ВНИПИ труда в строительстве
Госстроя СССР

Методическое руководство

по организации труда инженерно-технических работников и служащих строительных организаций

Москва 1981

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие 3
1. Общие положения 4
2. Методика исследования организации управленческого труда 5
РАЗДЕЛЕНИЕ И КООПЕРАЦИЯ ТРУДА . . . . . .
3. Классификация и состав функций аппарата управления 19
4. Специализация подразделений аппарата и отдельных работников . . 23
5. Условия формирования подразделений аппарата управления 31
6. Регламентация труда инженерно-технических работников и служащих 41
ТЕХНОЛОГИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РАБОТ 47
7. Нормализация технологии управленческих процессов 47
8. Унификация форм административно-управленческой документации . 67
9. Механизация труда ИТР и служащих 69
10. Оценка уровня организации труда ИТР и служащих и определение экономического эффекта 79
Приложение 1. Формы документов для сбора исходных данных в строительных организациях 84
Приложение 2. Примерные показатели затрат рабочего времени работников аппарата управления 100
Приложение 3. Фрагмент матричного классификатора функциональных обязанностей служб аппарата управления треста 101
Приложение 4. Условные обозначения к схемам технологических процессов 105
Приложение 5. Виды форм описания технологических процессов 106
Приложение 6. Перечень ГОСТов на унифицированные системы документации 116
Приложение 7. Примеры типовых текстов 118
Приложение 8. Краткий перечень основных управленческих работ по группам функций 120
Список литературы 129

ВНИПИ труда в строительстве Госстроя СССР

МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ И СЛУЖАЩИХ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Редакция инструктивно-нормативной литературы
Зав. редакцией *Г. А. Жигачева*
Редактор *Л. Н. Кузьмина*
Мл. редактор *Л. И. Месяцева*
Технический редактор *Ю. Л. Циханкова*
Корректор *И. В. Медведь*

Сдано в набор 25.06.80 Подписано в печать 20.02.81 Т-01187
Формат 84×108¹/₃₂ Бумага книжно-журнальная Гарнитура «Литературная»
Печать высокая Усл. печ. л. 6.72 Уч.-изд. л. 8.17 Тираж 40.000 экз.
Изд. № XII—6918 Заказ № 4 Цена 40 коп.

Стройиздат
101442, Москва, Каляевская 23а

Подольский филиал ПО «Периодика» Союзполиграфпрома
при Государственном комитете СССР
по делам издательств, полиграфии и книжной торговли
г. Подольск, ул. Кирова, д. 25

ВСЕСОЮЗНЫЙ НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
И ПРОЕКТНЫЙ ИНСТИТУТ ТРУДА
В СТРОИТЕЛЬСТВЕ
(ВНИПИ труда в строительстве)
Госстроя СССР

МЕТОДИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО

ПО ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ И СЛУЖАЩИХ СТРОИТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Москва Стройиздат 1981

УДК 69.003:658.387

Рекомендовано к изданию Ученым советом ВНИПИ труда в строительстве Госстроя СССР

Методическое руководство по организации труда инженерно-технических работников и служащих строительных организаций / Всесоюз. н.-и. и проект. ин-т труда в стр-ве Госстроя СССР. — М. : Стройиздат, 1981. — 128 с.

Содержит методические рекомендации по совершенствованию организации управленческого труда в части разделения и кооперации труда, технологии выполнения управленческих работ, механизации труда и оценки уровня организации труда.

Для инженерно-технических работников строительно-монтажных организаций, центров НОТ, трестов «Оргтехстрой», НИСов.

Табл. 38, ил. 20.

М $\frac{30213\text{-}517}{047(01)\text{-}81}$ Инструкт.-нормат., II вып. — 27—80. 3201010000

© Стройиздат, 1981

ПРЕДИСЛОВИЕ

Повышение эффективности строительного производства на современном этапе его развития в значительной мере зависит от применения методов управления и рациональной организации труда инженерно-технических работников и служащих.

В результате осуществления строительными министерствами ряда мер по совершенствованию работы аппарата управления строительно-монтажных организаций и внедрению оргтехники имеются определенные сдвиги в улучшении организации управленческого труда.

Вместе с тем до настоящего времени уровень организации управленческого труда в строительных организациях еще весьма низок, что является препятствием на пути дальнейшего повышения производительности труда. Для проведения систематической работы по совершенствованию организации управленческого труда строителям необходимы методические рекомендации в этой области.

Настоящее Руководство содержит методику изучения и анализа существующего состояния организации труда; определяет направления и факторы специализации труда, порядок выбора общей структуры аппарата управления и необходимой степени централизации функций, состав и порядок разработки положений о подразделениях аппарата и должностных инструкций, основные направления совершенствования технологии управленческих работ и унификации документов; определяет порядок выбора технических средств для оборудования рабочих мест, методы оценки уровня организации труда инженерно-технических работников и служащих.

Руководство разработано на основе изучения и обобщения опыта работы большого числа строительных организаций. При подготовке Руководства также были использованы отдельные материалы НИИ труда Госкомтруда СССР, НИИЭС Госстроя СССР, ВНИИ угля Минуглепрома, НОТснаба Госснаба СССР, ВНИИАСС Госстроя УССР.

Настоящее Руководство разработано ВНИПИ труда в строительстве Госстроя СССР (отдел организации и нормирования труда ИТР и служащих строительных организаций) при участии Центра НОТ Минтяжстроя СССР, Центра НОТ Минпромстроя СССР, ВПТИ «Монтажспецстрой» Минмонтажспецстроя СССР, «Энергостройтруда» Минэнерго СССР, ВНИИ оргтехники Минприбора СССР.

Методическое руководство подготовлено коллективом авторов: канд. техн. наук Б. Е. Бродским (гл. 1—4, пп. 5.1—5.15, 6.3—6.15, 7.3—7.5, 9.1—9.5, гл. 10), инженерами Л. Г. Воскресенской (гл. 1, пп 2.1—2.8, 5.1—5.7, гл. 6), С. А. Моховей (пп. 1.10—1.11, 2.1—2.8, 2.21—2.30, 2 34, 7.1—7,6, 7 9—7.11, гл. 8, п. 9.1—9.3, 9,5—9.12), А. П. Зюзгиным (п. 9.4), А. А. Диденко (пп. 7.6—7.9, участие в гл. 8), канд. истор. наук Ж. Г. Исаджаняном, канд. экон. наук В. Г. Беловым (участие в гл. 7, 8, п. 9 5). В разработке отдельных вопросов принимали участие инж. С. Б. Гальперин (пп. 2.6—2,8), канд. техн. наук М. Б. Зильберман (гл. 1, пп. 5.16—5.19), канд. техн. наук В. С. Кулибанов (п. 5.15), инж О В Губанова (п. 7.9).

Научно-методическое руководство и редактирование осуществлено канд. техн. наук Б. Е. Бродским.

Замечания и предложения по Методическому руководству направлять по адресу: 107078, Москва, Новая Басманная ул., 21, ВНИПИ труда в строительстве Госстроя СССР.

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Руководство содержит рекомендации по разработке проектов организации труда служащих, проектных решений и мероприятий по совершенствованию организации труда инженерно-технических работников и служащих аппарата строительно-монтажных и специализированных организаций (объединение, комбинат, трест, строительное управление и др.).

1.2. Инженерно-технические работники и служащие строительных организаций рассматриваются как управленческие работники (должности которых в настоящее время согласно инструкции ЦСУ к форме 8-3 учитываются по разд. I — должности работников аппарата управления и по разд. II — должности работников, не относящихся к аппарату управления). Управленческие работники делятся на руководителей, специалистов и технических исполнителей в соответствии с единой номенклатурой должностей служащих, утвержденной Госкомтруда СССР.

Управленческие работники в зависимости от их роли в процессе подготовки и принятия управленческого решения разделяются на две группы: руководители и исполнители.

1.3. Руководитель — лицо (коллективный орган), которое наделено правом единолично (коллективно) принимать управленческие решения. Он несет единоличную (коллективную) ответственность за последствия, которые вызывают в деятельности объекта управления принятые им решения.

Исполнители — работники, которые совместно с руководителем или самостоятельно подготавливают управленческие решения. Они несут ответственность только за качество и своевременность выполнения решений своих начальников, но не отвечают за последствия, вызванные этими решениями.

Руководитель любого уровня всегда выступает в двух ролях: как начальник своих подчиненных и как подчиненный своего начальника. Во второй своей роли он готовит и исполняет решения вышестоящего начальника. Поэтому обязанности руководителя, как правило, превосходят по объему его права.

1.4. Предметом управленческого труда служит разнообразная по форме и содержанию информация, на основе которой работники органа управления совместно с руководителем (или без его участия) подготавливают управленческие решения.

Продуктом управленческого труда, его результатом являются решения, которые существуют в виде управленческой информации зафиксированной на разнообразных носителях: звуковых волнах (устное решение), на обычной бумаге (письменное решение), на носителях, пригодных для машинной обработки (перфокарты, перфоленты, магнитные ленты, диски и т. п.), и др.

1.5. Функции управления — объективно необходимые виды управленческой деятельности, обладающие единством содержания работ, обособившиеся в результате усложнения системы и показывающие отношение системы к объекту управления.

Функция управления реализуется через совокупность взаимосвязанных, целенаправленных, организационно-управленческих воздействий аппарата на управляемый объект в целях обеспечения его эффективной деятельности. Каждая функция управления состоит из комплекса управленческих работ.

1.6. Управленческая работа состоит из определенной последовательности операций, направленных на получение конкретных результатов труда (принятие решения, документ и т. д.). Управленческая работа по своему понятию аналогична элементарной задаче управления.

Операции представляют собой логические, технические действия исполнителя в процессе выполнения работы.

1.7. Аппарат управления строительных организаций представляет собой систему взаимосвязанных служб (отделов, лабораторий, групп и отдельных работников), осуществляющих целенаправленную деятельность по выполнению установленных плановых заданий, руководители которых наделены соответствующими полномочиями для обеспечения эффективной деятельности подведомственных подразделений.

1.8. Организационная структура аппарата управления отражает номенклатуру, специализацию, взаимосвязь (по вертикали и горизонтали) подразделений аппарата и должностных лиц. Параметрами организационной структуры являются число ступеней (уровней) и число звеньев (структурные единицы, функциональные службы), которые определяют характер структуры с точки зрения ее сложности.

Число ступеней (уровней) аппарата представляет собой количественный показатель, характеризующий последовательность подчинения одних звеньев аппарата другим снизу доверху.

1.9. Разделение труда в сфере управления заключается в расчленении процесса управления на частные процессы, обособлении их в самостоятельные комплексы работ, выполняемые отдельными исполнителями, и образовании специализированных подразделений, выполняющих относительно однородные виды работ.

Кооперация труда в сфере управления означает интеграцию узкоспециализированных процессов управления, объединение их в комплексы работ путем установления взаимосвязей между различными исполнителями и подразделениями для достижения целей организации при выполнении работ.

1.10. Технология управленческих работ представляет собой процесс обработки информации с целью выработки решения и контроля за его выполнением, определяет необходимый перечень операций, последовательность и способ их выполнения.

1.11. Документом является зафиксированный в определенной форме набор сведений (показателей, информации), которые отражают состояние процесса строительства или какой-либо стороны производственно-хозяйственной деятельности организации. Документ должен быть пригодным к воспроизведению.

Маршрут документа означает последовательность прохождения документа от исполнителя к исполнителю с момента его составления до момента его использования и сдачи в архив.

2. МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

СОДЕРЖАНИЕ И ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Исследование организации труда ИТР и служащих состоит из следующих этапов:

определение цели, задач, направлений исследования, объема и последовательности выполнения работ;

планирование работы;

изучение существующей организации труда и сбор исходных данных;

анализ материалов обследования;

разработка рекомендаций (или проектов) по совершенствованию организации управленческого труда;

внедрение рекомендаций (комплекса мероприятий, проекта) в практику работы организаций; контроль за внедрением рекомендаций и определение их фактической экономической эффективности.

2.2. Задачами этапов исследования являются:

первого: установление задач и границ исследований (комплексное или локальное), выбор объекта изучения (труд конкретных категорий ИТР и служащих, деятельность отдельных служб аппарата управления и т. д.);

второго: разработка задания на исследование, определение состава рабочей группы, лиц, несущих персональную ответственность за проведение этапов работы, содержания, форм и сроков выполнения работы;

третьего: получение необходимого круга исходных данных с целью изучения как общей характеристики обследуемой организации, так и всех сторон организации управленческого труда (кооперации и разделения, технологии выполнения управленческих работ и др.);

четвертого: выявление недостатков в организации труда и внутренних резервов повышения производительности труда;

пятого: формулирование содержания мероприятий (разработка проекта организации труда служащих и соответствующей нормативной, руководящей документации) по рационализации управленческого труда, определение требующихся для этого средств и ресурсов, расчет предварительного экономического эффекта от их внедрения;

шестого: создание необходимых организационно-технических условий для реализации проектных проработок, обеспечение моральной и материальной заинтересованности работников в их осуществлении, установление реальной экономической эффективности.

2.3. Работа по исследованию организации управленческого труда может проводиться как силами самой строительной организации, так и с привлечением сторонних организаций: НИИ, центров НОТ, оргтехстроев, НИС и других организаций. В этой работе должны принимать активное участие общественные организации.

2.4. Объектами обследования могут являться:

строительная организация — объединение, трест, СМУ (предполагается комплексное изучение организации труда в аппарате управления обследуемой организации и подчиненных производственных подразделений);

отдельные структурные подразделения (звенья) аппарата управления;

отдельные категории исполнителей (руководители, специалисты, технические исполнители).

Предметом обследования может быть один или несколько вопросов организации труда: кооперация и разделение труда, технология выполнения управленческих работ, механизация и автоматизация труда и др.

2.5. Обследование проводится по утвержденной программе, предусматривающей получение следующих сведений:

технико-экономические показатели производственно-хозяйственной деятельности строительной организации, численность ИТР и служащих, состав ИТР и служащих;

состав подразделений аппарата управления и их подчиненность, содержание и характер работ по функциям управления, выполняемым подразделениями аппарата; виды и степень специализации работников;

состав документов по службам, порядок составления документов и их движение, повторяемость технологических операций, организационные и технологические взаимосвязи между документами, уровень использования средств оргтехники, трудоемкость управленческих работ и этапов подготовки и принятия решений;

структура затрат рабочего времени и другие данные.

2.6. Источниками получения указанных сведений служат уставные и нормативные документы о строительной организации, годовые отчеты по основной деятельности и материалы к ним; материалы статистической отчетности; штатное расписание с материалами к нему; положения о подразделениях аппарата управления, должностные инструкции сотрудников; инструкция по делопроизводству; директивные документы вышестоящих организаций; приказы и распоряжения руководства; текущие дела структурных подразделений аппарата; материалы обследования.

2.7. В зависимости от масштабов обследования и поставленных целей могут применяться разнообразные методы получения исходных данных по соответствующей программе:

сплошное и выборочное наблюдения;

анкетный опрос;

изучение служебных документов (плановых, отчетных, распорядительных, нормативных положений, должностных инструкций и т. д.);

выявление экспертных мнений на основе интервьюирования, индивидуальных или групповых бесед (по специальной программе);

фотография и самофотография рабочего дня;

изучение передового отечественного и зарубежного научно-производственного опыта совершенствования организации труда ИТР и служащих.

Перечень основных образцов документов по сбору исходных данных приведен в табл. 1.

2.8. Результатами обобщения и анализа материалов обследования являются таблицы, ряды распределения, схемы, графики и диаграммы. Они должны давать полную характеристику изучаемых явлений, быть краткими и удобными для использования.

АНАЛИЗ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

2.9. Анализ технико-экономических показателей включает в себя обработку сведений по формам 1, 2, 3. По показателям форм 2 и 3 определяются:

доля объемов строительно-монтажных работ, выполненных собственными силами (для генподрядных организаций); расход предельных ассигнований на 1 млн. руб. СМР по генподряду и собственными силами;

Таблица 1

Область исследования	Наименование форм сбора исходных данных	№ формы
1. Характеристика строительной организации	Общие сведения об организации	1
	Основные технико-экономические показатели	2
	Сведения о численности работников	3
	Сведения о составе ИТР и служащих по стажу работы и образованию	4
	Схема производственной структуры управления строительной организации	5
2. Характеристика разделения и кооперации труда в аппарате управления	Сведения об организационной структуре управления организации	6
	Сведения о составе выполняемых управленческих работ в подразделении	7
	Сведения о функциональных взаимосвязях подразделений аппарата	8
	Сведения об организации труда ИТР и служащих	9
	Сведения об информационном взаимодействии между подразделениями аппарата	10
3. Характеристика технологии управленческих работ	Сведения о технологии управленческих работ	11 *(а, б, в)*
	Сведения о составе этапов процессов подготовки и принятия решений	12
	Сведения об основных недокументированных сообщениях	13
	Перечень наличия организационно-вычислительной техники и средств связи	14
4. Характеристика структуры затрат рабочего времени	Сведения об использовании рабочего времени ИТР и служащих	15
	Карта фотографии (самофотографии) использования рабочего времени	16

Продолжение табл. 1

Область исследования	Наименование форм сбора исходных данных	№ формы
5. Характеристика организации рабочего места ИТР и служащего	Сведения о распределении служебной площади	17
	Карта фотографии использования по времени средств оргтехники	18 (по аналогии с формами 16—17)

Примечание. Формы документов для сбора исходных данных приведены в прил. 1. Содержание форм может быть уточнено и детализировано в зависимости от задач и объекта исследований.

численность ИТР и служащих основного производства, приходящаяся на 1 млн. руб. СМР по генподряду и собственными силами;

численность работников аппарата управления (согласно инструкции ЦСУ), приходящаяся на 1 млн. руб. СМР по генподряду и собственными силами; доля численности ИТР и служащих основного производства в численности ИТР и служащих, занятых в основном производстве и в обслуживающих хозяйствах; количество рабочих, приходящихся на одного ИТР и служащего основного производства;

количество рабочих, приходящихся на одного управленческого работника (включая группы ПСГ, ПОР и другие аналогичные подразделения);

количество линейных руководителей (ст. прорабов, прорабов и мастеров), приходящихся на одного управленческого работника (включая группы ПСГ, ПОР и др.);

количество работников аппарата управления в подчиненных производственных организациях, приходящихся на одного работника аппарата управления в вышестоящей организации; прибыль организации, приходящаяся на 1 тыс руб. фонда заработной платы работников аппарата управления.

2.10. Расчет указанных показателей рекомендуется производить за три последних года как в целом по обследуемой организации, так и по подчиненным производственным подразделениям. Результаты расчета заносятся в таблицы, где по горизонтали приводятся показатели деятельности организации, а по вертикали — производственные подразделения.

Собранные и производные показатели подвергаются логическому анализу и сравнению с аналогичными отраслевыми показателями (по главстрою), показателями передовых организаций, с типовыми и нормативными материалами с соблюдением условий сопоставимости. При этом исследуются отклонения показателей от базовых показателей и определяются причинные зависимости, а также взаимосвязи их с условиями производственной деятельности организации. Аналог передовой организации подбирается по показателям, указанным в формах 1, 2, 3, 5.

2.11. По формам 1,5 определяются производственная структура управления организации и ее характерные особенности: число уровней управления, количество производственных звеньев, характер и мощность подсобных производств, их территориальная рассредоточенность.

Выявляется соответствие производственной структуры управления и организационных форм управления отдельных подразделений реальным условиям строительства в конкретном районе.

Качественный состав работников аппарата управления (их квалификация в зависимости от стажа работы и образования) оценивается на основе анализа показателей формы 4.

2.12. В процессе анализа технико-экономических показателей (формы 1—5) выявляются: многочисленность и разрозненность подсобных и обслуживающих хозяйств, находящихся на балансе организации; необходимость сокращения (или увеличения до нормативной) численности ИТР и служащих; целесообразность централизации и децентрализации функций управления, упразднения ненужных звеньев и образования новых звеньев аппарата; факторы, влияющие на формирование аппарата управления, нерациональность соотношений между отдельными категориями управленческих работников.

РАЗДЕЛЕНИЕ И КООПЕРАЦИЯ ТРУДА

2.13. При исследовании форм разделения кооперации (специализации) труда анализируются: структура аппарата управления; состав и содержание управленческого труда (функции и управленческие работы); затраты труда на выполнение управленческих работ; состав информационных связей, связей соподчинения; характер распределения работ между исполнителями внутри подразделений.

2.14. На основе данных формы 6 строится графическая схема организационной структуры аппарата. На рис. 1 приведен образец такой схемы, на которой показываются структурные подразделения аппарата, должностные лица и административные связи подчинения. Сопоставление схемы организационной структуры и данных формы 6 позволяет выявить соответствие административных связей подчинения и существующих организационно-функциональных взаимосвязей, их рациональность.

На основе структурной схемы определяется также загрузка отдельных должностных лиц, которая сравнивается с рекомендуемыми нормативами управляемости (нормы управления), соответствующими данной ступени аппарата.

2.15. Анализ характера распределения функций по структурным подразделениям аппарата управления производится на основе данных форм 7, 9, 10. Он включает в себя уточнение задач и содержания работ по функциям каждого подразделения аппарата организаций, находящихся на разных уровнях управления (например, трест и СУ); выявление полноты выполняемых функций и комплексов работ, участков дублирования работ, видов управленческих работ, не обеспеченных сложившейся структурой аппарата.

Для выявления фактически выполняемых работ каждым подразделением составляется табл. 2, где группируются данные из форм 7, 10, 13.

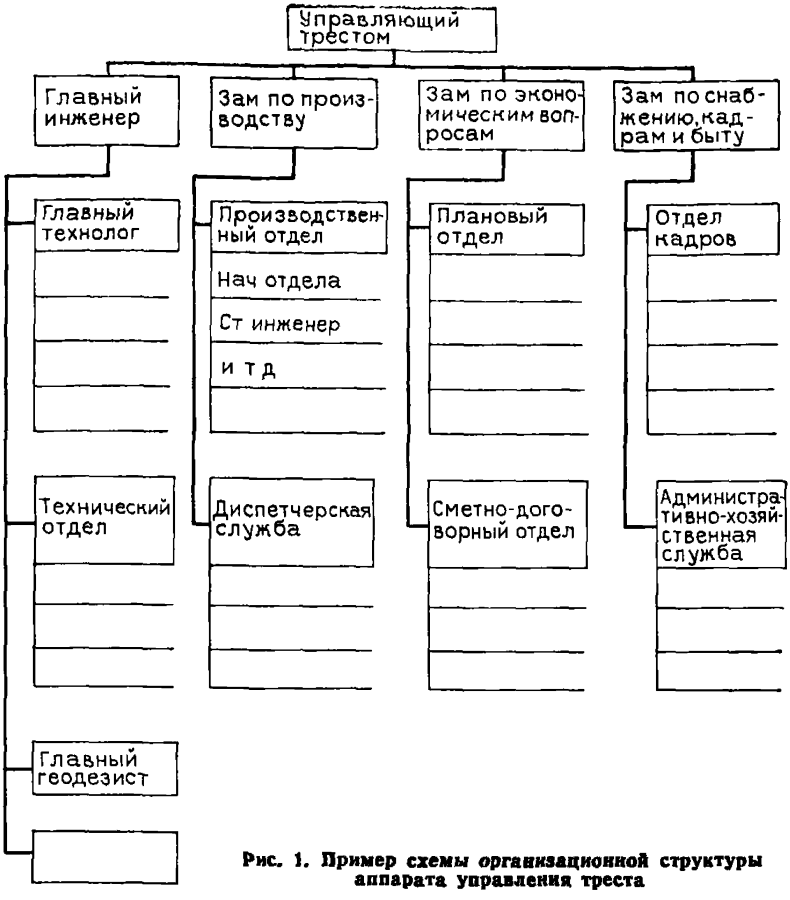


Рис. 1. Пример схемы организационной структуры аппарата управления треста

Таблица 2

Функция	Подфункция (комплекс работ)	Работы	Документы и недокументированная информация	Примечание

Указанная таблица сравнивается с действующим Положением о службе для определения видов работ, фактически не выполняемых по Положению, и видов работ, не предусмотренных Положением.

