Посилання на статтю

Дібніс Г.І. Систематизація об'єктів адміністративного управління на підприємстві / Г.І. Дібніс / / Управління проектами та Розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. - № 1 (33). - С. 101-106. - Режим доступу: http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/33/10dgiaup.pdf

УДК 338.2(075.8)

Г.І. Дібніс

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ АДМІНІСТРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розглянуто ключові питання адміністрування. Визначено класифікаційні ознаки систематизації об'єктів, що адмініструються на підприємстві. Представлено розподіл адміністративних робіт на різних рівнях управління підприємством. Рис. 2, дж. 4.

Ключові слова: адміністративне управління, адміністрування, об'єкти адміністрування, розподіл робіт в адмініструванні, посада, підрозділ, група виконавців.

Г.И. Дибнис

СИСТЕМАТИЗАЦИЯ ОБЪЕКТОВ АДМИНИСТРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Рассмотрены ключевые вопросы администрирования. Определены классификационные признаки систематизации администрируемых объектов на предприятии. Представлено распределение административных работ на разных уровнях управления предприятием.

G.I. Dibnis

SYSTEMATIZATION OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OBJECTS AT ENTERPRISE

Key points of administration are considered. Classification signs for systematization an enterprise administrated objects are curtained. Distributing of administrative works at different enterprise management levels is presented.

Постановка проблеми. Адміністративне управління можна розглядати як самостійний вид управлінської діяльності або ж як одну з функцій керівника. Виділення адміністративного управління як самостійний вид діяльності визначається трудомісткістю і складністю процесів, які підлягають адмініструванню. Трудомісткість адміністрування залежить від кількості об'єктів, що адмініструються, та зв'язків між ними. Як правило, кількість зв'язків між об'єктами, що адмініструються, якщо вони не обмежені регламентом, росте в геометричній прогресії в порівнянні із зростанням кількості об'єктів, що адмініструються. Тому трудомісткість адміністрування залежить від раціонального рівня регламентації зв'язків сформованих груп виконавців. Визначення об'єктів, що адмініструються, дозволяє забезпечити побудову системи адміністративного управління та забезпечити високу результативність функціонування підприємства в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання адміністративного управління розглядаються в спеціальній літературі, яку присвячено організації управління підприємством. Однак у більшості робіт, присвячених цій проблемі, адміністративне управління розглянуто фрагментарно, в основному з позиції використання методів управління в різних ситуаціях. До авторів, які більш детально розглядають питання адміністративного управління слід віднести О.В. Райченко, А.В. Бусигіна, З.І. Рум'янцеву, М.О. Саломатіна, О.М. Антіпова, О.О. Ромахову та інших [1,2,3,4]. Однак ці автори питання визначення об'єктів адміністрування, їхньої ієрархії та систематизації розглядають недостатньо. Тому означені питання потребують подальшої розробки.

Метою статті є визначення класифікаційних ознак систематизації об'єктів, що адмініструються, та розподіл адміністративних робіт на різних рівнях управління підприємством.

Виклад основного матеріалу. Як об'єкти, що адмініструються, розглядаються виконавці, що виконують роботи відповідно до своїх посадових обов'язків. У обов'язки об'єкта, що адмініструється, може входити виконання управлінських або виробничих робіт. Під роботою розуміємо процес, що безпосередньо передує звершенню якоїсь події. Управлінська робота - звернення суб'єкта управління до предмету управління (керованого процесу або об'єкта).

Управлінські роботи розрізняються залежно від рівня управління, на якому вони виконуються. Виділяють управлінські роботи керівника, управлінські роботи фахівця і управлінські роботи виконавця. Виробничі роботи відрізняються за технологічним змістом. Проте процес адміністрування, незалежно від технологічних особливостей виконуваних робіт, має схожі характеристики. На рис. 1 представлено систематизацію об'єктів, що адмініструються.

