

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 21.09.2021 22:31:21
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и политики

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова

«14» 09 2018г.



**УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ
КАК ФАКТОРОМ ПРОИЗВОДСТВА**

Методические рекомендации к практическим занятиям и самостоятельной внеаудиторной работы для студентов всех направлений подготовки

Курск 2018

УДК 331.101.262

Составитель: И.Н. Родионова, И.А. Томакова

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент Т.П. Алдохина

Управление трудовыми ресурсами как фактором производства: методические рекомендации к практическим занятиям и самостоятельной внеаудиторной работы для студентов всех направлений подготовки / Юго-Зап. гос.ун-т; сост.: И.Н. Родионова, И.А. Томакова.- Курск, 2018.- 25 с.

Методические рекомендации предназначены для студентов всех направлений подготовки изучающих дисциплины: «Организация производства», «Управление производством», «Экономика и организация производства», «Организация производства и менеджмент» и т.п.

В методических рекомендациях определены основные группы понятий, которыми свободно должен владеть студент, а также предусмотрены задания для самостоятельной работы и конкретные ситуации и упражнения для выполнения в аудитории.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать . Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л.1,45. Уч.-изд. л. 1,32 . Тираж экз. Заказ. Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

Цель практического занятия: изучить систему и значение научной организации труда.

Задания для студентов

Подготовить рефераты, презентации по тематике:

1. Понятие и значение научной организации труда.
2. Организация и обслуживание рабочих мест.
3. Производительность и оплата труда.

Кейс по теме

Разработать на основе ниже изложенной методики проект повышения эффективности деятельности персонала на конкретном предприятии.

На подготовительном этапе выбирается объект анализа, определяются конкретные задачи проведения ФСА и составляется рабочий план. Объектом анализа может быть аппарат управления организации в целом или отдельное функциональное подразделение, аппарат управления цехом, участком, отдельный управленческий работник. На этом этапе проводится комплексное исследование состояния производства и управления организации. В результате исследования выявляются узкие места в сфере производства. Наиболее распространенные недостатки в сфере производства: высокая текучесть кадров, недостаток квалифицированных работников, большие простои оборудования, отсутствие отдельных комплектующих изделий и материалов, низкий уровень специализации и ритмичности производства, неудовлетворительный уровень технологии и производительности труда, производственной культуры рабочих, высокая трудоемкость и себестоимость продукции, низкий уровень качества изделий, большой удельный вес брака и т.д. Наличие узких мест в производственной системе, как правило, является следствием недостаточно четкой работы (или просчетов) системы управления организации в целом, а также цехов, участков, бригад. Поэтому анализ и выявление недостатков в производстве позволяют находить узкие места в управлении им (например, низкий уровень качества продукции может явиться следствием плохой работы конструкторско-технологических подразделений).

Затем выявляются недостатки в управлении тем или иным производственным подразделением (цехом, участком, бригадой), в функционировании той или иной подсистемы управления (линей-

ного руководства, функциональной, целевой, обеспечения). В свою очередь, в каждой подсистеме выявляются недостатки по отдельным элементам (кадры, технические средства управления, информация и т.д.). При комплексном исследовании широко используется экспертный (устный или анкетный) опрос руководителей, специалистов управления, рабочих.

В результате обследования выбирается объект для первоочередного проведения ФСА. Перечень конкретных задач проведения ФСА зависит от выбранного объекта анализа.

Важнейшие задачи, решаемые с помощью ФСА системы управления: снижение расходов на управление, совершенствование управления организацией в целом и ее отдельным подразделением, а также цехом, участком, бригадой; улучшение организационной структуры аппарата управления, уточнение функций отдельных подразделений и должностных лиц, повышение качества процессов выработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений, совершенствование кадрового, технического, информационного обеспечения системы управления.

Для соблюдения единого порядка проведения ФСА составляется рабочий план. В нем дается подробное описание работ по этапам, перечень необходимых информационных материалов. План распределяет все работы по исполнителям с указанием сроков проведения ФСА, его форма представлена в табл.1. ФСА деятельности управленческого персонала рассмотрим на примере работы отдела внешней кооперации и комплектации (ОВКиК) условной организации. Выбор в качестве объекта анализа ОВКиК объясняется его ролью в обеспечении данной организации материальными ресурсами (удельный вес комплектующих изделий в себестоимости товарной продукции составляет 65-70%) и наличием больших резервов в его работе. Важнейшие задачи анализа деятельности ОВКиК: совершенствование технологии управления внешней кооперацией и комплектацией, совершенствование организационной структуры ОВКиК, уточнение функций отдела и его работников, повышение качества выполнения функций, рационализация взаимосвязей отдела с другими подразделениями и внешними организациями, совершенствование кадрового, информационного, технического обеспечения ОВКиК, снижение расходов на выполнение функций управления.