2.16. По каждому подразделению на основе табл. 2 следует составить классификатор фактически выполняемых работ с указанием характера участия в соответствии с п. 3.6. Руководства.

При анализе классификаторов выявляют дублирование работ и документов по содержанию и составу информации, документы, не соответствующие задачам подразделения; работы, которые не обеспечены качественным составом документации; лишние работы (ненужные согласования и др.). В задачу анализа входит не только

определение перечня дублируемых работ, но выяснение причин такого положения, определение путей ограничения объема дублирования. Состав документов и недокументированной информации, подготавливаемых в каждом подразделении аппарата, следует проанализировать по данным форм 11 и 13 с точки зрения соблюдения условия их необходимости и достаточности для осуществления функций и работ.

2.17. По данным форм 6 и 7 определяются степень централизации функций, степень специализации служб аппарата управления и степень специализации работников внутри подразделений. Для этого применяются расчетные формулы, приведенные в пп. 4.12, 5.3.

Расчетные показатели централизации функций и специализации служб сравниваются с рекомендуемыми значениями и показателями передовых аналогичных строительных организаций, что позволяет подготовить мероприятия для установления рациональной степени централизации функций и специализации служб.

2.18. Анализ организационно-функциональных связей между подразделениями при реализации функций производится по данным форм 8, 9, 10.

Характер взаимодействия, разнообразие и степень интенсивности информационных потоков между подразделениями рекомендуется нанести условными обозначениями на схему структуры аппарата, что позволит определить соответствие между собой организационно-функциональных и административных связей в аппарате организации.

2.19. Изучение пропорциональности объема выполнения отдельных функций осуществляется по показателям трудоемкости выполнения работ (форма 7), которые предварительно группируются в сводной таблице-матрице, где по горизонтали располагаются функции управления, по вертикали — подразделения аппарата, на пересечении строк и столбцов — значения трудоемкости работ. На основе указанной таблицы определяются коэффициенты участия подразделений в реализации конкретных функций по формуле

$$A_{jk} = \frac{t_{jk}}{\sum_{k=1}^{n} t_{jk}}, \qquad (1)$$

где t_{jk} — трудоемкость работ по реализации j-той функции в k-ом подразделении, чел.-мес.; n — число подразделений.

Коэффициенты участия подразделений в реализации функций можно также подсчитывать по этапам управления: планирование, организация, регулирование, анализ, учет и отчетность. Для этого данные о трудоемкости работ из формы 7 (прил. 1) группируются по признакам этапов управления по отдельным функциям и заносятся в таблицу-матрицу, где по горизонтали располагаются этапы управления, а по вертикали — подразделения аппарата.

Анализ коэффициентов участия проводится в направлении выявления рациональности состава работ, выполняемых подразделением, соответствия работ по функциям, профилю деятельности службы и профессионально-квалификационному составу ее работников, возможных путей изменения видов работ и кадрового состава работников.

2.20. Результатом исследования разделения и кооперации труда должны быть предложения о путях рационального распределения управленческих работ между подразделениями аппарата и между работниками внутри подразделений; об улучшении организационно-информационного взаимодействия подразделений и административного подчинения подразделений аппарата соответствующим руководящим должностным лицам; о необходимом уровне централизации отдельных функций управления; об образовании, структурном изменении или ликвидации подразделений, углублении специализации служб и исполнителей.

АНАЛИЗ ТЕХНОЛОГИИ ВЫПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РАБОТ И ПРИМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И ВЫЧИСЛИТЕЛЬНОЙ ТЕХНИКИ

2.21. Технология управленческих работ и применение организационной и вычислительной техники анализируются на основе сведений форм 10—14 по следующим элементам: состав и трудоемкость управленческих операций, маршрутная и операционная технология составления документов, распределение работ между исполнителями; технологические и информационные взаимосвязи между работами, операциями (процедурами), методы и способы выполнения операций и работ, подготовки решений; виды работ, подлежащих передаче на ЭВМ; применение организационной и вычислительной техники, организация процессов документирования.

2.22. Состав и трудоемкость операций при выполнении конкретной управленческой работы (разработки документа) определяются на основе данных форм 11 (а, б, в), сгруппированных по наименованию работы или документа. Состав операций анализируется и уточняется с точки зрения определения их соответствия содержанию документа, выявления ненужных и упущенных (но необходимых) операций, дублирования операций; определения правильности расчленения работ на операции и их укрупнения, соответствия набора операций задаче увязки данной работы с другими работами, документами. Определяется коэффициент полезного использования информации, заложенной в документе.

Уточненный состав операций целесообразно рассмотреть с непосредственными исполнителями данной конкретной работы (документа). При исследовании состава операций одновременно следует уточнять их внутреннее содержание и состав промежуточной документации.

Трудоемкость операции рассматривается по факторам, влияющим на нее; при этом выявляются операции, связанные с рутинной обработкой информации, для передачи их полностью или частично на ЭВМ, а также для применения современных средств оргтехники. Важным является установление причин пролеживания и задержки отдельных частей документа (информации), оказывающих влияние на общую продолжительность выполнения работ.

2.23. Анализ маршрутов движения документа (на основе группировки сведений из форм 7, 10, 11) включает в себя определение всех пунктов обработки документа (перечня подразделений, в которых документ используется и куда передается), возвратных движений документа и причин, их вызывающих, наличия лишних пунктов прохождения документа, целесообразности последовательности

движения документа со смежными документами, имеющими взаимосвязанную информацию; причин неупорядоченности движения документа и информации.

Одной из форм анализа маршрутов движения документов может являться операграмма. В левой части операграммы располагается перечень используемых документов, в вертикальных колонках в правой части указываются исполнители операций (табл. 3).

Таблица 3

№ п. п.	Документ	Наименование отделов аппарата управления и руководящих работников					
		гл. инженер	производственный отдел	и т. д.			
1	Ведомость потребности в материалах		●	●			X

На пересечении строк и столбцов условными обозначениями выделяется вид работы над документами (например, П — составление; С — визирование, согласование; ХХ — использование в другом документе; Х — хранение; ∇ — подписание, утверждение; ● — участие в составлении).

2.24. Анализ фактического распределения операций (комплекса и отдельных) по исполнителям сводится к определению исполнителей, участвующих в разработке документа, характера участия каждого исполнителя и характера взаимосвязей между ними. Производится проверка соответствия содержания труда в процессе выполнения операций квалификации исполнителя, технологической однородности операций, выполняемых данным исполнителем (специализации данного исполнителя), наличию информационных условий для выполнения операций. Рассматривается возможность увеличения функциональной замкнутости выполнения операций за счет ограничения числа кооперативных связей, уменьшения числа исполнителей, занятых разработкой документа, и повышения содержательности труда исполнителей.

2.25. Оценка методов и способов выполнения операций и работ слагается из оценок методов поиска, получения и обработки информации, составления, хранения и оформления документов. При этом определяются использование организационной и вычислительной техники, степень применения готовых стандартных форм вспомогательных и основных таблиц и ведомостей, типовых текстов и процедур выполнения работ. Важно выявить условия, влияющие на методы выполнения работ, наличие и четкость алгоритмов, применяемых для обработки информации; последовательность действий, определяющих рациональный порядок проведения расчетов показателей; степень регламентации процедур (регламентация согласований, информации постоянного пользования и порядка ее обновления и т. д.). Наибольшее внимание необходимо уделять опе-

рациям, требующим больших затрат рабочего времени для своего осуществления.

2.26. Исследование процесса подготовки и принятия решений базируется на данных формы 12, которые следует группировать в сводную таблицу по наименованиям работ. Анализ сводится к определению степени и целесообразности участия того или иного исполнителя в соответствующих этапах подготовки решений, недостатков в разделении и кооперации труда, оценке затрат рабочего времени по отдельным технологическим этапам подготовки решений. Рассматриваются полнота и неразрывность этапов в контуре подготовки решения, их пропорциональность между собой с точки зрения затрат труда. По данным форм 12 и 11 (а, б, в) рекомендуется построение графических схем процесса подготовки решений по крупным и ответственным работам, показывающих его осуществление по уровням управления (например, объединение, трест, СМУ). На схеме (где по вертикали приводятся этапы подготовки решения, а по горизонтали — уровни управления) линиями и стрелками показывается последовательность осуществления этапов подготовки решения. Такое графическое построение позволяет выявить связи между этапами, оценить степень централизации процесса подготовки и принятия решений, рациональность распределения управленческих работ.

2.27. Анализ использования организационной и вычислительной техники проводится с целью оценки уровня механизации выполнения отдельных управленческих работ, уровня технической оснащенности управленческих работников. Для расчета указанных оценок используются данные форм 9, 11, 14, 18.

Уровень механизации $У_м$ рассчитывается по формуле

$$У_м = \frac{О_м}{О_м + О_р} 100, \qquad (2)$$

где $О_м$ — объем работ, выполняемых с помощью средств механизации, чел.-дни; $О_р$ — объем работ, выполняемых вручную, чел.-дни.

Уровень технической оснащенности $У_{т.о}$ управленческих работников рассчитывается по каждой группе технических средств (средства обработки информации, средства составления документов и т. д.) по формуле

$$У_{т.о} = \frac{С_ф}{Ч_с\, С_н}, \qquad (3)$$

где $С_ф$ — фактическая стоимость технических средств, руб., или количество единиц технических средств определенного вида, шт.; $Ч_с$ — численность ИТР и служащих структурного подразделения (или аппарата организации); $С_н$ — нормативная стоимость технических средств, приходящаяся на одного ИТР и служащего, руб., или количество единиц технических средств, приходящихся на одного ИТР и служащего.

Анализ указанных коэффициентов позволяет выявить направления повышения механизации управленческих работ.

2.28. При рассмотрении технического оснащения рабочих мест ИТР и служащих следует:

оценить качество имеющихся средств организационной и вычислительной техники; условия эксплуатации и степень использования техники во времени, формы ее использования;

существующее оснащение сопоставить с типовыми наборами технических средств для различных категорий ИТР и служащих и с учетом данных форм 14, 18 выявить дополнительную потребность в различных технических средствах.

2.29. При изучении организации процессов документирования следует рассматривать влияние изменения объема документации по времени на системы регистрации, обработки и хранения документов, контроля за их исполнением. Для этого необходимо использовать данные формы 11 (а, б, в), а также проанализировать материалы архива и текущих дел структурных подразделений аппарата, регистрационные журналы, формы и содержание отдельных документов.

Дублирование информации в части переписки, расчетов одинаковых показателей в документах можно выявить путем заполнения документограмм повторяемости реквизитов (табл. 4).