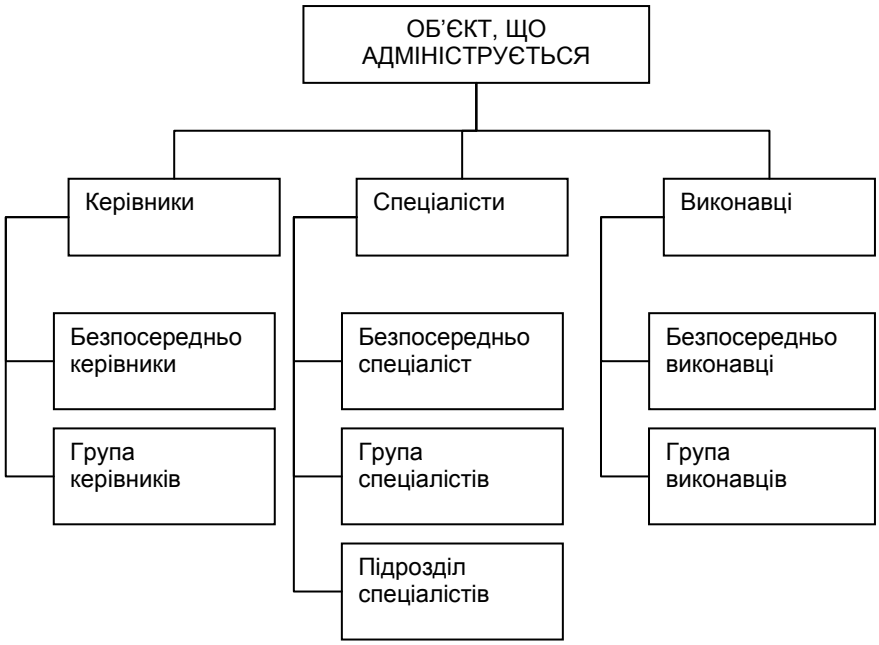

Рис. 1. Систематизація об'єктів, що адмініструються

Систематизація об'єктів, що адмініструються, дозволяє виділяти об'єкти залежно від змісту виконуваних робіт. До класу керівників як об'єкта, що адмініструється, відносяться посади, що мають повноваження ухвалювати рішення і приймають рішення в процесі своєї діяльності.

Під посадою розуміється службове місце, пов'язане з виконанням певних службових обов'язків і певною відповідальністю. Поняття посади визначається як встановлена соціальна роль, що виконується людиною в державних, суспільних, приватних організаціях, підприємствах і установах. Необхідно пам'ятати також, що посада - це одиниця в штатному розкладі організації, компанії, яка відповідає вимогам для виконання певних робіт, обов'язків, вирішення завдань при відповідній кваліфікації і освіті працівника.

Коли розглядається діяльність одного керівника, адміністрування спрямоване на супровід процесу вироблення і реалізації схвалюваних рішень. Якщо ж в ухваленні та реалізації рішення беруть участь декілька керівників, то виникає необхідність в узгодженні і координації їхніх дій, тим самим розширюється коло адміністративних робіт. Тому в систематизації виділено два види об'єктів класу керівників.

До фахівців відносяться особи, що виконують творчі складні роботи, формують і визначають зміст робіт. Роботи фахівця вимагають спеціальної підготовки і творчого ставлення до виконуваних робіт. Процес творчості носить достатньо персоніфікований характер і як об'єкт, що адмініструється, вимагає відповідного відношення. Виконання творчих змістовних робіт може здійснюватися окремим фахівцем як отримане завдання сформованою командою фахівців для вирішення конкретного завдання або здійснюватися в рамках постійного діючого структурного підрозділу. Для такого підрозділу виконання даного виду робіт є постійним видом діяльності. Наприклад, аналіз ринку, розробка рекламних кампаній, моніторинг соціального клімату в колективі і тому подібне. Різна періодичність і стабільність робіт, виконуваних фахівцями, визначає відповідні вимоги і підходи до їхнього адміністрування. Коли роботи носять разовий характер, то й зміст процесу адміністрування визначається сукупністю чинників, що діють, і обставин, що склалися. У тих випадках, коли робота вимагає узгоджених дій групи фахівців, то адміністрування враховує також принципи організації колективної діяльності. Коли виконувані роботи носять регулярний характер, то можливе використання спеціальних вимог і регламентів, а також стереотипів поведінки, що склалися, які визначають вимоги до адміністративної культури. Адміністративна культура відображає такі параметри, як рівень відповідальності і дисциплінованості поведінки виконавців, точність дотримання встановлених регламентів, уміння підтримувати потрібний комунікаційний клімат.