Таблица 1 Форма рабочего плана проведения ФСА

п/п	Наименование этапа ФСА	Содержание этапов	Информация для выполнения этапов	Источник информации	Исполнители	Сроки исполнения

Сбор, изучение и систематизация информации

Сбор, изучение и систематизация данных, характеризующих систему управления, отдельные ее подсистемы или работников, проводятся на информационном этапе. Источником информации является следующая документация: планы и годовые отчеты работы организации, положения о подразделениях аппарата управления, должностные инструкции, стандарты, штатное расписание, схемы управления организацией и ее подразделениями, данные бухгалтерской отчетности и т.д.

Изучение данных включает:

- описание состава и содержания выполняемых функций объекта анализа;
- уяснение сущности объекта анализа и характера процессов выработки, обоснование, принятие и реализация управленческих решений;
- характеристику кадров управления, применяемых технических средств, информации, используемой объектом в своей работе; организационной структуры и методов управления;
- изучение внедряемых или планируемых мероприятий по совершенствованию управления;
- изучение передового опыта в организациях-аналогах;
- подготовку информации для определения затрат на выполнение управленческих функций на основе нормативной документации и экспертного опроса, а также в результате изучения форм статистической отчетности и штатного расписания;
- построение функционально-целевой модели системы управления организацией или ее отдельной частью, где приводится со-

став функциональных, целевых и обеспечивающих подсистем и взаимосвязей между ними.

Источниками информации при анализе работы ОВКиК служат отчеты и справки по комплекции, положение об отделе, должностные инструкции, организационная структура ОВКиК, штатное расписание отдела, схемы документооборота, формы, документы, данные, исходящие и поступающие в ОВКиК, данные бухгалтерской отчетности, материалы анкетного и устного опроса всех работников отдела и складского хозяйства.

В табл.2 приведен пример расчета затрат на выполнение функции «Определять потребности в комплектующих изделиях». Затраты на выполнение функции определяются следующим образом. При расчете затрат на выполнение функций учитываются фонд заработной платы с начислениями на социальное страхование и расходы на содержание и эксплуатацию вычислительной техники. Это составляет 95% всех затрат на выполнение функций ОВКиК.

Таблица 2 Пример определения затрат на осуществление функций ОВКиК

Полное наименование функций ОВКиК	Определять потребности в комплектующих изделиях
Виды документов, форм или данных, выходящих из отдела в течение года по функции	Годовые расчеты потребности
Виды документов, форм или данных, поступающих в отдел для обработки или составления данного документа (формы) по функции	Производственная программа, нормы расхода, ведомость согласования, данные складского учета
Подразделение или организация, откуда поступают документы, формы или исходные данные	ПЭО, ПДО, ОПТ, ОГК, цехи, склады
Куда направляются обработанные или составленные документы (формы) или данные по функции	Вышестоящие организации
Технические средства, с помощью которых производится обработка документов, форм или данных	Счетная машинка, компьютер
Количество технических средств, их стоимость и доля амортизационных отчислений, приходящихся на выполнение данной функции	1 шт. - 2000 руб. 1 шт. - 35000 руб. 39 руб.

Должности лиц, участвующих в обработке или составлении документа, формы или данных по функции, их месячный оклад	Ст. экономист - 5500 руб. Экономист - 3200 руб.
Периодичность обработки или составления документа, формы или данных в течение года, количество раз	Ежегодно 1 раз
Затраты труда на обработку или составление документа, формы или данных по функции каждого исполнителя в течение года	160 ч 160 ч
Затраты на обработку или составление документа, формы или данных по функции в течение года с учетом стоимости технических средств и отчислений на социальное страхование	11 218 руб.

Условные обозначения:

ПЭО - планово-экономический отдел;

ПДО - производственно-диспетчерский отдел;

ОРТ - отдел главного технолога;

ОГК - отдел главного конструктора.

Суммарная стоимость технических средств, используемых при выполнении анализируемой функции, составляет $(2000 + 35\ 000) = 37\ 000$ руб. Срок службы технических средств при укрупненном расчете примем равным 10 годам. Тогда годовые амортизационные отчисления составят $(37\ 000 : 10) = 3700$ руб. Месячный фонд рабочего времени одного работника равен в среднем 173,4 ч. Данные технические средства используются при расчете потребности один раз в год в

течение примерно месяца (160 ч). Значит, доля амортизационных отчислений, приходящихся на выполнение данной функции, составит $(3700 : 12) = 308$ руб.

Затраты труда на выполнение функции в месяц составят $(5500 + 3200) = 8700$ руб. Но данная функция выполняется в период, меньший месяца (160 ч), поэтому затраты составят $(8700 \times 160 : 173,4) = 8028$ руб. Отчисления на социальное страхование равны $(8028 \times 0,359) = 2882$ руб. Затраты на выполнение функции составят $(8028 + 2882 + 308) = 11\ 218$ руб. Подобным образом рассчитываются затраты на осуществление всех остальных функций ОВКиК. Данные, полученные в результате формулировки, классификации функций ОВКиК и определения затрат на их осуществление, кото-

рые формируются на основе отчетной документации и экспертного опроса специалистов и руководителей отдела, сведены в табл. 3.