Таблица 4

№ п. п.	Показатели	Наименование (или шифр) документа или требуемой недокументированной информации, частота представления	Повторяющиеся реквизиты

На пересечении столбцов и строк ставится знак «+», указывающий на наличие показателя в документе.

Анализ таблицы по каждому подразделению и по аппарату в целом позволяет выявить «лишние» показатели, дублирование показателей и их повторы, показатели постоянного пользования, случайные показатели, частоту представления отдельных показателей.

2.30. Результатами обследования технологии управленческих работ и применения оргтехники должны явиться предложения, определяющие: уменьшение объема документооборота, ускорение движения документов; унификацию документов по формату, содержанию и применяемым показателям; снижение количества дублируемой информации в документах и недокументированных сообщениях; рационализацию и типизацию процессов подготовки и принятия решений, технологических процедур выполнения управленческих работ; повышение уровня механизации управленческих работ; формирование и регламентацию информации постоянного пользования в документах и недокументированных сообщениях; использование прогрессивных методов и приемов работ.

АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

2.31. Изучение рабочего времени производится по данным форм 9, 15, 16. Составляются сводные таблицы структуры затрат рабочего времени по должностям (начальник отдела, старший инженер, старший экономист и т. д.) с указанием отделов или организации в целом. В последнем случае для каждой должности составляется вариационный ряд затрат рабочего времени по отдельным группам;

организационно-административная работа, творческая работа, работа, не предусмотренная должностными обязанностями, вспомогательная работа, время на личные надобности и отдых, непроизводительные затраты времени. Далее определяется медианное значение, которое принимается за основу при исследовании.

2.32. Сравнение фактических данных с нормативными или показателями рациональной структуры затрат рабочего времени управленческих работников другой организации производится путем вычисления коэффициента экстенсивного использования рабочего времени $К_э$ и коэффициента интенсивного использования рабочего времени $К_и$, т. е. рациональности его структуры:

$$К_э = 1 - \frac{П}{Ф}; \quad К_и = \sum_{j=1}^{m} К_j - m + 1, \qquad (4)$$

где П — потери рабочего времени, чел.-дни; Ф — фонд рабочего времени, чел.-дни; m — число элементов затрат рабочего времени; $К_j$ — коэффициент, учитывающий рациональность затрат рабочего времени по данной группе:

$$К_j = 1 - \lambda\ (У_j^{ф} - У_j^{н}), \qquad (5)$$

где $У_j^{ф}$ — фактическая доля j-го элемента затрат рабочего времени; $У_j^{н}$ — нормативная доля j-го элемента (см. прил. 2); λ — коэффициент, учитывающий влияние $К_j$ на интегральный коэффициент (для I группы-1; II группы-1; III группы-08; IV группы-08; V группы-0,5; VI группы-0,3; VII группы-1).

Общая оценка степени рациональности использования рабочего времени работниками аппарата $К_о$ равна:

$$К_о = К_э \cdot К_и. \qquad (6)$$

2.33. При анализе коэффициента устанавливается:

за счет чего получились наибольшие отклонения элементов затрат рабочего времени от нормативных и по каким структурным группам;

функции, не свойственные тем или иным работникам;

объем и характер работ, выполнение которых не требует специального образования (производится путем рассмотрения данных формы 7), степень загрузки и удовлетворенности работой;

потери рабочего времени, связанные с неправильной расстановкой кадров, недостаточным применением технических средств, нечетким распределением обязанностей между отдельными сотрудниками, плохой организацией рабочих мест и обслуживанием работников.

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОЧЕГО МЕСТА

2.34. Состояние рабочего места анализируется по следующим основным направлениям: определение соответствия площади для управленческих работников санитарно-техническим нормам (по дан-

ным формы 17); выявление целесообразности расположения средств оргтехники на рабочих местах и инженерного оборудования в рабочих помещениях; определение соответствия условий труда санитарно-гигиеническим нормам (освещенность, воздухообмен, звукоизоляция, окраска интерьеров и др.).

ВНЕДРЕНИЕ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

2.35. Документационной основой внедрения рекомендаций по совершенствованию организации управленческого труда в зависимости от целей и объема исследований в конкретной строительной организации могут быть: типовые и индивидуальные проекты организации труда служащих (полные или в сокращенном объеме); проектные проработки по отдельным направлениям организации труда (структура аппарата и штатное расписание, положения о службах и должностные инструкции, операграммы трудовых процессов по функциям, формы документов и т. д.); организационно-технические и социально-экономические мероприятия по совершенствованию организации труда ИТР и служащих; комплексные планы НОТ строительной организации; раздел «Организация труда ИТР и служащих», включающий в себя материалы обследования, результаты анализа и предложения по совершенствованию организации управленческого труда.

2.36. Процесс внедрения рекомендаций включает в себя подготовку к внедрению, непосредственное внедрение запланированных рекомендаций, контроль за осуществлением внедрения, определение экономического эффекта за счет совершенствования организации труда.

Для подготовки к внедрению составляются мероприятия (со сроками и ответственными исполнителями), в которых указывается перечень работ по приобретению необходимого оборудования и материалов, выделение финансовых ресурсов (при необходимости), обучение сотрудников методам работы в новых условиях, повышение квалификации служащих, издание соответствующих инструкций и других материалов.

Мероприятия оформляются приказом по строительной организации и устанавливается контроль за их выполнением. Ответственность за внедрение рекомендаций по совершенствованию организации труда возлагается на руководителей организации (управляющий трестом, гл. инженер).

2.37. Мероприятия по непосредственному внедрению рекомендаций фиксируются в плане внедрения новой техники, в которых указываются конкретные проектные решения, объем и сроки внедрения, источник финансирования, предварительный экономический эффект в трудозатратах и денежном выражении, ответственные исполнители.

По результатам внедрения проектных решений по организации труда ИТР и служащих на основе отчетных данных производственно-хозяйственной деятельности строительной организации рассчитывается их фактическая экономическая эффективность и осуществляется материальное стимулирование участников разработки и внедрения проектных решений в зависимости от полученной экономии.

РАЗДЕЛЕНИЕ И КООПЕРАЦИЯ ТРУДА

3. КЛАССИФИКАЦИЯ И СОСТАВ ФУНКЦИЙ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ

3.1. Состав функций тесно связан с целями, задачами и особенностями производственно-хозяйственной деятельности строительных организаций. Функции аппарата управления строительной организации дают представление о сферах его деятельности, объектах приложения сил. Основными направлениями производственно-хозяйственной деятельности строительной организации являются:

подрядная деятельность, определяемая результатами работы производственных строительных подразделений (СУ, СМУ, ПМК, строительных участков);

подсобно-вспомогательная деятельность, определяемая результатами работы подсобных производств по изготовлению строительных деталей, полуфабрикатов и материалов, оснастки и приспособлений, а также хозяйств по механизации строительства и транспортному обслуживанию;

проектно-конструкторская, исследовательская и учебная деятельность, определяемая результатами работы отделов (групп) разработки проектов производства работ, проектно-сметных бюро (групп), НИС, стройлабораторий, учебных комбинатов и других подразделений.

Указанные направления деятельности находят отражение в конкретном содержании функций управления.

3.2. Классификация функций строится с учетом базовых признаков, которые определяются на основе анализа задач строительного производства. В качестве базовых признаков следует принять следующие:

стадии процесса строительства (допроизводственная стадия, стадия подготовки производства, стадия производства — оперативное управление производством, послепроизводственная стадия);

стадии управления (планирование, организация, регулирование, контроль, анализ и отчетность);

предмет регулирования (ресурсы: трудовые, материальные, финансовые, технические и др.);

временной период (перспектива, год, квартал, месяц, декада, день);

характер организационной структуры управления (тип системы управления, органа, ячейки управления: трест, строительное управление, участок, бригада);

адресность объекта строительства (комплекс объектов, завод, здание, корпус, строительный процесс);

характер производства (строительно-монтажные работы, подсобное производство, вспомогательное и обслуживающее хозяйство).

3.3. Классификация функций управления по базовому признаку — предмет регулирования для системы управления строительных организаций (объединение, комбинат, трест) — позволяет выявить следующий перечень основных групп функций:

Группы	Индексы
Организация процессов управления	1
Управление сводным технико-экономическим планированием	2

Управление производством выполнения строительно-монтажных работ 3
Управление трудовыми ресурсами 4
Управление материальными ресурсами и обеспечением технологическим оборудованием 5
Управление техническими ресурсами 6
Управление финансовыми ресурсами 7
Управление обеспечением проектно-сметной и организационно-технологической документацией 8

Примечания: 1. В данной группировке «управление ресурсами» понимается как управление обеспечением и использованием ресурсов.

2. При необходимости учета специфики строительной организации данный перечень может быть дополнен и скорректирован.

При наличии у строительной организации развитого подсобного хозяйства по изготовлению материалов, полуфабрикатов и деталей возможно выделение функций — управление подсобно-вспомогательным хозяйством (подсобными предприятиями).

3.4. Каждая группа функций должна быть разделена на функции, подфункции (комплексы работ) и работы, которые имеют конкретный характер и содержание, обеспечивают реализацию определенной части функций. При расчленении каждой группы функций на отдельные ее составляющие могут использоваться положения о строительной организации (объединении, комбинате, тресте) и положения о структурных подразделениях данной организации с учетом специфики деятельности соответствующего министерства, условий и особенностей строительства в данном районе, сведений о фактически выполняемых видах управленческих работ.

Состав управленческих работ, фактически выполняемых аппаратом строительной организации, выявляется путем опроса работников и изучения разрабатываемых документов в каждом структурном подразделении аппарата.

3.5. Предлагается следующая примерная систематизация функций:

а) группа 1: рационализация аппарата управления, организация процессов управления, внедрение автоматизированной системы управления производством, планирование социального развития коллектива, привлечение работников к управлению производством, организация труда ИТР и служащих, совершенствование информационного обслуживания и делопроизводства;

б) группа 2: перспективное планирование, текущее планирование, оперативное планирование, анализ и учет производственно-хозяйственной деятельности, составление сводной статистической отчетности, планирование работы подсобно-вспомогательных производств;

в) группа 3: организация ритмичной и эффективной работы производственных подразделений, организация и регулирование хода выполнения строительно-монтажных работ, контроль за ходом выполнения строительно-монтажных работ, организация сдачи объектов в эксплуатацию, регулирование и координация взаимодействия общестроительных и специализированных организаций на стройке, организация геодезических работ, организация оператив-

ного учета и анализа выполнения строительно-монтажных работ, обеспечение высокого качества работ, выявление и использование внутренних резервов производства;

г) группа 4: планирование потребности в кадрах, организация подбора, расстановки и подготовки кадров, организация труда рабочих, организация заработной платы, организация внедрения передовых методов труда, организация социалистического соревнования, организация контроля за соблюдением действующего законодательства о труде, учет и отчетность (о движении кадров, использовании заработной платы и др.), анализ и контроль за использованием заработной платы, охрана труда и техника безопасности;

д) группа 5: планирование потребности материальных ресурсов, организация обеспечения производства материалами и оборудованием, регулирование поступления материальных ресурсов, организация хранения материальных ресурсов, организация технологической комплектации материалов, деталей и конструкций, анализ и учет использования материальных ресурсов, организация контроля за поступлением и качеством материальных ресурсов;

е) группа 6: планирование потребности в машинах, механизмах, инструменте и инвентаре, средствах малой механизации; обеспечение внедрения комплексной механизации работ; организация ремонтного и энергетического обслуживания; организация транспортного обслуживания; организация внедрения новой техники и технологии; организация рационального использования машин и механизмов; регулирование и контроль за поступлением и использованием машин и механизмов; организация работы по рационализации и изобретательству; анализ и учет использования машин и механизмов;

ж) группа 7: бухгалтерский учет и статистическая отчетность; планирование использования финансовых ресурсов; организация использования финансовых ресурсов; организация инвентаризации материальных ценностей; учет использования финансовых ресурсов; организация составления баланса финансовых средств и сводок;

з) группа 8: подготовка проектно-сметной документации к производству, организация разработки организационно-технологической документации, обеспечение проектно-сметной и технологической документацией производства, учет поступления технической документации, организация научно-технической информации.

