

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ВНУТРЕННЕЙ СТРУКТУРЫ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ИСХОДЯ ИЗ НОРМ УПРАВЛЯЕМОСТИ

Основным структурным подразделением в аппарате управления предприятием является отдел. Среди основных факторов, влияющих на внутреннюю структуру отдела, можно назвать два: нормы управляемости и сложность выполняемых работ. Под нормой управляемости понимают число работников, которыми может эффективно руководить один начальник.

О фактическом значении нормы управляемости уже давно идут споры. Различными экономистами (Я. Гамильтон, Л. Урвик, В. Грайкунас и др.) предлагались нормы управляемости для высшего звена от 3 до 9 человек, а для среднего звена - 10-13. В изданиях НИИ Труда для руководителей высшего звена рекомендованы нормы до 12 человек, а для функциональных отделов - 7-10 человек.

При установлении норм управляемости для конкретных работников необходимо учитывать круг выполняемых ими обязанностей, имея в виду те случаи, когда руководитель совмещает свои основные функции по руководству с исполнительскими функциями (руководители функциональных подразделений). Как правило, рабочее время руководителя функционального подразделения промышленного предприятия используется на: руководство подчиненными, работу в качестве исполнителя, творческую работу, связанную с функциями руководителя подразделения.

Для подразделений, характеризующихся большим объемом внешних связей (ОМТС, отдел кооперации, ОК), или имеющих в своем составе кроме служащих рабочих (контролеров, кладовщиков) нормы управляемости соответственно снижаются, так как это увеличивает время по второму и третьему виду работ и уменьшает время на руководство.

Харьковское отделение Института экономики АН УССР применило метод многофакторного корреляционного анализа при изучении аппарата управления на 30 машиностроительных предприятий. Было установлено, что количество структурных единиц внутри отдела в наибольшей степени зависит от численности работников. В частности для отделов, имеющих в своем составе бюро и группы, получены зависимости, которые мы проанализировали с точки зрения соответствия их нормам управляемости. В результате анализа выяснилось, что чем меньше численность в отделе, тем ниже диапазон контроля. Норме управляемости в 7 человек по данной ме-

тодике соответствует внутренняя структура отдела из 36 человек и выше. В отделах до 20 человек диапазон контроля не превышает 5 человек.

Простой анализ формул позволяет сказать, что по правилам округления численности (выше 0.51 округляется до 1), даже при минимальной численности в отделе (10 чел.) закладывается должность заместителя и начальника бюро.

Теперь рассмотрим роль заместителя в руководстве коллективом. С. Ковалевски утверждает, что заместитель небольшого коллектива (до 10-15 чел.) выполняет функции рядового работника и выступает в роли заместителя руководителя только на время его отсутствия. У заместителя на высших уровнях служебной иерархии несколько иная роль: заместитель руководит самостоятельными подразделениями либо начальник с заместителем руководят всеми исполнителями, но по разным вопросам. В последнем случае заместитель участвует в руководстве целым и возможно больше разгружает руководителя.

Резюмируя вышеизложенное, мы предлагаем следующие подходы к внутренней организации функциональных подразделений. Должность заместителя мы предлагаем вводить при любой численности. Если численность в отделе не превышает нормы управляемости больше чем в 1.5 раза, то в этом случае заместитель является не освобожденным исполнителем, т.е. функции заместителя начинает исполнять во время отсутствия начальника, а в другое время он работает в качестве исполнителя. При превышении численности отдела норм управляемости более чем в 1.5 раза необходимо произвести разделение сфер воздействия между руководителем и заместителем.

Мы попробовали смоделировать функциональную зависимость количества заместителей и начальников бюро от численности работников отдела, соответствующую определенным нормам управляемости, используя пакет прикладных программ STATGRAF. В результате получили функциональные зависимости для норм управляемости в 6 человек и 10 человек.

Фактический диапазон управления, получаемый по данным зависимостям: при норме управляемости равной 6 изменяется от 4.5 до 7, а при норме управляемости, равной 10, - от 5 до 10. На предприятиях фактический диапазон контроля ниже: он составляет в среднем 3.6, а по методике НИИ - от 3 до 7.8.