (по аналогии с проектированием производственных технологий). Более того,

можно сказать, что разовые управленческие технологии всегда имеют форму организационного проекта.

В работе дана оценка роли технологизации управления в повышении эффективности работы предприятия в разрезе отдельных факторов и типов управленческих технологий. Для получения этих оценок был проведен анкетный опрос директоров предприятий – участников Директорского форума. Анкета представляла собой формат таблицы, приведенной в табл.1, в которой была добавлена графа «оценка значимости фактора эффективности». Усреднённые результаты анкетного опроса приведены в табл.2. Данные этой таблицы могут служить, по нашему мнению, ориентиром для принятия решений о технологизации управления на конкретных предприятиях.

Таблица 2

Факторы эффективности по типам технологий

Фактор эффективности	Степень проявления фактора в зависимости от типа технологии			
	Регулярные технологии		Нерегулярные технологии	
	безвариантные	вариантные	периодические	разовые
1. Рационализация и специализация управленческого труда	<i>Минимальное</i>	<i>Полное</i>	<i>Полное</i>	<i>Среднее</i>
2. Поэтапный контроль и выявление отклонений	<i>Среднее</i>	<i>Полное</i>	<i>Полное</i>	<i>Среднее</i>
3. Разделение стереотипных и творческих процедур	<i>Нулевое</i>	<i>Среднее</i>	<i>Полное</i>	<i>Полное</i>
4. Тиражирование передового опыта	<i>Нулевое</i>	<i>Полное</i>	<i>Среднее</i>	<i>Полное</i>
5. Адаптация научных средств управления	<i>Нулевое</i>	<i>Среднее</i>	<i>Среднее</i>	<i>Полное</i>

3. Три формата реализации технологии ППУ

Предлагается выделять три возможных формата реализации технологии персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов предприятия (рис.1). Под термином «**Первичный формат** технологии ППУ» будем понимать технологию персонального планирования и учёта деятельности

руководителей и специалистов в режиме самоменеджмента с использованием методов системы «Тайм Менеджер».

Первичный формат технологии ППУ	Необходимый формат технологии ППУ	Эффективный формат технологии ППУ
		Технология централизованного персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов
	Технология Контроля Исполнения Поручений (КИП)	Технология Контроля Исполнения Поручений (КИП)
Технология персонального самоменеджмента по методике «Тайм Менеджер»	Технология персонального самоменеджмента по методике «Тайм Менеджер»	Технология персонального самоменеджмента по методике «Тайм Менеджер»

Рис.1. Три формата технологии ППУ

Под термином «**Необходимый формат** технологии ППУ» будем понимать такую технологию персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов, в рамках которой наряду с процедурами самоменеджмента применяются процедуры централизованного Контроля Исполнения Поручений (процедуры «КИП»). При этом находящиеся на централизованном контроле задачи и работы в обязательном порядке включаются в личные органайзеры исполнителей, то есть на уровне **персон** исполнение корпоративных задач и работ планируются и учитываются методами Тайм Менеджмента.

Под термином «**Эффективный формат** технологии ППУ» будем понимать такую технологию персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов, в рамках которой наряду с процедурами самоменеджмента и процедурами КИП применяются процедуры централизованного планирования деятельности руководителей. В рамках этого формата с определённой периодичностью выделяются важнейшие **задачи** предприятия. Эти задачи детализируются до уровня мероприятий и работ, которые «привязываются к календарю» (то есть получают **директивные сроки выполнения**). Такие мероприятия и работы

принудительно вписываются в личные органайзеры исполнителей и ставятся на контроль в системе КИП. На **регулярных** совещаниях директор рассматривает **ход выполнения** задач и работ. По результатам таких совещаний принимаются решения о поощрении или наказании исполнителей. На предприятии создаётся техническая группа поддержки *Технологии ППУ*, которая определяет важнейшие задачи, детализирует их до уровня мероприятий и работ, выполняет расчеты календарных планов, осуществляет учёт их выполнения, готовит справки для директора.

На рис.2 представлен документограмма технологии ППУ (эффективный формат). В диссертации описан **прототип** данной технологии управления (приведены формы планово-учётных документов и инструкции по их заполнению).

4. Технология самоменеджмента с использованием понятия «Персональная регламентная политика».