3.6. Систематизация функций, комплексов работ и отдельных работ необходима для построения классификатора функций. Классификатор функций управления строительной организации может представлять собой таблицу-матрицу, в которой по вертикали приведены группы функций, функции, подфункции (комплексы работ) и соответствующие им индексы, а по горизонтали — должностные лица и наименование подразделений аппарата управления. На пересечении столбцов и строк показывается условным обозначением характер участия подразделений в выполнении функций:

Р — принятие решения (утверждение, подписание документа, устное распоряжение);

П — подготовка решения (предусматривает комплексную разработку решения, документа, самостоятельно и путем

привлечения других структурных подразделений; включает в себя сбор и обработку информации, координацию действий, составление документа);

У — участие в подготовке решения (разработка решения отдельных задач, вопросов; подготовка информации, проведение консультации);

С — согласование на стадии подготовки решения (согласование документа);

И — исполнение решения (реализация решения);

К — контроль за исполнением решения (составлением документа);

В — выявление, постановка специальных вопросов, требующих решения для повышения эффективности производства;

О — обмен информацией, информирование руководства (руководителей функциональных подразделений);

Д — несет персональную ответственность.

В качестве примера в прил. 3 приведен фрагмент матричного классификатора управленческих работ.

3.7. При построении классификатора управленческих работ следует придерживаться требований:

соподчиненности, т. е. управленческие работы нижнего уровня вытекают из работ более высокого уровня и обеспечивают их реализацию;

сопоставимости, т. е. на каждом классификационном уровне рассматриваются работы, по возможности сопоставимые по масштабу и значимости в результате применения единой детализации и единых признаков классификации;

полноты, т. е. состав управленческих работ на каждом уровне включает все необходимые работы;

определенности, т. е. названия управленческих работ формулируются четко и конкретно, позволяют оценить характер результатов и степень их достижения (выполнения);

возможности внесения корректировок в классификатор при учете новых условий (изменение содержания функций, выделение новых функций и работ).

3.8. Классификатор функций управления целесообразно также создавать для подразделений аппарата, в этом случае он представляет собой таблицу-матрицу, где по вертикали записаны функции, подфункции (комплексы работ), работы, операции (иногда и процедуры), а по горизонтали — должностной состав работников данного подразделения; на пересечении столбцов и строк показывается участие исполнителей в выполнении работ условными знаками (аналогично п. 3.6).

Предварительный вариант классификатора функций по организации (по каждому подразделению аппарата) составляется на основе данных о практически выполняемых работах. Этот вариант классификатора следует проанализировать с точки зрения обнаружения параллелизма и дублирования в работе, наличия ненужных (случайных) работ и работ, не соответствующих профилю данного подразделения, а также отсутствия работ, которые необходимо выполнять.

4. СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ АППАРАТА И ОТДЕЛЬНЫХ РАБОТНИКОВ

4.1. Предпосылками для разделения труда работников в аппарате управления являются достаточное количество работников в подразделении (зависит от объема и сложности управленческих работ по реализации конкретных функций); разнообразие в характере работ (определяется ответственностью работ, соотношением объемов работ по стадиям управления, предмету регулирования, а также долей различных видов технических операций); разнообразие используемой информации (статистическая, оперативная, плановая и т. д.); разнообразие используемых приемов и средств труда; различие объектов строительства; частота осуществления внешних контактов; наличие относительно замкнутых контуров работ.

Разделение управленческого труда следует производить на основе применения функционального, предметного, целевого и технологического признаков.

4.2. Функциональная специализация направлена на недопущение рассредоточенности выполнения работ по определенной функции (основанных на единстве характера и содержания процесса труда) между подразделениями аппарата, обеспечение функциональной замкнутости работ и персональной ответственности за комплексное полноценное решение вопросов по данной функции. Содержание функций в большей мере определяет профиль подразделений и профессиональный состав работников.

Преимущества функциональной специализации следующие: возможность концентрирования специалистов одинаковой профессии в одном подразделении, создание условий для типизации и унификации документов, процедур выполнения работы, облегчение специализации и равномерной загрузки работников.

Недостатками функциональной специализации являются снижение оперативности решения задач по объектам строительства в увязке со смежными вопросами, ухудшение связей управления с объектами, рост доли затрат времени квалифицированных специалистов на техническую работу, увеличение времени на весь цикл подготовки отдельного решения.

4.3. Предметная специализация является одной из разновидностей функциональной специализации и имеет целью обеспечить комплексное решение связанных и смежных задач по отдельным объектам строительства или какой-нибудь его части, важной проблеме строительного производства.

Преимущество предметной специализации в том, что она позволяет концентрировать информацию по объекту управления, сократить время на подготовку и принятие решения.

Недостатками данной формы специализации являются ухудшение равномерной загрузки работников, уменьшение возможности их узкой специализации, рост доли затрат времени квалифицированных специалистов на техническую работу, увеличение объема дублирования работ.

4.4. Целевая специализация направлена на концентрацию управленческих работ в подразделении в целях обеспечения всестороннего и законченного решения важной отдельной комплексной проблемы (цели) для организации в целом. Целевая специализа-

ция подразделения заканчивается при решении и реализации конкретной проблемы в производство.

4.5. Технологическая специализация обеспечивает распределение работ между исполнителями в соответствии с технологией обработки информации (документов), в значительной степени освобождает ведущих специалистов от технической и несложной рутинной работы.

Преимущества технологической специализации следующие: выполнение больших объемов однотипных работ в короткие сроки (т. е. работ, требующих для своего выполнения одинаковых методов); создание предпосылок для использования в полной мере организационной и вычислительной техники; улучшение загрузки исполнителей различной квалификации; рост производительности труда технических исполнителей.

Недостатки технологической специализации: усложнение хода подготовки решений (документов), увеличение времени «пролеживания» документов.

4.6. Специализация труда ИТР и служащих в аппарате управления строительных организаций предполагает следующие ступени разделения труда по вертикали управления: руководители строительной организации и их заместители, подразделения и службы аппарата, отдельные работники внутри подразделений.

4.7. Разделение труда между руководителем строительной организации и его заместителями возможно на базе следующих признаков:

а) функциональный признак — вид деятельности по одной или группе функций, связанных с техникой и технологией, экономикой, производством, снабжением, социальными вопросами и т. д., например, заместитель управляющего по экономическим вопросам, заместитель управляющего по производству;

б) функционально-территориальный признак (т. е. с учетом территориальной принадлежности объекта строительства), например, заместитель управляющего по производству по определенной зоне;

в) предметный признак (вид строительства), например, заместитель управляющего по сельскому строительству.

4.8. Основные признаки специализации подразделений аппарата управления можно свести к следующим:

г) функциональный (по стадиям процесса строительства, предмету регулирования, характеру производства и т. д.), например, отдел подготовки производства, финансовый отдел;

д) технологический (по характеру технологического процесса: множительные, делопроизводственные работы, сбор и обработка информации и т. д.), например, машинописное бюро, множительное бюро;

е) целевой (по направленности решения комплекса задач).

4.9. Специализация труда работников внутри подразделений аппарата управления основывается на использовании следующих признаков:

ж) функционального (по комплексам или видам управленческих работ, по предмету регулирования);

з) технологического, пооперационного (по технологическим этапам обработки информации, документов с учетом сложности и ответственности подготавливаемых решений);

и) предметного (решение круга вопросов по отдельным объ-

Таблица 5

Факторы, влияющие на выбор вида специализации труда	Признаки специализации								
	а	б	в	г	д	е	ж	з	и
1. Объем строительно-монтажных работ, выполняемых собственными силами:									
до 15 млн. руб.	+			+			+		
15—30 »	+			+			+	+	
свыше 30 »	+		+	+	+	+	+	+	+
2. Территориальная рассредоточенность объектов строительства, производственных подразделений:									
в черте города (населенного пункта)	+			+			+		
по области, краю	+	+		+			+		+
3. Сложность объекта строительства:									
типовые и нетиповые (несложные объекты)	+			+			+	+	
сложные и уникальные объекты	+		+	+		+			
4. Уровень централизации фукций в аппарате:									
централизованные	+	+	+	+	+	+	+	+	+
частично централизованные	+			+	+		+		
5. Уровень механизации управленческих работ:									
наличие АСУ (ИВЦ)			+		+	+		+	+
отсутствие » »	+			+			+		
6. Кадровый состав:									
высокая квалификация работников							+		
низкая квалификация работников								+	
7. Динамика изменения потребляемой информации:									
большая частота изменения			+					+	+
малая частота изменения							+	+	

ектам строительства, производственным подразделениям организации).

4.10. При выборе рекомендуемого признака специализации труда следует учитывать ряд факторов, приведенных в табл. 5.

В практической деятельности рекомендуется использовать для разделения труда указанные признаки как в отдельности, так и в различной комбинации: функционально-технологический, функционально-целевой и др.

Многообразие признаков специализации требует выявить для каждой ступени аппарата управления ведущие признаки, учиты-

ваемые при группировке управленческих работ в соответствующем звене аппарата управления.

4.11. При совершенствовании специализации труда в условиях АСУС следует также учитывать, что последнее способствует:

углублению разделения труда (особо в условиях централизации функций) за счет выделения в самостоятельные функции отдельных комплексов работ (например, «календарное планирование», «контроль за работой бригад»);

специализации труда работников по предметному и целевому признакам;

интеграции служб аппарата в результате объединения усилий в выполнении различных функций (например, отдел оперативного управления, отдел информационного обеспечения);

перераспределению работ между службами и отдельными работниками за счет осуществления автоматизации выполнения ряда трудоемких управленческих процессов.

4.12. Уровень специализации служб в аппарате управления C может характеризоваться коэффициентом специализации работников подразделений $C^0_{i(n)}$ и коэффициентом концентрации специализированных работ (по выбранным признакам) в подразделении C_i.

Средний коэффициент специализации подразделений аппарата по организации рассчитывается по формуле

$$C^0_{i(n)} = \sum_{i=1}^{n} C_i \delta_i; \quad 0{,}75 \leqslant C^0_i \leqslant 0{,}95, \tag{7}$$

где C_i — коэффициент специализации работников в i-том подразделении (или коэффициент специализации подразделения); δ_i — доля численности данного подразделения по отношению к численности всех подразделений аппарата; n — число подразделений аппарата.

Коэффициент C_i рассчитывается по формуле

$$C_i = \frac{\max\left(t_{ij_1};\ t_{ij_2};\ \ldots;\ t_{ij_m}\right)}{\text{Ч}_i}, \tag{8}$$

где t_{ij} — доля численности работников i-го подразделения, участвующих в выполнении работ по j-той функции (по выбранному признаку специализации). Определяется путем анкетирования (по данным формы 7); Ч_i — число работников i-го подразделения (по штатному расписанию без вакансий); m — число функций, выполняемых в данном подразделении (количество видов специализации работы).

Коэффициент концентрации специализированных работ в подразделениях аппарата определяется по формуле

$$C_j = \frac{\max\left(t_{i_1 j};\ t_{i_2 j};\ \ldots;\ t_{i_n j}\right)}{\sum_{i=1}^{n} t_{ij}}, \tag{9}$$

где C_j — коэффициент концентрации работ по j-той функции (или выбранному виду специализации), $C_j > 0{,}5$; t_{ij} — доля численности работников по j-той функции (по выбранному признаку специализации работ) в каждом подразделении аппарата; n — число подразделений аппарата управления.