Третій клас об'єктів, що адмініструються, представлений виконавцями. Під виконавцями розуміються особи, що виконують роботи за заздалегідь встановленим регламентом. Регламент зазвичай є зведенням постійних або тимчасових правил, що регулюють внутрішню організацію і форми діяльності виконавця. Як правило, діяльність виконавця не вимагає ухвалення рішень або виконання творчих завдань. Це стосується як окремого виконавця, так і виконавців, об'єднаних в групу. Слід зазначити, що відсутність ухвалення рішень або творчих завдань потрібно розглядати з позиції всього комплексу виконуваних робіт. В процесі виконання робіт за заданою технологією виконавець може приймати мікрорішення або використовувати творчий підхід в рамках заданого регламенту.

Залежно від масштабів організації і розмірів об'єкта, що адмініструється, одна і та ж особа може виступати в якості різних об'єктів, що адмініструються.

Наприклад, керівник фінансового відділу як керівник є об'єктом, що адмініструється, як посада, що відповідає за даний підрозділ. Він також може бути фахівцем, коли проводить розрахунки, пов'язані з обґрунтуванням інвестицій. Також його можна розглядати як виконавця, коли він працює з певними формалізованими формами звітності. Залежно від посади набір ситуацій, в яких може перебувати об'єкт, що адмініструється, різний (рис. 2).

Представлений на рис. 2 розподіл робочого часу об'єктів, що адмініструються, визначає відповідну структуру робіт і дій адміністратора при адміністративному управлінні їхньою діяльністю.

Адміністративне управління слід розуміти як управління діяльністю конкретних виконавців при реалізації ними своїх посадових обов'язків. Ці посадові обов'язки виконавці реалізують в процесі виконання робіт або здійснення управлінських процесів.

Слід зазначити, що кожний об’єкт, який адмініструється, має бути забезпечений регламентуючим документом. Такі документи становлять основу для формування вимог до виконавців, а також є базою для організації контролю за результатами їхньої роботи. Для кожного виду об’єктів використовується свій вид регламентуючих документів. На рівні окремого виконавця таким документом є посадові інструкції. Посадові інструкції формуються таким чином, щоб вони визначали регламенти основних робіт, які повторюються, а також включали модель поведінки у разі виникнення нерегулярних робіт. В окремих випадках інструкція має включати розробку особливого регламенту в разі виконання одноразових робіт. Інструкція може виступати як єдиний документ, який затверджено керівником підприємства на невизначений термін, або як сукупність документів, яка включає загальноінструктивні положення, посадові обов’язки та регламенти поведінки в нештатних ситуаціях.