Стоимостная оценка функций и нанесение их на диаграмму позволяют выявить распределение затрат по функциям и областям диаграммы и определить те направления, по которым следует вести работу для сведения к минимуму излишних затрат, связанных с осуществлением конкретных функций управления. При помощи диаграммы выявляются излишние и не свойственные отделу функции, а также функции, не выполняемые в настоящее время работниками отдела. Излишней является функция защиты заявок на комплектующие изделия в вышестоящих организациях. Трудозатраты - 3000 руб. в год. Функция контроля выполнения договоров, связанная с командировками к поставщикам комплектующих изделий для контроля выполнения плановых объемов и сроков поставки по договорам, также излишняя: организации-поставщики заинтересованы выполнять договоры по поставкам в срок. Примерные затраты составляют 20 000 руб. в год.

Таблица 3 Формулировка и классификация функций ОВКиК

№ п/п	Наименование функции {глагол + существительное)	Дополнение к наименованию функции	Вид функции	Затраты на осуществление функций в течение года, руб.	
1	2	3	4	5	6
1	Определять	потребности	в комплектующих <u>изделиях</u>	О	11 218
2	Составлять	заявки	на комплектующие <u>изделия</u>	О	600
3	Подавать	заявки	на комплектующие <u>изделия</u>	О	400
4	Получать	средства	на комплектующие <u>изделия</u>	о	600
5	Заключать	договора	на поставку	о	1 500
6	Составлять	спецификации	на комплектующие <u>изделия</u>	О	3 340
7	Акцептовать	счета	на комплектующие <u>изделия</u>	О	15 000
8	Руководить	работой	складов	О	22 300
9	Разрабатывать	лимиты	на комплектующие <u>изделия</u>	О	5 200

1 0	Снабжать	цеха	комплектующими изделиями	О	13 000
1 1	Разрабатывать	нормы	на комплектующие <u>изделия</u>	В	5 000
1 2	Защищать	заявки	на комплектующие <u>изделия</u>	В	3 000
1 3	Изыскивать	источники	на дополнительную поставку	В	700
1 4	Рассчитывать	штрафы	за несвоевременную поставку договоров	В	1 630
1 5	Контролировать	выполнение	договоров	В	20 000
1 6	Предъявлять	претензии	поставщикам	В	1 000
1 7	Составлять	протоколы	разногласий	В	2 770
1 8	Проверять	цены	на комплектующие <u>изделия</u>	В	800
1 9	Регистрировать	поступление	комплектующих <u>изделий</u>	В	13 240
2 0	Контролировать	приемку	комплектующих <u>изделий</u>	в	2 700
2 1	Контролировать	хранение	комплектующих <u>изделий</u>	в	4 680
2 2	Реализовывать	излишки	комплектующих <u>изделий</u>	в	5 340
2 3	Рассчитывать	остатки	комплектующих <u>изделий</u>	в	1000
2 2	Вести	учет	комплектующих, <u>изделий</u>	в	5 000

4					
2	Контролировать	использование	комплектующих изделий	в	5 060
5					
2	Вести	отчетность	о работе ОВКиК	в	5 060
6					

Условные обозначения:

О - основная;

В - вспомогательная.

По названным причинам излишними становятся функции «Рассчитывать размер штрафов за несвоевременную поставку», «Предъявлять претензии поставщикам комплектующих изделий», «Изыскивать источники на дополнительную поставку изделий». Затраты составляют $(1630 + 1000 + 700) = 3330$ руб. в год.

Несвойственна сотрудникам отдела работа на складах предприятия, в цехах (как правило в конце месяца) и т.п. В то же время работники отдела не разрабатывают нормы запасов комплектующих изделий, не следят за соблюдением их на складах. В результате этого изделия завозят на склад неравномерно, на складе хранятся некомплектные заделы. Отдел практически не занимается реализацией ставших ненужными в результате изменения производственной программы комплектующих изделий, что затрудняет размещение на складах необходимых комплектующих изделий. Затем составляется схема функциональных взаимосвязей отдела (табл. 4), с помощью которой выявляются излишние и недостающие горизонтальные и вертикальные связи ОВКиК с другими подразделениями предприятия по каждой функции отдела. В указанном фрагменте отображены не все связи. В реальном отображении эта таблица будет содержать большее количество связей.

