

## НОРМИРОВАНИЕ ВРЕМЕНИ РЕШЕНИЯ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ

Б.Н. Герасимов, К.Б. Герасимов

**Функционально-управляющий блок (ФУБ)** – это часть функциональной подсистемы (ФП), выделенная определенным образом, ориентированная на управление деятельностью в рамках системы управления организацией и включающая все функции управления. Практика управленческой деятельности показала, что ФУБ управлять напрямую также невозможно, поэтому необходимо разбить ФУБ на более мелкие составные части.

**Функциональная задача управления (ФЗУ)** – это совокупность действий по выполнению одной функции управления в рамках конкретного ФУБ. Например, планирование подбора персонала, организация оценки персонала, учет потребности в персонале и т.д. При этом в рамках ФЗУ выполняются действия, который представляет себе законченный комплекс в определенное время. Последовательно решая ФЗУ производится управление данным ФУБ. Последовательно управляя всеми ФУБ, происходит управление ФП в организации. Управляя всеми ФП, производится управление организацией в целом [1]. Процедуры определения норм времени решения ФЗУ в рамках ФУБ представлены на рис. 1.

Трудоемкость реализации ФЗУ представляет собой временной норматив, в течение которого данная ФЗУ должна быть удовлетворительно решена и затем использована для решения последующих задач или принятия управленческих решений. Нормативная трудоемкость для каждой ФЗУ определяется расчетным или экспертным путем в зависимости от сложности ее алгоритма, объема перерабатываемой информации и других факторов. Если решение ФЗУ полностью формализовано, то норматив трудоемкости будет более обоснованным и процессно-ориентированным.



Рисунок 1.- Нормирование времени решения ФЗУ

Цель изучения операционного процесса с точки зрения организации труда – определение возможных простоев, расстояний передачи информации и требований к проверке исходной информации. Основная идея исследования этого процесса состоит в том, чтобы исключить любую процедуру процесса, повышающую стоимость решения ФЗУ. Возможно составление карты процесса, исходными данными для которой будут ответы на ряд вопросов:

Что выполняется? Следует ли это выполнять? Что произойдет, если этого не сделать? Где выполняется работа? Следует ли ее выполнять при данной планировке или ее можно выполнить где-либо еще? Когда выполняется ФЗУ? Является ли решающим фактором время выполнения процедуры или работа не требует четкого определения времени или последовательности выполнения операций? Можно ли выполнить работу в комбинации с некоторыми другими процедурами? Каким образом выполняется ФЗУ? Почему оно выполняется именно таким образом? Существует ли другой способ его выполнения? Кто выполняет ФЗУ? Может ли его выполнить кто-то другой? Какой квалификацией – высокой

или низкой – должен обладать специалист?

Такие вопросы обычно помогают избежать многих ненужных процедур и рационализировать ее, объединив ряд процедур и (или) изменив порядок их выполнения.

Измерение труда является основой расчета норм выполнения работ для следующих целей:

составление графика работ. Все методы составления графиков требуют оценки времени выполнения планируемой работы;

обеспечение объективной основы мотивации рабочей силы и измерения выполненной работы. Нормы особенно необходимы там, где применяется денежное стимулирование за выполненную работу;

составление новых трудовых контрактов и оценки выполнения уже существующих. Вопросы «Сможем ли мы это сделать?» и «Как мы будем это делать?» предполагают выработку норм;

определение уязвимых мест в нормах для последующего их улучшения.

Существует четыре основных метода нормирования труда: хронометраж; метод элементарных нормативов; системы микроэлементарного нормирования; метод выборочного наблюдения.

Выбор метода зависит от уровня желаемой детализации и характера трудового процесса. Подробный циклически повторяющийся трудовой процесс требует хронометража и использования заранее разработанных нормативов продолжительности выполнения движений. Если операция выполняется во взаимодействии с оборудованием, которое определяет время выполнения операций, то для упрощения нормирования применяют использованные данные по выполнению элементов операции (методы элементарного и микроэлементарного нормирования). Если работу выполняют редко или она требует продолжительного времени, то применяют выборочное наблюдение за трудовым процессом.

*Нормы времени* получают прибавлением к нормальному времени выполнения ФЗУ в целом, дополнительного времени, взятого в процентах от него, и необходимого на личные нужды (например, время для личной гигиены и перерывы на кофе), неизбежные перерывы в работе (например, поломка оборудования, отсутствие информации) и перерывы, обусловленные усталостью специалиста (физической или психологической).