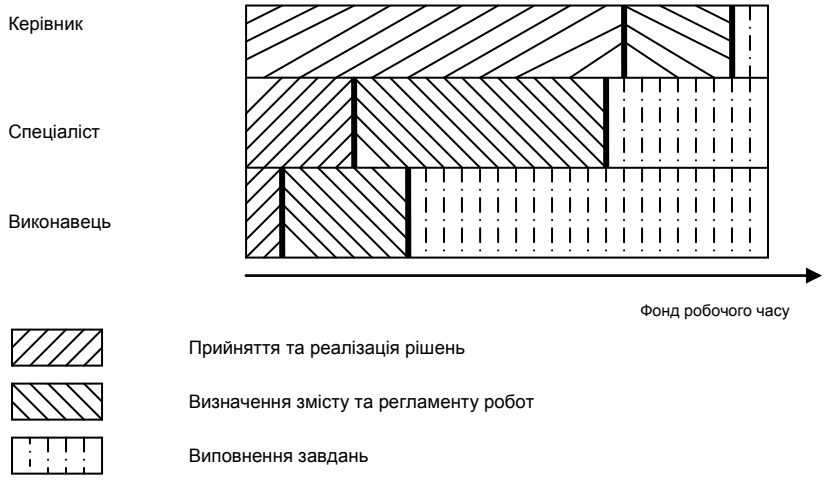

Рис. 2. Розподіл робочого часу для різного класу об'єктів, що адмініструються

Існують певні вимоги до процедури розробки та змісту посадових інструкцій. У свій час цій проблемі приділялося достатньо уваги в роботах, присвячених проблемам наукової організації праці та управління. Наразі найбільш детально ці питання розглядаються в межах регулярного менеджменту. До основних вимог, яким має відповідати посадова інструкція, відноситься визначення сфери

відповідальності виконавця, правової бази його діяльності, інформаційних та комунікаційних зв'язків при сумісному виконанні робіт, конкретних критеріїв якості виконання поставлених завдань в межах сфери відповідальності.

Документами, які регламентують діяльність підрозділів як об'єктів адміністрування, є положення про структурний підрозділ або тимчасову робочу групу на підприємстві. Положення є регламентом, який моделює коло завдань, вирішуваних означеним підрозділом. До положення про структурний підрозділ доцільно включати інструкції, методики та технологічні карти виконання основних процесів та робіт, які покладено на визначений підрозділ та визначено колом окреслених завдань. Якщо в положенні коло вирішуваних завдань та методи їхнього вирішення прописані на достатньо детальному рівні, то це створює основу для ефективного адміністративного управління завдяки заздалегідь визначеним стандартам для проведення моніторингу та контролю за діяльністю підрозділу.

В основі розробки положення про структурний підрозділ перебуває система цілей, яку розроблено для означеного підрозділу. Головна мета визначається у залежності від того, до якого цільового напряму діяльності відноситься підрозділ. Як правило, підрозділ орієнтується на реалізацію цілей третього рівня, коли загальна глобальна мета декомпозується до локальних цілей. На досягнення цієї локальної цілі або групи локальних цілей орієнтується створений підрозділ. В межах системи цілей підрозділу відбувається деталізація локальних цілей на декілька рівнів в залежності від розміру підрозділу. Як правило, це ще не більш трьох рівнів. Цілі останнього рівня дозволяють визначити коло завдань та виконуваних робіт, необхідних для досягнення кожної з визначеної локальної цілі. Крім того, одночасно визначаються необхідні умови для досягнення цих цілей у виді необхідних ресурсів, нормативної бази, інформаційно-комунікаційного забезпечення тощо. Це є основою для побудови положення про підрозділ, в якому відображаються комплекси завдань і регламентуються необхідні забезпечуючі дії для нормального функціонування означеного підрозділу.

В залежності від рівня управління, до якого відноситься об'єкт адміністрування, стандарти його поведінки та коло вирішуваних завдань, які контролюються адміністратором, визначаються документами різного правового статусу. Коло обов'язків та сфера відповідальності для керівників підприємств визначається статутними документами та контрактами. Контракт не може суперечити основним положенням статутних документів, але додатково уточнює завдання та критерії в діяльності керівника. Контракт для керівника вищого рівня підмінює посадові обов'язки, тому положення контракту, які визначають зміст робіт мають відповідати вимогам, висунутим для посадових інструкцій.