4.13. Численные значения коэффициента C_i находятся в различных пределах. Рекомендуемые численные значения коэффициента C_i для отдельных категорий служащих приведены в табл. 6.

Таблица 6

Категории служащих	Коэффициенты специализации труда		
	функциональные	технологические	предметные
Руководитель	0,8—0,9	$\geqslant 0{,}6$	—
Специалисты:			
ст. инженер	0,85—0,95	0,7—0,8	0,75—0,8
инженер	$\geqslant 0{,}9$	0,65—0,75	0,85—0,9
Технические исполнители:			
техник	—	$\geqslant 0{,}9$	—

Приведенные значения коэффициентов следует считать высокими, значения, отклоняющиеся от нижней границы указанных пределов менее чем на 50%, — средними, более чем на 50% — низкими.

Наименование служб аппарата управления должно по возможности близко отражать содержание труда работников данной службы: при выполнении работ по одной функции — специализированный характер деятельности службы (например, отдел кадров); при выполнении работ по нескольким функциям — кооперационный (интегрированный) характер деятельности службы (отдел подготовки производства, отдел оперативного управления).

Специализация работников с учетом характера работ находит отражение в профессиональном составе служащих (экономист, инженер-механик, инженер-экономист, бухгалтер и т. д.), а с учетом степени сложности и ответственности принимаемых решений, подготовляемых документов — в должностном составе служащих (начальник отдела, ст. инженер, инженер, техник).

4.14. Разделение управленческого труда имеет определенные границы, за пределами которых дальнейшая специализация работников становится неэффективной. Чрезмерно узкая специализация (по одному виду работ или технологической операции) вызывает у работников неудовлетворенность своей деятельностью, снижает качество выполняемых работ. Пределы специализации необходимо устанавливать с учетом потребностей управляемых объектов.

При установлении границы специализации труда следует также учитывать обеспечение оправданных пропорций численности работников по видам процедур и операции (руководство и принятие решений, подготовка решений, обработка и анализ информации, сбор информации и т. д.), а также сложность и ответственность выполняемых работ для освобождения руководителей и специалистов от работ, которые могут успешно выполнять менее квалифицированные исполнители.

4.15. Кооперация управленческого труда может осуществляться посредством:

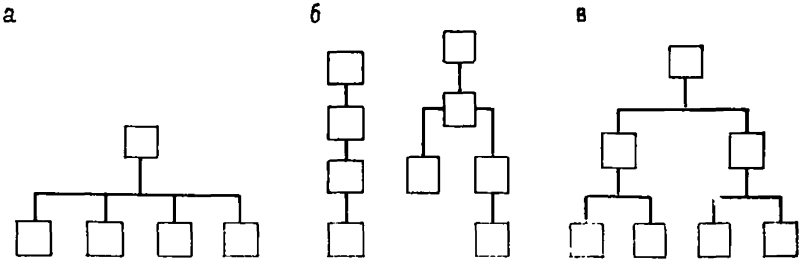
информационных взаимосвязей (обмен информацией, согласования, консультации) между подразделениями аппарата (отдельными работниками);

участия одного подразделения (работника) в работе другого подразделения (работника) при подготовке решений (составлении документов).

При решении проблемы кооперации управленческого труда между структурными подразделениями (внутри отдельного подразделения) необходимо определить, какие работы требуют участия нескольких подразделений (работников), кто должен конкретно в них участвовать и кто является ответственным за работу, в какой последовательности должны выполняться составные части работ, необходимые для получения законченного и качественного результата.

В качестве частного случая кооперации управленческого труда можно рассматривать также различного рода комиссии (бригады), создаваемые для решения разовых комплексных задач (анализ работы подведомственных производственных подразделений, подготовка специальных вопросов и др.), требующих более или менее продолжительного периода времени и специалистов различного профиля.

4.16. При совершенствовании разделения труда важным является установление рациональных форм организационных связей внутри подразделения. Организационные связи между работниками оказывают определенное влияние на характер распределения объемов работ и глубину специализации:



тип связи «а» — активный, хорошо и стабильно организованный, работники специализированы, как правило, по функциональному признаку (видам управленческих работ) или по предметному признаку, имеют достаточно свободный доступ к информации; легко перестраиваются для решения новых вопросов, но этот тип связи приводит к потерям времени специалистов на технические работы, к решению большого числа мелких вопросов руководителем; требует увеличение числа старших специалистов (например, начальник отдела — старшие инженеры);

тип связи «б» — работники специализированы в основном по операционному (технологическому) признаку; связи — жестко организованные, малоактивные; последовательно-подчиненные связи затрудняют достаточно свободный доступ информации к исполнителям, которые медленно перестраиваются для решения новых за-

дач, но этот тип связи вызывает меньше ошибок, удобен для руководителя (например, начальник отдела — старший инженер — инженер — техники);

тип связи «в» — работники специализированы, как правило, по функционально-технологическому (операционному) признаку; связи стабильно-организованные. Исполнители, находящиеся у центра информационной сети, получают большее удовлетворение, чем те, кто находится на периферии. Подчиненные связи затрудняют свободный доступ к информации, но удобны для руководителей (например, руководитель группы — старшие инженеры — инженеры).

4.17. Целесообразность применения той или иной формы связи (или их комбинаций) в разделении труда внутри подразделения зависит от характера и сложности конкретных задач, стоящих перед подразделением аппарата, динамичности информации, частоты появления новых задач, численности работников.

Выбор типа организационных связей в зависимости от факторов приведен в табл. 7.

Таблица 7

Фактор	Тип связи		
	а	б	в
Сложность решаемых задач[1]:			
сложные	+	+	+
несложные	+	—	—
Динамика изменения информации:			
большая	+	—	+
небольшая	—	+	—
Частота возникновения новых задач:			
большая	+	—	—
небольшая	—	+	+
Применение ЭВМ для обработки исходных данных:			
используется	+	—	—
не используется	—	+	+
Численный состав подразделения:			
до 6 чел.	+	+	+
свыше 6 чел.	—	—	+

[1] С точки зрения неопределенности и необходимости проработки нескольких вариантов.

Примеры вариантов для отдельных служб аппарата приведены в табл. 8.

При внедрении АСУ рекомендуются типы связи «а» и «в».

При большой численности работников могут использоваться комбинации несколько типов связи.

Таблица 8

Отделы треста	Тип связи		
	а	б	в
Плановый	—	+	—
Производственный	+	—	+
Технический	—	—	+
Подготовки производства	—	—	+
ОТиЗ	—	+	—
Отдел механизации	+	—	—
Диспетчерский	+	—	—
Бухгалтерия	—	+	+
Отдел кадров	—	+	—
Лаборатория экономического анализа	—	—	+

4.18. Выбор рациональных форм разделения и кооперации управленческого труда (для любого уровня аппарата) производится на основе сравнения вариантов различного распределения управленческих работ между структурными подразделениями (между отдельными исполнителями). При построении вариантов распределения функций управления следует учитывать следующее:

набор функций и соответствующих им работ должен быть полным, обеспечивающим устойчивое осуществление производственно-хозяйственной деятельности в соответствии с целями организации;

функции и работы должны быть увязаны в пространстве (между подразделениями) и во времени их выполнения;

каждому уровню управления (объединение, трест, стройуправление) должны быть присущи свои функции с точки зрения степени обобщенности их содержания, соответствующие удаленности этого уровня от управляемого объекта (количество промежуточных уровней управления или ступеней переработки информации до управляемого объекта, наличие надежной и современной системы связи с объектом);

функции и работы, свойственные виду специализации данного подразделения, должны выполняться по возможности этим подразделением (для обеспечения функциональной замкнутости работ);

характер кооперации работ по функциям должен соответствовать требованию обеспечения минимального количества внешних информационных связей.

4.19. Основными показателями рационального разделения и кооперации труда управленческих работников, обеспечивающими своевременное и качественное решение поставленных задач, могут быть: соответствие сложности и ответственности поручаемых исполнителю работ его квалификации, соответствие характера работ профессиональной ориентации исполнителя; четкое разграничение и взаимное соответствие обязанностей, прав и ответственности работников; равномерная загрузка работников в течение месяца, квартала, года; недопущение технологических разрывов при

выполнении управленческих работ. Рациональность разделения труда между руководителем и подчиненным может также определяться объемом делегирования им в установленных рамках обязанностей, полномочий и ответственности подчиненным (учитывая условие соответствия обязанностей работников границам их полномочий).

4.20. Выбор рациональных форм разделения и кооперации труда позволяет повысить производительность труда служащих за счет:

уменьшения объема дублирования работ между службами, передачи работ в те подразделения, которые имеют лучшие условия для их выполнения, сокращения количества информационных связей и пунктов переработки информации;

более обоснованного подбора и расстановки кадров в соответствии с профессиональной ориентацией работника, более полного использования его квалификации; снижения потерь времени при уменьшении сменяемости характера работ; повышения уровня механизации и автоматизации трудовых процессов.

4.21. Совершенствование разделения и кооперации труда в аппарате управления должно осуществляться руководителями организаций и подразделений и закрепляться в положениях об отделах (службах), должностных инструкциях и других документах, призванных обеспечить рациональное распределение и взаимоувязку всех функций и работ между подразделениями и его работниками.

5. УСЛОВИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТЕПЕНИ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ

5.1. В процессе формирования общей структуры аппарата управления важное место занимает определение рациональной степени централизации и децентрализации функций управления.

Управление называется централизованным, когда руководитель верхнего уровня принимает все решения в пределах предоставленных ему прав. Передача части своих прав (права принятия решений) на нижние ступени (уровни) управления означает децентрализацию полномочий руководителя.

Соотношение централизации и децентрализации полномочий руководителя по каждой функции управления характеризует разделение управленческого труда по функциям управления между уровнями (по вертикали) по составу, объему и содержанию работ.

5.2. При централизации функций управления необходимо учитывать как положительные, так и отрицательные ее стороны. Положительные стороны централизации следующие:

концентрация на верхнем уровне управления стратегических решений, связанных с подготовкой и обеспечением ресурсами строительного производства, позволяет освободить от выполнения этой работы работников нижнего уровня управления и сосредоточить их деятельность на решении оперативных задач по организации производства строительно-монтажных работ непосредст-

венно на строящихся объектах, на обеспечении ввода в действие производственных мощностей и на улучшение качества работ;

создание в аппарате треста укрупненных (централизованных) структурных единиц (централизованных бухгалтерий, плановых отделов, подготовки производства и др.) взамен маломощных, разрозненных инженерных и экономических служб, ведет к углублению специализации работников, полной загрузке вспомогательного персонала (в условиях небольших по численности строительных управлений такая возможность отсутствует), эффективному применению средств организационной и вычислительной техники, ликвидации дублирования в выполнении управленческих работ (многочисленности согласований), уменьшению объема документированной и недокументированной информации (например, отмена дублированной статистической отчетности в строительных управлениях и др.).

Отрицательные стороны централизации могут проявляться, в основном, в виде:

частичного снижения ответственности и творческой инициативы руководителей нижестоящих ступеней, например, в части планирования производственно-хозяйственной деятельности, при решении вопросов экономики строительного производства;

усложнения структуры аппарата управления верхнего уровня.

5.3. Для оценки степени централизации функций используется коэффициент централизации $K^{ц}$, который определяется по формуле

$$K_j^{ц} = \frac{t_j^{т}}{t_j^{т} + \sum_{у=1}^{n} t_j^{у}}, \qquad (10)$$

где $t_j^{т}$ — трудоемкость работ (численность работников) по j-той функции в аппарате вышестоящей организации (чел.-дни; чел.); $t_j^{у}$ — трудоемкость работ (численность работников) по j-той функции в аппарате подчиненных организаций (чел.-дни, чел.); n — число подчиненных организаций.