Таблица 5.4 Фрагмент схемы функциональных взаимосвязей ОВКиК с другими функциональными подразделениями организации

Функции ОВ-КиК	Подразделения и должностные лица							
	ОГК	ОГТ	БМА	БРИЗ	ОГМ	ОГЭ	БТД	ПДО
Определить потребности в	С	П					У	п

комплектующих изделиях								
---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Условные обозначения:

ОГК - отдел главного конструктора;

ОГТ - отдел главного технолога;

БМА - бюро механизации и автоматизации;

БРИЗ - бюро рационализации и изобретательства;

ОГМ - отдел главного механика;

ОГЭ - отдел главного энергетика;

БТД - бюро технической документации;

ПДО - производственно-диспетчерский отдел;

О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет необходимый документ;

П - представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У - участвует в выполнении данной функции, визирует подготовленный документ;

С - согласовывает подготовленный документ по функции;

Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Так, за выполнение функции «Определять потребности в комплектующих изделиях» отвечает ОВКиК, он организует ее исполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы. Из ОГТ ОВКиК получает нормы расхода комплектующих изделий по номенклатуре выпускаемой продукции. Планы и производственные программы предоставляют ПЭО и ПДО. Расчет потребности в комплектующих изделиях согласовывается с ОГК. Финансовый и сбытовой отделы участвуют в выполнении данной функции, предоставляя информацию о наличии оборотных средств, результатах складского учета. В расчетах потребности участвует и БТД, размножая необходимые документы. Утверждает документ о потребности предприятия в комплектующих изделиях заместитель директора по коммерческим вопросам. Для определения степени значимости функций ОВКиК создается экспертная группа. В ее состав входят начальник ОВКиК, руководители и специалисты материальных групп отдела. Каждый из членов экспертной группы заполняет матрицу попарных сравнений функций. В табл.5 приведена матрица попарных сравнений для основных функций, заполненная начальником ОВКиК. Такие же матрицы строят и для вспомогатель-

ных функций. По строкам и столбцам матрицы записываются соответствующие наименования или номера управленческих функций. Каждый член экспертной группы заполняет одну матрицу следующим образом. Например, в табл. 6 при сравнении функций 1 и 3 предпочтение отдается функции 3. В строке соответствующей функции 1 в столбце 3, соответствующем функции 3, выставляется 2 балла. Аналогично в строке 3 и столбце 1 выставляется 0. Если эксперт затрудняется отдать предпочтение какой-либо функции, то в соответствующих строке и столбце он проставляет по одному баллу. После заполнения всей матрицы баллы суммируются по строкам.

Таблица 5 Матрица попарных сравнений для основных функций ОБКиК

№ функции	Функция	Номер функции										Сумма в баллах
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Определять потребности в комплектующих изделиях	-	1	2	2	2	2	2	2	1	1	15
2	Составлять заявки на комплектующие изделия	1	-	1	1	1	2	2	2	1	1	12
3	Подавать заявки на комплектующие изделия	0	1	-	1	2	1	1	1	2	0	9
4	Получать средства на комплектующие изделия	0	1	1	-	1	2	2	2	2	0	11
5	Заключать договора на поставку	0	1	0	1	-	2	1	2	2	0	9
6	Составлять спецификации на комплектующие изделия	0	0	1	0	0	-	2	2	2	0	7

	лия											
7	Акцептовать счета на комплектующие изделия	0	0	1	0	1	0	—	2	1	0	5
8	Руководить работой складов	0	0	1	0	0	0	0	—	2	1	4
9	Разрабатывать лимиты на комплектующие изделия	1	1	0	0	0	0	1	0	—	1	4
10	Снабжать цеха комплектующими изделиями	1	1	2	2	2	2	2	1	1	—	14

ОМТС — отдел материально-технического снабжения;

Затем полученные значения эксперты заносят в сводную матрицу (табл. 6).

Для снижения субъективного фактора при определении значимости управленческих функций экспертные ряды проверяются по формуле

$$K=31/32,$$

где K — коэффициент устойчивости экспертного ряда;

31 — максимальная значимость в экспертном ряду;

32 — минимальная значимость в экспертном ряду.

Затем коэффициент устойчивости экспертного ряда сравнивается с нормативным значением этого коэффициента (K_n), который равен 2,0. Если значение $K > K_n$, то необходимо одно из значений ряда вычеркнуть. После этого еще раз проверяется значение K и рассчитываются среднеарифметические значения значимости каждой функции.

Сводная матрица позволяет проранжировать все функции отдела по степени их значимости с учетом мнений всех экспертов. Количество экспертов может быть больше шести (см. табл. 6).