Укрупнённый состав процедур и операций технологии персонального самоменеджмента представлен в табл.3. Эта технология предполагает, что каждый руководитель и специалист предприятия осуществляет персональное планирование и учёт своей деятельности в недельно-суточном режиме. Недельные планы и отчёты согласовываются с недельными планами и отчётами подразделений. Ежедневное планирование и учёт осуществляются в режиме самоменеджмента. При разработке личных недельных планов руководитель составляет или уточняет обзор дел на перспективу (месяц, квартал, год). На первом этапе применения технологии самоменеджмента руководитель разрабатывает персональную регламентную политику.

Под термином «Персональная регламентная политика» будем понимать **совокупность целей, принципов, правил** персонального самоменеджмента, реализация которых повышает эффективность персонального планирования и учёта деятельности данного руководителя или специалиста. Эта совокупность целей, принципов, правил представляет собой как бы идеологию (концепцию) персонального самоменеджмента на ближайшую перспективу (например, на год, квартал, месяц).

Формулировка **цели** должна отвечать четырём требованиям. Цель должна быть: (1) конкретная, (2) измеримая, (3) достижимая, (4) реалистичная.

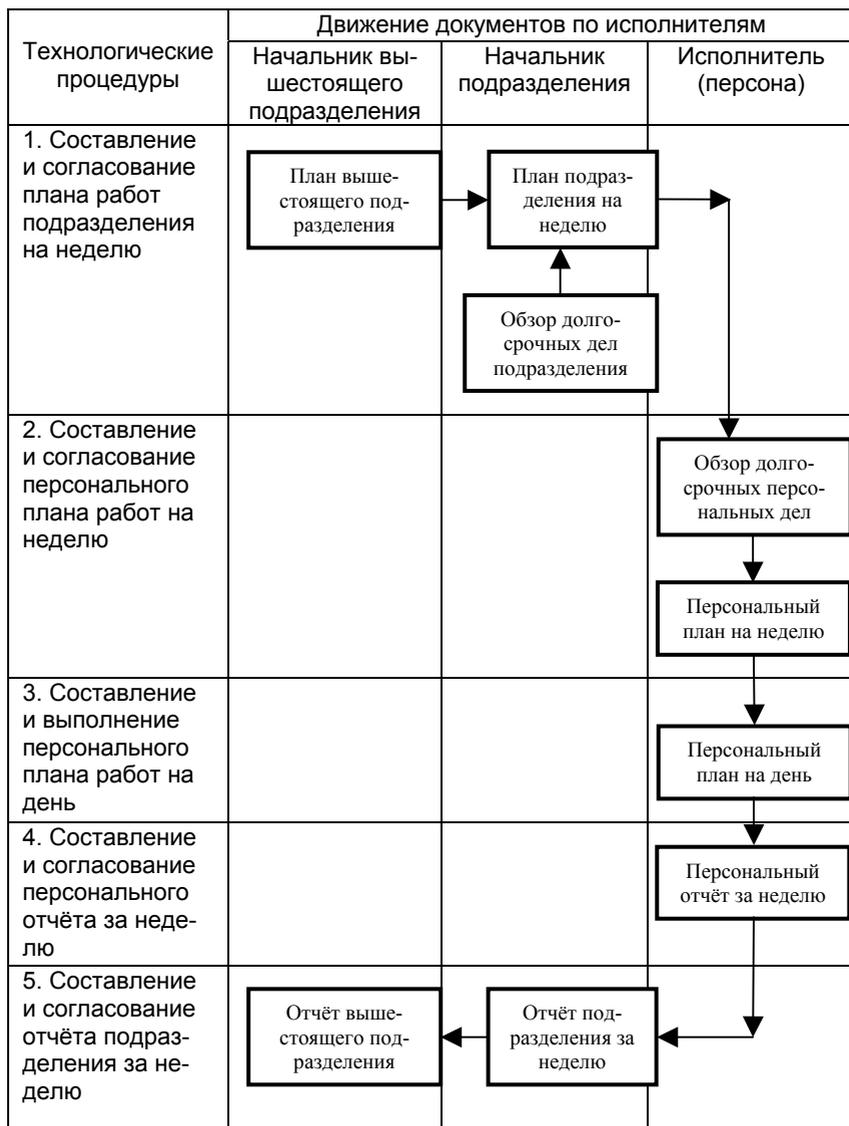


Рис.2. Документограмма технологии ППУ

Таблица 3

Технология самоменеджмента

Технологическая процедура	Технологическая операция
1. Разработка персональной регламентной политики	1.1. Выделение ключевых видов деятельности
	1.2. Формулирование целей
	1.3. Выполнение персонального SWOT-анализа
	1.4. Формулирование принципов и правил самоменеджмента
2. Составление обзора задач	2.1. Изучение планов и отчётов подразделения, итогов собственной работы
	2.2. Составление персонального списка задач
	2.3. Определение приоритетов задач
3. Составление и выполнение персональных планов работ	3.1. Составление персонального плана работ на неделю
	3.2. Составление персонального плана работ на день
	3.3. Исполнение персонального плана работ на день
	3.4. Исполнение персонального плана работ на неделю
4. Учёт выполнения персональных планов	4.1. Определение фактических сроков выполнения работ
	4.2. Сдача работ начальнику подразделения
	4.3. Анализ выполнения персонального плана работ за неделю

Персональный SWOT-анализ предлагается выполнять в следующей последовательности:

1. Составляются четыре списка (каждый список должен содержать 5-10 суждений): (1) «Возможности внешней среды»; (2) «Угрозы внешней среды»; (3) «Персональные преимущества»; (4) «Персональные недостатки».