Сводный коэффициент централизации функций по аппарату управления рассчитывается по формуле

$$K_{ц}^{о} = \sum_{j=1}^{m} K_j^{ц} \cdot \Delta t_j, \qquad (11)$$

где Δt_j — доля трудоемкости j-той функции в общей трудоемкости всех функций (в долях единицы); m — количество функций.

Коэффициент централизации $K^{ц}$ характеризует лишь степень централизации той или иной функции. Установить с его помощью рациональную степень централизации не представляется возможным.

5.4. Определение расчетной рациональной степени централизации должно основываться на изучении конкретных условий, в которых осуществляется деятельность строительной организации, т. е. на выявлении факторов, обусловливающих возможность и

целесообразность проведения централизации отдельных или всей совокупности функций управления. Необходимо учитывать, что одновременно воздействует множество факторов, каждый из которых оказывает дифференцированное влияние на степень централизации отдельных функций управления (табл. 9).

Таблица 9

Факторы	Группа функций							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Объем СМР по генподряду, млн. руб.:								
до 30	+	+	+	+	+	+	+	+
30—50	+	±	±	±	±	±	±	+
свыше 50	±	—	—	±	+	±	—	±
Вид строительства:								
жилищное	+	+	+	+	+	+	+	+
промышленное	±	—	—	±	+	—	—	±
сельское	+	+	—	+	+	+	—	+
смешанное	±	+	+	+	+	±	±	±
Сложность объекта:								
типовой	+	+	+	+	+	+	+	+
нетиповой (несложный)	+	+	±	+	+	±	±	±
уникальный (сложный)	±	—	—	±	—	—	—	—
Территориальная разбросанность первичных строительных организаций:								
в городе	+	+	±	+	+	+	+	+
в области, крае	±	±	—	—	—	—	—	—
Применение АСУ	+	+	±	±	+	+	+	+

Условные обозначения: «+» — влияние в сторону полной централизации по сравнению с типовой структурой (0,8—1);

«±» — влияние в сторону частичной централизации по сравнению с типовой структурой (0,6—0,8);

«—» — влияние в сторону децентрализации по сравнению с типовой структурой (до 0,4).

5.5. Объем работ по каждой функции (в чел.-днях) или численность работников $V_т$, передаваемые из аппарата нижнего уровня управления на верхний при централизации функций, рассчитываются по формуле

$$V_{\text{т}}^{l} = \frac{K_{j}^{\text{ц}} \sum_{j=1}^{n} t_{j}^{\text{у}} + (K_{j}^{\text{ц}} - 1)\, t_{j}^{\text{в}}}{1 + K_{j}^{\text{ц}}}, \qquad (12)$$

где $K_j^{\text{ц}}$ — расчетный (или нормативный) коэффициент централизации функций с учетом действия факторов (или принятый по опыту передовых строительных организаций).

Полученные данные о численности работников по каждой функции служат основанием для проектирования структуры подразделений аппарата верхнего и нижнего уровня управления в новых условиях работы.

5.6. Различают полную и неполную (частичную) централизацию (применительно к сложившемуся уровню):

при полной централизации все функции аппарата строительных управлений передаются в трест (например, система управления производством ведется по схеме «трест—строительные участки);

при неполной (частичной) централизации возможны два варианта: 1) в аппарат вышестоящей организации передаются в полном объеме только отдельные функции; 2) в аппарат вышестоящей организации передается лишь часть работ по отдельным функциям, остальная часть реализуется аппаратом нижестоящей организации;

при частичной децентрализации часть функций (одновременно обязанности, права и полномочия) передаются на нижний уровень управления, организация получает возможность самостоятельно решать более широкий круг вопросов.

5.7. В каждом случае при изменении степени централизации функций в связи с увеличением или уменьшением объемов управленческих работ должна разрабатываться новая организационная структура аппарата верхнего и нижнего уровня управления с учетом наличия кадров, отвечающих требованиям работы в новых условиях.

Переданные на верхние или нижние уровни управления обязанности, права и ответственность подлежат юридическому закреплению в соответствующих документах.

ВЫБОР ОБЩЕЙ СТРУКТУРЫ АППАРАТА

5.8. При определении организационной структуры аппарата управления следует учитывать следующее:

необходимость перехода на трех-двухзвенную систему управления;

усиление роли аппарата управления вышестоящего уровня в решении стратегических задач строительного производства;

образование при строительных объединениях (комбинатах, трестах) вычислительных центров (что влечет за собой концентрацию обработки информации в едином месте, улучшение специализации работников и др.).

5.9. Организационная структура управления характеризуется составом и взаимосвязью функциональных подразделений аппа-

рата на нижнем и верхнем уровнях управления. Различают следующие основные типы организационных структур управления: на верхнем уровне — объединение, территориальное управление, комбинат, трест; на нижнем уровне — трест, СМУ (СУ, ПМК), строительный поток. Каждая структура включает в себя несколько вариантов состава служб в зависимости от выполняемого объема строительно-монтажных работ и уровня централизации и децентрализации функций управления.

5.10. Организационные структуры аппарата управления с учетом практики их совершенствования могут быть сведены в основные четыре типа (табл. 10):

Таблица 10

Перечень служб и отдельных должностных лиц	Тип организационных структур аппарата управления			
	I	II	III	IV
Аппарат верхнего уровня управления	Трест	Трест	Трест	Объединение (комбинат)
Технический отдел	+ ц	+ ц	+	+
Отдел подготовки производства	+ ц	+ ц	+ дц	+ чц (+)
Отдел главного механика и энергетика	+ ц	+ ц	+	+
Отдел техники безопасности	+ ц	+ ц	—	+
Договорный отдел	+	+	—	+
Производственный отдел	+ ц	+	+ дц	—
Отдел оперативного управления	+ чц	+ чц	—	—
Плановый отдел	+ ц	+	+	+ чц
Финансовый отдел	+ ц	+ ц	—	+ ц
Бухгалтерия	+ ц	+ ц	+ дц	+ чц
ОТиЗ	+ ц	+	+	+
Отдел АСУ	+	+	+	+
Ст. инженер по технике безопасности	—	—	+	—
Диспетчерская служба	—	—	+ дц	+
Производственный отдел (по зонам, комплексам)	—	—	—	±
Начальники комплексов	—	—	—	±
Отдел кадров	+ ц	+ ц (чц)	+	+
Лаборатория экономического анализа	+	+	+	+
Строительная лаборатория	+	+	—	+
Административно-хозяйственный отдел	+ ц	+	+	+
Машинно-счетное бюро	+	+	—	+

Продолжение табл. 10

Перечень служб и отдельных должностных лиц	Тип организационных структур аппарата управления			
	I	II	III	IV
Аппарат нижнего уровня управления	Строительный поток (участок)	СМУ	СМУ	СМУ (трест)
Планово-производственный отдел	—	+	—	— (—)
Производственно-технический отдел	—	—	+ дц	+ (—)
Плановый отдел	—	—	+ дц	+ (+)
Отдел производственно-технического планирования и комплектации	—	—	—	— (+)
Отдел подготовки производства	—	—	+ дц	± (+)
Бухгалтерия	—	—	+ дц	+ (+)
Диспетчеры (диспетчерская служба, производственно-оперативный отдел)	±	+	+	+ (+)
Ст. инженер-экономист	±	—	—	— (—)
Ст. инженер-механик (служба механизации)	—	±	+	+ (+)
Ст. инспектор по кадрам (отдел кадров)	—	±	+	+ (+)
Ст. инженер по труду и зарплате (ОТиЗ)	±	±	+	+ (+)
Инженер по технике безопасности (отдел техники безопасности)	—	—	+	+ (+)
Служба снабжения	—	—	+ дц	— (—)

Примечание. ц — централизация выполняемых функций; чц — частичная централизация выполняемых функций; дц — децентрализация выполняемых функций; (+) — использован опыт комбината «Винницпромстрой» Минпромстроя УССР; ± — показаны возможные варианты.

I тип характеризуется максимальной степенью централизации всех функций управления для системы трест — строительный поток, трест — участок (бригада);

II тип характеризуется централизацией отдельных функций управления для системы трест — СМУ (частичная централизация функций);

III тип характеризуется децентрализацией отдельных функций управления для системы трест — СМУ, объединение — СМУ (частичная децентрализация функций);

IV тип характеризуется частичной централизацией функций для системы объединение (территориальное управление) — СМУ, комбинат — трест (СМУ).

Другие возможные варианты при необходимости могут быть получены на базе вышеуказанных типов оргструктур путем их комбинирования и изменения состава отдельных служб аппарата на нижнем уровне управления

5.11. На выбор типа структуры аппарата управления оказывает влияние множество факторов, различных по действию и направленности. Эти факторы можно свести в пять групп:

1 — факторы, характеризующие систему управления строительством в министерстве (количество уровней управления, организационные формы управления и др.);

2 — факторы, характеризующие масштаб и размеры строительного производства (объемы строительно-монтажных работ, выполняемые по генеральному подряду и собственными силами, численность рабочих, мощность подсобного производства и др.);

3 — факторы, характеризующие сложность строительного производства (структура строительства — доля строек жилищного, промышленного, сельского и другого назначения, степень однородности, доля типовых решений объектов строительства, характер климатических условий строительства);

4 — факторы, характеризующие концентрацию строительного производства (рассредоточенность объектов строительства: площадь обслуживаемой территории, удаленность первичных строительных организаций от вышестоящей организации и др.);

5 — прочие факторы (особенность системы информации, состав кадров и др.).

5.12. Целесообразно в качестве базовых факторов принимать: по 1-й группе — количество уровней управления; по 2-й группе — объем строительно-монтажных работ по генподряду; по 3-й группе — вид строительства и сложность конструктивных и технологических решений объекта; по 4-й группе — территориальную рассредоточенность первичных строительно-монтажных организаций.

Рекомендуется каждый фактор дифференцировать следующим образом:

количество уровней управления: 3 — например, министерство— объединение (трест) — СМУ; 4 — например, министерство — объединение (главстрой, комбинат) — трест — СМУ;

объем строительно-монтажных работ по генподряду, млн. руб.: до 30, 30—50, свыше 50;

вид строительства, преобладающий по объему работ в стоимостном выражении: жилищно-гражданское, промышленное, сельское, смешанное;

сложность объектов: типовые, нетиповые, несложные объекты, преобладающие по объему работ;

территориальная разбросанность строительно-монтажных управлений и объектов строительства: в черте города, по области и республике.

5.13. В качестве инструмента для выбора того или иного типа структуры аппарата в зависимости от действия отдельных факторов предлагается использовать данные табл. 11.

Для выявления типа структуры управления необходимо во всех типах структурных схем аппарата управления подсчитать количество «+» в тех случаях, когда условия строительства соот-

Таблица 11

Фактор	Тип структурной схемы аппарата управления треста и СМУ			
	I	II	III	IV
Количество уровней управления:				
3			+	+
4	+	+		
Объем строительно-монтажных работ по генподряду, млн. руб.:				
до 30	+			
30—50		+	+	
свыше 50			+	+
Вид строительства (преобладающий):				
жилищно-гражданское	+			
промышленное			+	+
сельское		+	+	
смешанное	+	+		
Сложность объектов:				
типовые	+			
нетиповые, несложные	+	+	+	
сложные и уникальные			+	+
Территориальная разбросанность первичных строительно-монтажных управлений:				
в черте города	+	+		
по области, республике			+	+
Применение АСУС	+	+		+

ветствуют определенному фактору. Тип структуры, набравший максимальное количество «+», будет предпочтительным вариантом структуры аппарата управления в данных условиях.