Таблица 5.6 Сводная матрица попарных сравнений основных функций ОБКиК

№ функции	Функция	Номер эксперта						Среднеарифметическое значение в баллах	Ранг функций
		1	2	3	4	5	6		
1	Определять потребности в комплектующих изделиях	15	14	13	16	15	14	14,5	1
2	Составлять заявки на комплектующие изделия	12	13	10	12	11	12	11,8	4
3	Подавать заявки на комплектующие изделия	9	13	10	10	10	11	10,5	5
4	Получать средства на комплектующие изделия	11	10	15	13	16	12	13,0	3
5	Заключать договора на поставку	9	7	8	6	9	10	8,0	6
6	Составлять спецификации на комплектующие изделия	7	8	9	7	5	8	7,3	7
7	Акцептовать счета на комплектующие изделия	5	5	3	6	3	3	4,6	8
8	Руководить работой складов	4	4	4	4	5	2	4,0	9
9	Разрабатывать лимиты на комплектующие изделия	4	4	3	2	3	3	3,2	10
10	Снабжать цеха комплектующими изделиями	14	12	15	14	13	15	14,0	2

На рис. 1 представлена совмещенная диаграмма значимости функций управления ОВКиК и затрат на их осуществление.

Из диаграммы видно, что затраты на осуществление функций «Руководить работой складов», «Акцептовать счета на комплектующие изделия» и «Разрабатывать лимиты на комплектующие изделия» не сбалансированы с их значимостью, поэтому в первую очередь необходимо совершенствовать процессы выполнения этих функций. Достаточно трудоемки также функции «Определять потребности в комплектующих изделиях», «Снабжать цеха комплектующими изделиями» и «Составлять спецификации на комплектующие изделия». Анализ деятельности ОВКиК позволил выявить низкий уровень качества выполнения отдельных функций (например, «Определять потребности в комплектующих изделиях»).

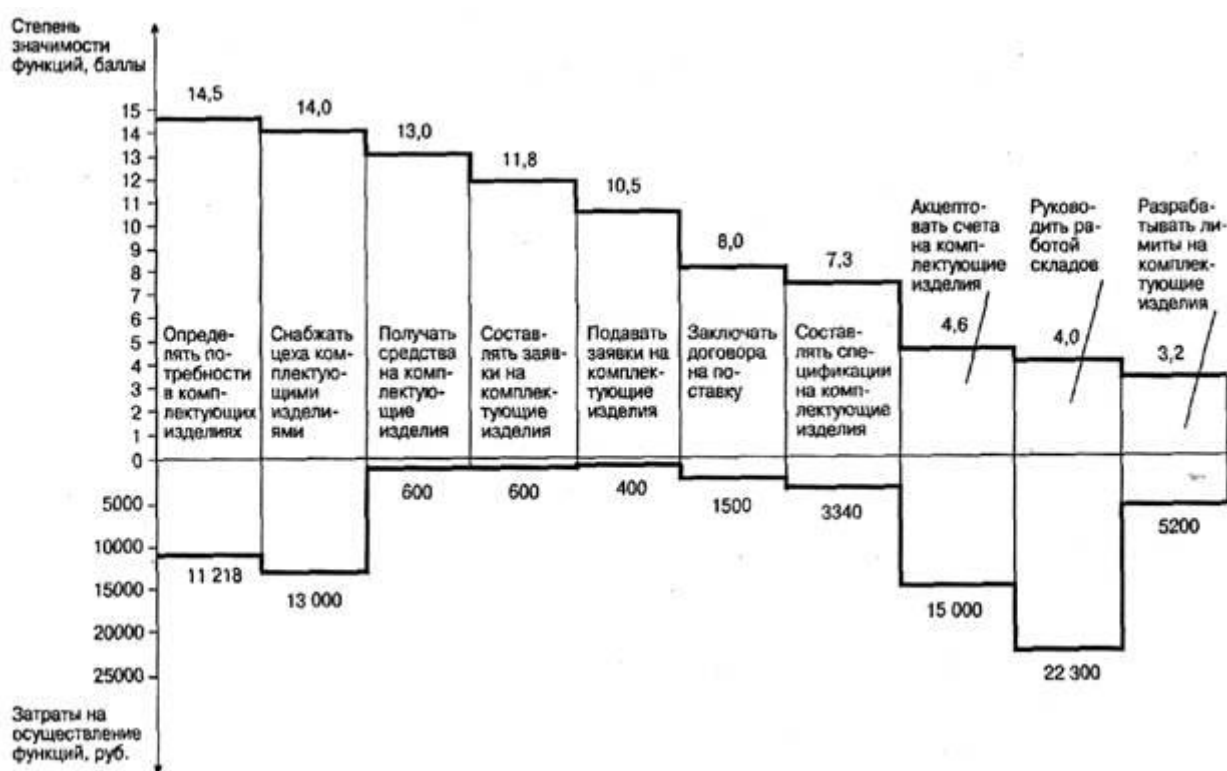


Рис. 1 Совмещенная диаграмма значимости функций и затрат на их осуществление для ОВК иК организации

Уровень качества осуществления функций определяется по формуле

$$K_{к.ф.у.} = (K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6) / 6,$$

где $K_{к.ф.у.}$ — коэффициент, характеризующий уровень качества

функций управления.