2. Производится сопоставление целей с результатами SWOT –анализа. Проверяется, как реализация целей позволяет нейтрализовать персональные недостатки и отвести внешние угрозы, а также максимально использовать персональные преимущества и благоприятные возможности внешней среды.

Принципы и правила персонального самоменеджмента отражают позицию персоны в координатах «личность и время» (по-скольку скорость течения времени у разных персон сильно отли-

чается). В качестве примера таких принципов и правил можно назвать (их список в диссертации включает 20 пунктов):

- * принцип сбалансированности текущих и стратегических задач;
- * принцип выполнения творческих дел в наиболее продуктивное время (для «жаворонок» - утром, для «сов» - вечером);
- * принцип ритмичности;
- * принцип постепенности;
- * правило «ведущей задачи»;
- * правило чередования периодов труда и отдыха;
- * правило «счастливой семёрки» и др.

Для обозначения приоритетов задач рекомендуется использовать первые три буквы латинского алфавита. Литерой «А» обозначаются самые важные дела, литерой «В» - дела средней значимости и литерой «С» - наименее значимые. Внутри каждой группы дел можно составить списки задач, пометив их символами А1, А2, А3. В соответствии с правилом «счастливой семёрки» Дж. Миллера список должен включать в себя (7+/-2) задач.

Составление персональных планов работ на неделю и день рекомендуется начинать с планирования фиксированных дел и внешних поручений. Они как бы уменьшают лимит времени персоны и структурируют расписание работ. В соответствии с регламентной политикой, начинать нужно с крупных дел. То есть сначала планировать сложные, вопросы, требующие полнейшей концентрации. Когда не нужно отвлекаться на другие дела. Рекомендуется в плане на день иметь запас небольших вопросов, которые связаны с вдруг появившимся временным вакуумом (сорвалась встреча, отменили совещание).

Есть правило, которое применяется для решения задач, требующих больших затрат времени. Эти задачи нельзя решить в течение одного дня, недели, месяца. Такие задачи называют «слоновыми». Примерами таких задач может быть изучение иностранного языка, освоение компьютерной технологии, написание книги, разработка и реализация большого проекта. Как говорить, необходимо этого «слона» разделять на небольшие кусочки и «съедать» его в строго определенное время. Например, можно выделить на данный проект по одному часу каждый день. Записать этот час в график регулярных дел. Считать, что этот час не принадлежит персоне, он принадлежит проекту, то есть уменьшает наличный лимит времени. Есть и другие технические приёмы персонального планирования (табл.4).