Хронометраж, по существу, выборочный процесс; для этого нужно взять относительно небольшое количество наблюдений как представительную выборку большого количества последовательных циклов, выполняемых рабочим. Для определения необходимого количества наблюдений определяется минимально необходимое для исследования число циклов в виде функции от длительности цикла и количества повторяющихся работ в течение одногодичного планового периода.

*Метод выборочного наблюдения за трудовым процессом* состоит в исследовании части, или выборки, какой-либо части операционной деятельности. Чтобы это сделать, нормировщик должен зафиксировать норму выработки (или индекс производительности) и провести выборочные наблюдения [2].

Метод нормирования выбирается специалистами. При этом необходимо обоснование выбора с тем, что если необходимо будет его поменять, это также было обосновано.

Процесс разработки и введения норм времени решения ФЗУ включает расчет, обсуждение, доработку и утверждение. Это длительный процесс, но он может быть сокращен при необходимости благодаря открытой публикации всех материалов, как исходных для расчета, так и самой разработки норм времени. Важную роль при этом могут сыграть прототипы норм аналогичных ФЗУ, на существующих ведущих организациях страны.

Определены нормы времени решения ФЗУ в рамках ФУБ в соответствии с технологией представленной выше. Выберем метод

нормирования - метод выборочного наблюдения за трудовым процессом. Для экспертизы пригласим группу из 4 специалистов по нормированию ФЗУ. Эксперты изучают представленные материалы по решению ФЗУ, а также дополнительные материалы по технологиям и методам, используемым в ФЗУ. На основании этого эксперты представляют свои варианты норм времени решения трех ФЗУ ФУБ «Управление оценкой специалистов» для условной организации N. Затем на базе этих значений определяется среднее значение норм времени этих ФЗУ. Средние значения можно использовать в деятельности менеджеров по персоналу организации N. По результатам решения этих ФЗУ в течение некоторого времени производится анализ качества решения ФЗУ и уровень фактических затрат времени на решение.

Таблица 1. Нормирование ФЗУ на основе экспертизы

| № п/п | Наименование ФЗУ                            | Оценка нормы времени решения ФЗУ, час. |           |           |           |                  |
|-------|---|--|-----------|-----------|-----------|------------------|
|       |   | Эксперт 1                              | Эксперт 2 | Эксперт 3 | Эксперт 4 | Среднее значение |
| 1     | 3.08.01 Прогнозирование оценки специалистов | 65,6                                   | 64,0      | 65,8      | 66,2      | 65,4             |
| 2     | 3.08.02 Нормирование оценки специалистов    | 212,4                                  | 211,8     | 213,0     | 212,8     | 212,5            |
| 3     | 3.08.03 Планирование оценки специалистов    | 140,3                                  | 144,3     | 138,7     | 142,9     | 141,2            |

В случае необходимости выполняется корректировка норм времени или находятся недостатки в деятельности специалистов при решении ФЗУ, которые могут быть устранены в дальнейшем.

Созданная система оценки специалистов в рамках ФУБ «Управление оценкой специалистов» достигает несколько важнейших целей:

снижение прямых и косвенных издержек организации на оценку специалистов;

превращение процесса аттестации персонала в прозрачный, объективный, неподвзятый;

минимизация риска ошибок при оценке персонала;  
стабилизация социально-психологической обстановки в коллективе благодаря объективности методики и всего процесса;  
укрепление репутации организации на рынке труда;  
создание возможности совершенствования процесса оценки, накопления позитивного и негативного опыта;  
обеспечение уровня профессионализма сотрудников, который соответствует уровню самой организации.

После внедрения этой системы могут быть найдены какие-либо несоответствия или появится возможность какие-то элементы выполнить лучше, чем это задумано. Однако не следует бояться вносить разумные дополнения и изменения. Особенно те, которые могут сократить время выполнения ФЗУ или повысить эффективности деятельности специалистов.

*Список использованных источников:*

1. Герасимов Б.Н. Основы российского менеджмента: Теория менеджмента. Технологии менеджмента., ч. 1-2: учеб. пособие. – Самара: СГАУ, МИР, 2006. – 518 с.

## **РИСКИ ЛИЗИНГОВОЙ ФОРМЫ ВНЕШНЕГО ФИНАНСИРОВАНИЯ**

**О.А. Горбачева**

Любой вид коммерческой деятельности неразрывно связан с большим числом рисков. Недостаточное понимание природы рисков и возможностей управления ими может негативно сказаться на финансовом состоянии предприятия. Своевременное выявление рисков и принятие мер по их минимизации позволит повысить эффективность деятельности компании. Слабая проработка вопросов риска в лизинговых операциях