Расчетные формулы определения коэффициентов К1, К2, К3, К4, К5, К6 приведены в табл. 7.

Таблица 7 Определение показателей качества функций управления

Показатель	Обозначение показателя	Формула расчета показателя	Наименование показателей, составляющих формулу
Коэффициент использования технических средств управления при выполнении функции	К1	T_f/T_r	T_f - суммарное фактическое время использования технических средств управления в год, ч; T_r - суммарное расчетное время использования технических средств управления в год, ч
Коэффициент организации рабочих мест исполнителей функций	К2	$K_{т.п.} / K_o$	$K_{т.п.}$ - количество рабочих мест, отвечающих требованиям типовых проектов; K_o - общее количество рабочих мест
Коэффициент нормирования труда исполнителей функций	К3	B_1/B_2	B_1 - время, затраченное на выполнение нормированных работ в год, ч B_2 - общее время работы в год, ч
Коэффициент регламентации функций управления	К4	K_p/K_o	K_p - количество функций {процедур), обеспеченных регламентирующей документацией; K_o - общее количество функций (процедур)
Коэффициент, дублирования функций управления	К5	K_d/K_o	K_d - количество функций (процедур), дублируемых подразделениями аппарата управления, а также излишних функций

<p>Коэффициент использования рабочего времени в производственных подразделениях, зависящих от работы аппарата управления</p>	<p>К6</p>	<p>$1 - \frac{\sum_{i=1}^m t_{ni}}{\sum_{j=1}^n T_{cmj}}$ - потери рабочего времени в производственных подразделениях за год из-за несвоевременного или некачественного выполнения соответствующих управленческих функций, ч; л - число функций (подсистем) управления; $\sum_{j=1}^n T_{cmj}$ - годовой фонд времени в соответствующих производственных подразделениях, ч; л - число подразделений</p>
--	-----------	--

Диаграмма значимости функций и уровня их качества — совмещенная диаграмма для оценки соответствия значимости функций управления и уровня качества функций. В верхней части диаграммы функции управления располагаются по степени их значимости, а в нижней — дается оценка уровню их качества. Строится по подобию диаграммы значимости функций и затрат на их осуществление.

Недостаточно высок уровень квалификации отдельных работников отдела. Неудовлетворительна система учета, хранения и использования материальных ресурсов. Требуют упрощения организационная структура отдела, информационные связи его с другими подразделениями. Необходимо разработать ряд регламентирующих деятельность отдела документов.

С учетом выявленных недостатков формулируются важнейшие задачи совершенствования управления снабжением производства комплектующими изделиями:

- сокращение затрат на выполнение следующих функций: «Руководить работой складов», «Акцептовать счета на комплектующие изделия», «Разрабатывать лимиты на комплектующие изделия», «Снабжать цеха комплектующими изделиями» и др.;
- избавление от излишних функций; «Контролировать выполнение договоров», «Защищать заявки на комплектующие изделия» и т.п.;

- повышение качества выполнения функций: «Определять потребности в комплектующих изделиях», «Регистрировать поступление комплектующих изделий» и т.п.;
- повышение уровня обеспеченности производства комплектующими изделиями;
- совершенствование учета, хранения и использования комплектующих изделий;
- совершенствование функционального разделения труда в ОВКиК и повышение уровня его регламентации;
- механизация и автоматизация процессов выполнения функций отдела и т.п.

На творческом этапе выбираются методы поиска идей и активизации этого процесса, выдвигаются идеи способов выполнения функций управления, формулируются на основе предложенных идей варианты осуществления функций, дается оценка и выполняется предварительный отбор наиболее целесообразных и реальных вариантов выполнения функций управления. При поиске путей совершенствования управления обеспечением производства комплектующими изделиями используются следующие известные методы: «мозговой атаки», контрольных вопросов, морфологического анализа. Формируется экспертная группа в следующем составе: заместитель директора по коммерческим вопросам, начальник ОВКиК, руководитель одной из материальных групп отдела, экономист отдела, начальник складского хозяйства, начальник отдела АСУ, научный сотрудник научно-исследовательской организации или вуза. На творческих совещаниях экспертной группы обсуждаются следующие вопросы:

- *Можно ли исключить вообще или передать другому подразделению аппарата управления какую-нибудь функцию из общего состава выполняемых отделом функций.*
- *Какие функции, относящиеся к ОВКиК, отдел не выполняет.*
- *Можно ли типизировать процесс выполнения каких-либо функций.*
- *Можно ли сократить затраты на выполнение каких-либо функций.*
- *Каким образом можно избавиться от излишних затрат.*
- *Осуществление каких функций можно осуществить с помощью ЭВМ.*