Таблица 4

Правила составления персонального плана

Правило	Комментарий
01. Фильтр на новые задачи	Структуризация потока задач с помощью вопросов: (1) для чего это надо; (2) почему именно я; (3) можно ли отложить задачу; (4) почему в письменном виде; (5) можно ли решить вопрос по телефону
02. Жизнь конечна	Жизненный лимит времени работника ограничен. От многих задач надо отказаться вообще (уметь сказать «нет»).
03. Регулярные дела	Регулярные дела планировать в первую очередь: они как бы снижают дневной фонд рабочего времени
04. Делегирование	Делегирование повышает продуктивность труда менеджера: (1) высвобождает его время, (2) позволяет привлечь к работе компетентных специалистов, (3) позволяет передать на сторону рутину и мелкие дела.
05. Инвестиции в себя	Затраты времени (15% лимита) на освоение методов продуктивной работы (десятипальцевый метод машинописи, работа в Интернете и т.п.) увеличивают «мощность» работника
06. Категории ABC	20% дел (категория «А») обеспечивают 80% успеха руководителя. Ещё 10% дел (категория «В») – 15% успеха. Остальные 70% дел (категория «С») – 5% успеха. Ясно, что делать
07. Резерв времени	Планировать 60% рабочего времени, 40% - резервировать. Чередовать контакты (телефон, встреча) с перерывами.
08. Фиксированные часы	Продуктивность труда повышается, если выделять фиксированные дни и часы для: (1) творчества, (2) рутины, (3) регулярных дел, (4) подготовительных операций
09. Однотипные дела	Группировать рутинные процедуры (контакты и телефонные звонки, подготовку писем, документов)
10. Гибкий план	Часть задач «не привязывать» ко времени. Не бояться изменить план. Иметь резервные дела
11. Переключения	Частые переключения руководителя с одного дела на другое снижает общую его продуктивность
12. Борьба с поглотителями времени	Заменить телефонные разговоры перепиской по e-mail. Начинать телефонный разговор с фразы «Вам удобно говорить сейчас?». Минимизировать «пустые» контакты и разговоры.
13. Утилизация отходов	Иметь в запасе набор дел и занятий, которыми можно «заполнить» вынужденные паузы (ожидания, поездки и пр.)
14. Труд и отдых	Продуктивность руководителя выше, если он чередует время труда и отдыха, как в течение дня, так и в течение недели
15. «Расчистка завалов»	Установить дни недели для «генеральной уборки» (сортировка документов, очищение почтового ящика компьютера, уборка стола). Продумать систему хранения документов
16. Учёт личных качеств	Учитывать «спонтанный» и «структурированный» тип поведения; личные биоритмы; режим «совы» и «жаворонка»

5. Методика проектирования технологии ППУ с применением концепции «прототипа»

Предлагаемая методика проектирования и внедрения технологии ППУ базируется на концепции прототипов. Основная идея этого метода заключается в том, что разработчики технологии ППУ берут за основу некоторый известный вариант такой технологии (прототип) и путём изменения отдельных конструктивных решений создают искомый вариант технологии ППУ, адаптированный к условиям данного предприятия. В диссертации раскрывается сущность организационного проектирования, вводится и обосновывается понятие «прототип управленческой технологии», излагается методика проектирования технологии ППУ. Данная методика базируется на экспертных методах с применением техники мозгового штурма и элементов деловой игры (табл.5).

Таблица 5

Этапы проектирования технологии ППУ

Этап	Содержание этапа
1. Разработка документа «Прототип технологии ППУ»	1.1. Члены Временного Творческого Коллектива (ВТК) предприятия заполняют вопросник «Основные проектные решения технологии ППУ» 1.2. Руководитель ВТК осуществляет выбор проектных решений технологии ППУ 1.3. Он же составляет документ «Прототип технологии ППУ»
2. Подготовка экспертной сессии	2.1. Подбираются участники экспертной сессии (20-30 чел.) 2.2. Им заблаговременно выдается текст документа «Прототип технологии ППУ» для подготовки поправок 2.3. Составляется сценарий проведения экспертной сессии
3. Проведение экспертной сессии	3.1. Формирование трёх групп и вводный инструктаж 3.2. Групповая работа (разработка поправок к прототипу технологии ППУ методом мозгового штурма) 3.3. Конкурс результатов групповой работы (доклады капитанов команд и их оппонентов перед жюри) 3.4. Итоги сессии
4. Обработка результатов экспертизы	4.1. Члены ВТК вносят изменения в документ «Прототип технологии ППУ» 4.2. Выявляют спорные вопросы (протокольно) 4.3. Готовят документ «Положение о технологии ППУ» и материалы к презентации этой технологии
5. Выбор проектных решений	5.1. На совещании у директора осуществляется презентация документа «Положение о технологии ППУ». 5.2. Директор утверждает Положение о технологии ППУ