Для керівників середнього рівня коло посадових обов'язків може визначатися або контрактом, або посадовими інструкціями, або окремим розділом в положенні про структурний підрозділ. Вибір виду регламентуючих документів залежить від розміру структурного підрозділу, прийнятих технологій залучення та утримання керівного складу підприємства, а також від стилю та адміністративної культури управління на підприємстві. В будь-якому випадку незалежно від виду регламенту коло питань, які регламентуються незмінне: сфера відповідальності, завдання, правова база діяльності, критерії досягнення цілі та комунікаційне забезпечення діяльності в посаді керівника середнього рівня.

Для спеціалістів та керівників низового рівня основним регламентуючим документом є посадова інструкція. Відмінність регламенту спеціаліста від регламенту керівника низового рівня полягає в більшому висвітленні змісту робіт

та визначенні критеріїв якості її виконання. Для керівників вагомим є права розпорядження ресурсами підрозділу, яким він керує, та визначення кінцевих результатів діяльності підрозділу щодо досягнення локальних цілей.

Діяльність виконавців регламентується на основі технологічних карт, методик виконання процесів.

Адміністративне управління, виходячи з такого розуміння, розміщується над виконуваними роботами і здійснюваними управлінськими процесами, виділяючи в них тільки діяльність виконавців. Тоді види управлінських робіт можна розглядати як такі, що реалізуються в часі – від стратегічного до оперативного. Адміністративне управління розглядається як незалежне в часі, але зорієнтоване на дію виконавців, що реалізують роботи будь-якого типу.

Виконання робіт як виробничого, так і управлінського характеру може здійснюватися індивідуально – одним виконавцем, або колективно – групою виконавців. У першому випадку об'єктом адміністративного управління є дії конкретного виконавця з реалізації ним своїх посадових обов'язків. У іншому випадку об'єктів адміністративного управління декілька, з одного боку, це та ж діяльність конкретного виконавця, з іншого – узгодження і координація діяльності виконавців між собою.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Запропонована систематизація об’єктів адміністративного управління в межах підприємства дозволяє формулювати вимоги до кожного об’єкта окремо і, ґрунтуючись на цих вимогах, формувати елементи системи адміністрування. Окрім того, запропоновано систематизацію проведення класифікації об’єктів адміністрування. Для кожного виду об’єкта можна виділити класифікаційні ознаки, які відображують сферу діяльності, технології, які використовуються, рівень фондоозброєності праці. Також до класифікаційних ознак можуть бути віднесені часові характеристики, пов’язані з безперервністю та періодичністю робіт, а також з трудомісткістю цих робіт. До суттєвих класифікаційних ознак слід віднести складність робіт, що виконуються окремими об’єктами адміністрування. Складність виконуваних робіт визначає норми керованості адміністраторів. Визначення ознак класифікації є основою для проектування системи адміністрування, встановлення завдань для її елементів, побудови зв’язків між елементами системи. Систематизація характеристик та вимог до кожного об’єкта з урахування класифікаційних ознак дозволяє проводити роботи із забезпечення успішного та якісного здійснення функцій та цілей адміністрування, досягати високого організаційного рівня діяльності всієї системи управління підприємством та необхідного рівня результативності роботи.

ЛІТЕРАТУРА

1. Райченко А.В. Административний менеджмент / А.В. Райченко. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 416 с.
2. Управление организацией: Учебник/[Поршнев А.Г., Румянцева З.П, Саломатин Н.А.], под ред А.Г. Поршнева. – М.:ИНФРА-М, 2003. – 700с.
3. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник/ А.В. Бусыгин. – М.: Изд-во «Финпресс», 2000. – 1056 с.
4. Теорія і практика ділового адміністрування: навчальний посібник/ Г.І. Дібніс, О.О. Ромахова, Н.О. Держак, О.С. Шаріпова та ін. – [під заг. ред.О.М. Антіпова] – Луганськ: «Ноулідж», 2009. – 488 с.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2010 р.