- *На сколько снизятся при этом затраты на выполнение функций.*
- *Каким иным способом можно выполнить какую-либо функцию.*
- *Как изменится уровень качества выполнения функций.*
- *Какие технические средства управления целесообразно приобрести ОВКиК.*
- *Какие внутренние и внешние связи ОВКиК являются излишними, каких связей недостает.*
- *Какие документы, формы или данные, поступающие или исходящие из отдела, являются излишними.*
- *Какие данные, необходимые для эффективной работы отдела, не поступают в отдел или поступают с опозданием.*
- *Как наиболее целесообразно следует распределить функции между работниками ОВКиК.*
- *Следует ли децентрализовать некоторые функции ОВКиК или наоборот — централизовать.*
- *Как следует изменить организационную структуру ОВКиК.*
- *Чему необходимо обучить работников ОВКиК.*
- *Какие регламентирующие деятельность ОВКиК нормативные документы необходимо разработать.*
- *Что нужно сделать для эффективной работы складского хозяйства.*
- *Как следует изменить систему планирования и экономического стимулирования процесса управления снабжением предприятия комплектующими изделиями.*
- *Какие другие мероприятия необходимо осуществить для повышения эффективности работы отдела.*
- *Как изменятся основные показатели деятельности организации в результате совершенствования работы ОВКиК.*

На каждый из вопросов, как правило, получают несколько вариантов ответов. Все варианты фиксируются в карточках идей, пример их заполнения приведен в табл. 8. Для предварительного отбора вариантов данные всех карточек сводятся в морфологическую матрицу. В ней отражаются те варианты, которые по результатам экспертизы считаются наиболее приемлемыми (фрагмент матрицы показан в табл. 8).

Таблица 8 Пример заполнения карточки идей

№ варианта	Сущность варианта	Преимущества варианта	Недостатки варианта
01	Автоматизировать процесс определения потребности в комплектующих изделиях	Повышается оперативность выработки информации, точность результата, снижается трудоемкость расчета, увеличивается коэффициент загрузки ЭВМ	Высока трудоемкость подготовительных работ, связанных с автоматизацией этой функции
<p><i>Заключение.</i> Преимущества автоматизации процесса реализации данной функции покрывают затраты, связанные с подготовительными работами перевода расчетов на ЭВМ</p>			

Таблица 9 Фрагмент морфологической матрицы способов выполнения функций ОВКиК

Наименование процедур (операций)	Варианты предложения		
	первый	второй	третий
Организация взаимодействия с транспортными предприятиями и поставщиками	Сотрудники ОВКиК сами работают с транспортными организациями и поставщиками по изделиям, закрепленным за ними	По всем изделиям с транспортными организациями работает курьер, а с поставщиками – соответствующие материальные группы	По всем изделиям с транспортными организациями и поставщиками работает курьер
Получение комплектующих изделий со склада	Цех подает требование на склад на месячную программу в начале каждого месяца	Цех подает требование на склад при получении очередной партии комплектующих изделий	Цех может получить комплектующие изделия без требования в момент получения, но оформляет его в течение суток
Печатание документации работниками ОВКиК	Документы печатает каждый работник отдела для себя	В отделе имеется специальный работник для подготовки документов на компьютере	Увеличивается штат действующего машинописного бюро предприятия в результате передачи машинописных работ из ОВКиК

Разработка проекта повышения эффективности деятельности управленческого персонала

Разработка проекта происходит на исследовательском этапе. Здесь производится эскизная проработка отобранных вариантов, их сравнительная организационно-экономическая оценка с участием специалистов заинтересованных подразделений и служб организации и учет заключений экспертизы, отбор наиболее подходящих для реализации предложений. Эскизная проработка отобранных вариантов состоит в подробном описании каждого варианта с применением схем, графиков, моделей, оперограмм, функциональных диаграмм, проектов положений о подразделениях и другой проектной документации. Сравнительная технико-экономическая оценка вариантов проектных предложений проводится на основе заключений экспертизы с использованием действующих методических материалов по расчету экономической эффективности инвестиционных проектов.

При отборе подходящих для реализации вариантов все предложения делят на следующие группы: реальные для внедрения; возможные для внедрения, но в данных условиях не реализуемые; теоретически возможные, но пока практически не реализуемые; нереальные предложения. Для дальнейшего рассмотрения выбираются варианты из первой группы. На данном этапе разрабатываются: задание на проектирование, организационный общий и организационный рабочий проекты со всеми необходимыми обоснованиями. Исследовательский этап наиболее трудоемок, поэтому здесь рекомендуется привлекать специалистов научно-исследовательских организаций, учебных заведений для проведения научно-исследовательских работ. По каждому предложению по совершенствованию работы ОВКиК при помощи табл. 13 осуществляется отбор тех вариантов, которые принимаются для реализации на предприятии. При организационной оценке вариантов учитываются реальные организационные условия, являющиеся предпосылкой успешного внедрения того или иного варианта. При экономической оценке учитываются: уровень снижения трудозатрат и повышения качества выполнения функций, а также тенденции изменения основных показателей работы организации. В нашем примере наиболее рациональным является первый вариант.