Основная эвристическая идея метода прототипа заключается в том, что участники проекта подвергают преимущественно **критическому анализу** заранее составленный вариант проектного решения и на этом основании переходят к иным вариантам, а **не тратят время** на поиск проектного решения как такового. Оформление прототипа в виде, близком к окончательному представлению проекта, позволяет сэкономить время экспертов, которое при других методах они тратят на поиск способа оформления решения, справочных и нормативных данных. Другими словами, согласно методу прототипа, заранее подготавливается все, что в любом случае войдет в окончательное решение (здесь как бы выносятся за скобки неизменная часть проектного решения и поиск сосредотачивается на переменной, творческой части).

Применение метода прототипа позволяет решить важную психологическую проблему. При реализации этого метода все участники процесса принятия решения становятся как бы соавторами нововведения. Данное обстоятельство снижает реакцию «отторжения» и способствует внедрению новшества. Для обсуждения управленческих технологий можно привлечь широкий круг специалистов предприятия, привлечь на строго конструктивной основе, учесть все мнения и предложения.

В диссертации приведены результаты анкетного опроса «Основные проектные решения технологии ППУ», выполненного на сессии Директорского форума 29.10.05 (в опросе участвовали 32 эксперта). По результатам этого опроса был составлен прототип технологии ППУ, в котором раскрываются такие вопросы:

1. Формат технологии ППУ
2. Состав участников технологии ППУ на предприятии
3. Полномочия диспетчера технологии ППУ
4. Степень стандартизации планируемых задач и работ
5. Организационная форма анализа результатов планирования и учёта
6. Методы нормирования продолжительности работ
7. Горизонт планирования и учёта
8. Плановые и учётные формы технологии ППУ
9. Методы поощрения и наказания, применяемые в технологии ППУ

В рамках прототипа технологии ППУ осуществляется недельно-суточное планирование, учёт, контроль и анализ текущих задач и работ, выполняемых руководителями, специалистами, подразделениями предприятия. Планово-учётными показателями в этой технологии являются затраты времени (плановые и фактические) и срок выполнения задач и работ. При этом *персо-*

нальное планирование, учёт, контроль и анализ выполнения задач и работ осуществляется в формате «неделя – день». Подразделения предприятия осуществляют планирование, учёт и анализ выполнения задач и работ в еженедельном формате.

6. Внедрение технологии ППУ в ООО «Мастер и К»

Настоящая диссертация выполнена по результатам разработки технологии ППУ в ООО «Мастер и К» (г. Бердск). Предприятие было образовано в 1995 г. в рамках Ассоциации «КСК и специализируется на производстве стеновых панелей, мебельных и дверных фасадов, строительного и мебельного погонажа на основе древесных плит ДСП ДВП (МДФ). Ассортиментный портфель выпускаемых изделий насчитывает более 200 товарных позиций и несколько десятков вариантов декора. Продукция предприятия внесена в список 100 лучших товаров РФ. На предприятии работает около 500 сотрудников. Выручка за 2006 год превысила 35 млн. USD, прибыль составила 6,5 млн. USD. В последние годы на предприятии реализованы нововведения, список которых представлен в табл.6.

Работы по проектированию и внедрению системы персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов в ООО «Мастер и К» проводились в течение полугода – с декабря 2005 г по июнь 2006 года. Продуктом данного проекта является Положение «О системе «Персональное планирование и учет» в ООО «Мастер и К». В порядке подготовки руководителей и специалистов предприятия к применению технологии ППУ был реализован цикл тренингов. Эти тренинги представляли собой своеобразные экспертные сессии, в ходе которых изучалось отношение руководителей и специалистов предприятия к технологии ППУ, собирались их предложения и оценки.