Таблица 10 Фрагмент сравнительной организационно-экономической оценки поданных идей и предложений

Варианты (предложения)	Преимущества	Недостатки	Оценки	
			организационная	экономическая
Цех подает требование на склад на месячную программу в начале каждого месяца	Четкость в оформлении документации, сокращение затрат на ее оформление, возможность прогнозирования остатков	Негибкость, появление дополнительных сложностей при изменениях в производственной программе	+	+
Цех подает требование на склад при получении очередной партии комплектующих изделий	Отсутствие затрат времени на поиск ранее выпущенного требования	Нет условий для прогнозирования остатков, принятия экстренных мер при отсутствии необходимых изделий	+	-
Цех может получать комплектующие изделия без требования в момент получения, но оформляет его в течение суток	Повышение оперативности доставки изделий в цех	Нарушение системы учета, возможны ошибки при получении и дополнительные затраты на возврат изделий на склад	-	- +

Условные обозначения:

- «+» - преобладание преимуществ над недостатками;
- «-» - преобладание недостатков над преимуществами;
- «-+» - равное соотношение преимуществ и недостатков.

Назовем важнейшие направления повышения эффективности деятельности управленческого персонала ОВКиК организации, реализованные в проекте:

- повышение квалификации работников отдела, в первую очередь повышение уровня экономических знаний;

- автоматизация и механизация процессов выполнения функций, передача ряда рутинных работ на ЭВМ, оснащение рабочих мест необходимой оргтехникой и персональными компьютерами;
- улучшение информационного обмена по документам внутри отдела, а также между ОКВиК и другими отделами и подразделениями;
- совершенствование системы мотивации и стимулирования работников отдела;
- улучшение методов и регламента работы специалистов отдела;
- проведение работы по централизации ряда функций, устранению дублирования, излишних, несвойственных и вредных функций;
- повышение качества выполнения функций;
- снижение затрат на осуществление функций ОКВиК.

Проект повышения эффективности деятельности управленческого персонала включает: положение об ОКВиК; должностные инструкции работников отдела; схему функциональных взаимосвязей отдела с другими подразделениями организации; комплект регламентирующей деятельность отдела документации (оперограммы выполнения отдельных управленческих процедур, логико-информационные схемы, схемы документооборота); комплект основных стандартов организации; схему организационной структуры отдела; штатное расписание отдела; таблицу расчета трудоемкости осуществления функций до и после внедрения мероприятий; перечень задач, рекомендуемых для решения на компьютерах; расчет ожидаемого экономического и социального эффекта от внедрения мероприятий.

Внедрение проекта повышения эффективности деятельности управленческого персонала

На рекомендательном этапе подготавливают проект к внедрению, рассчитывают затраты на разработку и реализацию рекомендаций, ожидаемую экономическую и социальную эффективность. Расчет производится в соответствии с методикой, изложенной в последнем разделе настоящего учебника. При определении экономической эффективности предлагаемых рекомендаций можно использовать следующую форму (табл. 11).

Таблица 11 Изменение трудоемкости выполнения функций в результате проведения ФСА

. № п/п	Наименование функций	Затраты на осуществление функций		Экономия, руб.
		до мероприятий	после мероприятий	
1				
2				

Для оценки эффективности труда руководителей и специалистов управления используют результаты аттестации, которые фиксируются в специально разработанных аттестационных листах по оценке результатов деятельности за год, составленных по материалам аттестационных листов по оценке текущей деятельности сотрудников.

Список рекомендованной литературы

1. Экономика и управление производством [Текст] : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / И. П. Воробьева, О. С. Селевич; Национальный исслед. Томский политехн. ун-т. - Москва : Юрайт, 2017. - 191 с.
2. Экономика и организация производства [Текст] : учебник / под ред. Ю. И. Трещевского, Ю. В. Вертаковой. Л. П. Пидоймо ; рук. авт. кол. Ю. В. Вертакова. - М. : ИНФРА-М, 2014. - 381
3. Организация производства и управление предприятием [Текст]: учебник / под ред. О. Г. Туровца. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 544 с.
4. Схиртладзе А. Г. Проектирование производственных систем в машиностроении [Текст] : учебное пособие / А. Г. Схиртладзе, В. П. Вороненко, В. П. Борискин. - Старый Оскол : ТНТ, 2011. - 432 с.
5. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент [Текст] : учебник / Р. А. Фатхутдинов. - 5-е изд. - СПб. : Питер, 2006. - 496 с.
6. Экономика предприятия. Тесты, задачи, ситуации [Электронный ресурс] : учебное пособие. - 5-е изд., стереотип. - Москва : Юнити-Дана, 2012. - 336 с. - (Золотой фонд российских учебников).
// Режим доступа – <http://biblioclub.ru/>.