В ходе проведения тренингов, совещаний и бесед была замечена сопротивляемость управленческого персонала попыткам внедрения новых методов планирования и учёта их повседневной деятельности. На пути внедрения технологии ППУ, с одной стороны, стоят барьеры, типа, «борьбы нового со старым» (что свойственно процессу внедрения любых управленческих нововведений). С другой стороны, есть барьеры специфические, обусловленные отторжением всего, что затрагивает (как кажется руководителям и специалистам) личную жизнь работников. Подобно тому, как люди не могут заставить себя делать утреннюю зарядку

или бюджетировать домашние доходы и расходы, в случае планирования и учёта персональной деятельности работницы предприятий на инстинктивном уровне отторгают известные методы, технологии, приёмы самоменеджмента. В диссертации предложены способы преодоления этих барьеров.

Таблица 6

Список нововведений, реализованных в ООО «Мастер и К» (2003-2007 гг.)

Группа нововведений	Содержание нововведений
1. Общие задачи	<ul style="list-style-type: none"> - Анализ деятельности и разработка плана развития предприятия - Формирование новой команды менеджеров - Создание новой управленческой структуры предприятия - Описание бизнес- процессов
2. Система мотивации	<ul style="list-style-type: none"> - Создание немонетарной системы мотивации - Создание системы оплаты труда - Автоматизация расчета и начисления з/п. - Внедрение системы аттестации персонала - Внедрение интеллектуальной электронной проходной
3. Финансовая служба	<ul style="list-style-type: none"> - Формирование бюджетной, кредитной, учетной политики - Внедрение системы бюджетирования - Создание системы управленческой отчетности (МСФО)
4. Служба гл. инженера	<ul style="list-style-type: none"> - Реконструкция котельной - Реконструкция инженерных сетей и коммуникаций - Реконструкция аспирационных систем - Реформирование энергосбытового подразделения - Автоматизация учета тепла, воды и электроэнергии
5. Производственная служба	<ul style="list-style-type: none"> - Внедрение системы качества - Модернизация производства - Автоматизация учета машинного времени оборудования - Увеличения выпуска продукции в 3 раза
6. Коммерческая служба	<ul style="list-style-type: none"> - Формирование отдела маркетинга - Создание филиала в Москве - Создание филиала в Китае - Разработка маркетинговой политики, дистрибуции и пр.
7. Юридическая служба	<ul style="list-style-type: none"> - Реформирование юридической структуры компании - Создание юридической системы безопасности - Оформление юридических прав на активы компании
8. Строительная служба	<ul style="list-style-type: none"> - Общестроительные мероприятия на территории компании - Строительство нового офиса
9. Создание информационной системы	<ul style="list-style-type: none"> - Многофирменный и мультивалютный учет - Автоматическое составление бух. документов - Автоматизация системы «банк-клиент» - Учет ТМЦ, ОС, затрат, производство, реализация - Заработная плата и кадры - Электронный документооборот на основе LOTUS

Анализ результатов функционирования технологии ППУ позволяет сделать важнейший вывод: внедрение и поддержание данной технологии требует соблюдения принципа **«внешнего**

принуждения». Подобно тому, как ведение школьных дневников (полный аналог технологии ППУ!) осуществляется под строгим контролем учителя, так и функционирование технологии ППУ на предприятии **невозможно без принуждения.** До тех пор, пока планирование и учёт времени не войдёт в привычку руководителей и специалистов предприятия.

Основные публикации по теме диссертации:

1. Шлей Н.В., Пирогов В.И., Брежнев О.В. Тайм-менеджмент – управление временем // ЭКО, 2006, № 5. – С. 135-159
2. Пирогов В.И., Андреев А.Д., Брежнев О.В. Методические основы организационного развития предприятия с использованием понятия «инновационная политика» - Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2006 – 168 с.
3. Басс А.Я., Брежнев О.В. Теоретические основы перманентного инвестиционного процесса - Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2006 – 95 с.
4. Комаров И.В., Брежнев О.В., Колобова Е.А. Управленческие идеи Тома Питерса // ЭКО, 2006, № 6. – С. 88-113

Подписано к печати __.02.07. Формат бумаги 60x84/16
Объем 1,5 п.л. Уч.-изд. л. 1,32. Тираж 100 экз. Заказ № ____.
Лицензия ИД №03575 от 19.02.00.

Бесплатно

Участок оперативной полиграфии Института экономики и организации промышленного производства СО РАН
630090, г. Новосибирск, пр. Лаврентьева, 17