При окончательном установлении структуры аппарата управления принимаются во внимание также характер деятельности вышестоящей организации, местные условия, состав кадров, сложившиеся методы руководства и связи, зарекомендовавшие себя положительно, и другие факторы.

5.14. Для каждого типа структур аппарата можно рекомендовать следующие примерные показатели централизации функций управления (табл. 12).

5.15. При формировании организационных структур аппарата управления следует учитывать ограничение на число непосредственных подчиненных руководителю. Предельно допустимое число непосредственно подчиненных руководителю лиц называется нормативом управляемости.

Норматив управляемости зависит от иерархического уровня, на котором находится данный руководитель. Чем выше уровень управления, тем ниже норматив управляемости, т. е. тем меньше

Таблица 12

Группы функций	Примерные показатели степени[1] централизации функций при типе структурной схемы аппарата			
	I	II	III	IV
1. Организация процессов управления	1	0,8—0,9	0,4—0,6	0,7—0,8
2. Управление сводным технико-экономическим планированием (сводное планирование производственно-хозяйственной деятельности)	0,9—1	0,7—0,8	0,25—0,3	0,35—0,5
3. Управление производством выполнения строительно-монтажных работ	0,8—1	0,5—0,6	0,15—0,25	0,3—0,5
4. Управление трудовыми ресурсами	1	0,75—0,85	0,25—0,35	0,4—0,5
5. Управление материальными ресурсами и обеспечением технологическим оборудованием	1	0,7—0,8	0,3—0,4	0,5—0,6
6. Управление техническими ресурсами	1	0,6—0,7	0,2—0,3	0,4—0,5
7. Управление финансовыми ресурсами	1	0,9—1	0,25—0,3	0,3—0,4
8. Управление обеспечением проектно-сметной и технологической документацией	1	1	0,2—0,35	0,4—0,5

[1] Отклонения от нижней границы до 25% значений показателя считаются нормальными.

допустимое число непосредственных подчиненных. Однако простой механический подход здесь недопустим.

Практика выработала следующие нормативы управляемости для руководителей строительного производства:

управляющий трестом и его заместители — 4—6 чел.;
начальник управления и его заместители — 5—7 чел.;
начальники отделов — 5—10 чел.

Решающими факторами в установлении нормы управляемости являются разнообразие выполняемых подчиненными видов деятельности, класс сложности решаемых управленческих задач, мера участия руководителя в разработке и принятии решения каждой задачи и также вероятность наилучшего исполнения каждым участником своих обязанностей при выработке решений.

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ЦЕЛЕВОГО ПОДХОДА

5.16. Применение целевого подхода возможно как в условиях традиционных (линейно-функциональных) структур аппарата управления, так и при их качественной перестройке.

В условиях традиционных структур управления рекомендуются программно-целевые формы организации управления: «Управление по проекту», «Управление по продукту» и т. п., что улучшит кооперацию труда относительно обособленных подразделений органа управления на основе общей для них программы достижения конкретных целей и единого руководителя программы, решения которого обязательны для всех участников ее реализации.

5.17. Формирование органа программно-целевого управления включает следующие этапы:

формируется цель, которую предполагается достичь в будущем, например: «Повысить производительность труда на столько-то %»;

разрабатывается программа достижения цели, в которой указывается: кто из участников, когда, где , в каких условиях и что делает; какие и сколько ресурсов выделено каждому участнику, когда, где и каким образом он их получает; когда и какие промежуточные результаты должны быть получены каждым участником и где эти результаты следует использовать при достижении цели общей для всех участников программы. Поскольку одна и та же цель может быть достигнута разными средствами или при различном сочетании одних и тех же средств, программа должна разрабатываться путем многовариантного анализа способов достижения заданной цели (целей);

создается структура органа управления программой достижения цели во главе с руководителем программы.

5.18. Поскольку программно-целевое управление не заменяет существующие организационные формы управления, а функционирует совместно с ними, орган управления программой не вмешивается во внутренние дела участников программы, а лишь взаимоувязывает их действия на том иерархическом уровне, на котором сформирован сам. Так, если в строительном тресте орган программно-целевого управления (его руководитель) подчинен непосредственно управляющему трестом, то объектами воздействия этого органа будут участники программы, также непосредственно подчиненные управляющему трестом. С завершением программы орган программно-целевого управления расформировывается. Руководителями программ могут быть заместители управляющего (начальника) треста (СМУ) или начальник функционального подразделения, чья роль в реализации программы определяющая, а также специальная группа работников. Следует ограничивать число одновременно реализуемых программ. Так, в тресте число таких программ не должно быть больше трех-четырех.

Организационной формой взаимосвязи вновь сформированного органа управления программой с существующими в аппарате управления подразделениями может служить матричная структура.

5.19. В зависимости от характера цели, количества участников программы и специфических особенностей строительной организации (масштабов производственной деятельности, территориальной разобщенности подразделений и др.) рекомендуются следующие формы организации программно-целевого управления:

а) организация управления координационного типа, при котором существующая структура аппарата управления остается без изменений. Руководитель программы выполняет следующие обязанности:

разрабатывает программу достижения цели, определяет состав ее участников и их задачи, сроки и ресурсы, необходимые для ее реализации;

разрабатывает, согласовывает с участниками и представляет на утверждение оперативные графики выполнения программы, осуществляет оперативный контроль за выполнением задач каждым участником;

подготавливает решения линейного руководителя по вопросам, касающимся программы;

б) организация управления линейного типа. Руководитель программы наделяется правами линейного руководителя всех ее участников. При нем формируется аппарат управления программой, имеющий линейно-функциональную структуру.

Кроме перечисленных в п. «а» обязанностей и прав руководитель программы имеет право также распоряжаться ресурсами, находящимися в распоряжении каждого участника, воздействовать на последних как административными, так и экономическими методами;

в) организация управления смешанного типа включает элементы обоих описанных выше типов организации программно-целевого управления.

6. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ТРУДА ИНЖЕНЕРНО-ТЕХНИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ И СЛУЖАЩИХ

6.1. Трудовая деятельность ИТР и служащих регламентируется с помощью следующих групп документов:

устав строительной организации, штатное расписание; структура аппарата управления, распоряжения по распределению функций и управленческих работ между звеньями аппарата; планы и графики, устанавливающие порядок выполнения управленческих работ (недельные, месячные и др.); правила внутреннего трудового распорядка дня;

положения о структурных подразделениях аппарата управления;

должностные инструкции работников, организационно-должностные карты;

документы по организации информационного обслуживания (схемы документооборота, инструкции по ведению делопроизводства, номенклатуры дел и др.), инструкции по выполнению отдельных видов управленческих работ и разработке документов, технологические карты и оперограммы выполнения работ и другие нормативные акты.

6.2. Базовой основой при разработке организационно-регламентирующих документов должны служить такие правовые акты, как постановления СМ СССР, Госкомтруда СССР, Госстроя СССР, приказы министерств, положение о социалистическом государственном производственном предприятии, положение о производственном объединении (в систему которого входит стройорганизация),

тарифно-квалификационный справочник должностей служащих предприятий и объединений и другие ведомственные и внутренние правовые и нормативные акты.

Организационно-регламентирующая документация утверждается руководителем организации, имеющей статус социалистического предприятия.

РАЗРАБОТКА ПОЛОЖЕНИЙ О СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯХ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ

6.3. Общие правила разработки положений: положения о структурном подразделении разрабатываются для каждого отдела, лаборатории, группы, бюро, предусмотренных действующим штатным расписанием. При наличии проекта организации труда (в полном объеме) положение на службу не разрабатывается;

разработка положений об отделе не должна производиться изолированно от составления других положений, что требует проведения соответствующих согласований между отделами;

составной частью положений об отделах являются должностные инструкции работников;

положения об отделах рекомендуется дополнять технологическими картами, процедурными схемами, операграммами, в которых указываются последовательность и методика выполнения наиболее повторяющихся и важных работ при выполнении функций.

6.4. Положения о структурных подразделениях должны содержать следующие разделы: I. Общие положения. II. Структура подразделения. III. Функции подразделения. IV. Права и ответственность. V. Оценка качества труда и стимулирование работников. VI. Взаимоотношения с другими подразделениями.

6.5. В разделе I положения характеризуются место и роль подразделения в общей системе управления, его подчиненность, правовое положение, порядок назначения и освобождения руководителя и требования, предъявляемые к нему для соответствия занимаемой должности (образование, квалификация и опыт работы), порядок замещения должности в период временного отсутствия руководителя. Указывается, является ли данный отдел самостоятельным структурным подразделением или же входит в состав какой-либо службы. Раздел должен содержать перечень нормативно-правовых документов, которыми подразделение руководствуется в своей деятельности. Дается развернутая характеристика целей и задач, для которых создано структурное подразделение. При этом должно учитываться следующее: каждое подразделение должно решать определенные задачи, необходимые для деятельности организации; задачи различных подразделений должны быть взаимно увязаны; задачи подразделения не должны сужаться до задач его руководителя.

6.6. В разделе II показывается структурная схема подразделения, в которой приводятся должностной состав работников отдела и их соподчиненность.

При разработке структуры подразделения следует учитывать объем работ, возлагаемый на исполнителя, соответствие его требованиям (по квалификации и опыту), предъявляемым к данной должности. При распределении работ, требующих разного уровня знаний и квалификации, на исполнителя следует возлагать, по

возможности, обязанности, побуждающие его повышать квалификацию.

6.7. В разделе III формулируются основные функции структурного подразделения, необходимые для эффективного решения возложенных на него задач

При этом следует учитывать следующее:

для четкого разграничения функций между подразделениями и исключения параллелизма и дублирования в их работе целесообразно использовать классификатор функций управления;

рассматриваемый раздел положений рекомендуется составить в виде обычного текста или табл. 13.

Таблица 13

Функции и управленческие работы	Индекс	Подразделение отдела, (сектор, группа)	Примечание

Необходимо особо обращать внимание на конкретность изложения содержания управленческих работ (избегать расплывчатых и общих фраз).

6.8. В разделе IV определяются права руководителя подразделения, способствующие своевременному и качественному решению стоящих перед подразделением задач, и предусматривается ответственность руководителя в соответствии с действующим законодательством.

При этом следует учитывать:

права подразделения осуществляются его руководителем (начальником) и по распределению обязанностей — другими должностными лицами. В связи с этим должны быть четко разграничены права, осуществляемые руководителем и его заместителем, а также отдельными должностными лицами;

ответственность руководителя отдела должна быть конкретизирована.

Рекомендуется особо установить ответственность руководителя подразделения за организацию работы его подчиненных и выполнение функций подразделения. Ответственность предполагает применение определенных санкций в отношении виновного лица. В связи с этим целесообразно предусматривать применение санкций за невыполнение или некачественное выполнение функций, неиспользование представленных прав и за другие нарушения. Рекомендуется устанавливать меру ответственности и меру наказаний (лишение премии, дисциплинарные взыскания и др.).

6.9. В разделе V определяются порядок оценки и учета качества труда работников подразделения, порядок и виды морального и материального стимулирования за качественное и своевременное решение задач подразделения с учетом специфики его работы.

6.10. В разделе VI устанавливаются взаимоотношения между подразделениями: наименование входящих и исходящих документов, а также порядок их получения и выдачи. Для этого каждым структурным подразделением должны быть разработаны схемы документооборота (характеризующие порядок, сроки составления или обработки каждого документа, путь прохождения его, а также роль отдельных исполнителей в этой работе).

В разделе указывается, в каком порядке и какими должностными лицами рассматриваются разногласия в работе между подразделениями, приводится состав работ, по которым необходимы согласования других отделов и порядок их проведения.

Взаимоотношения данного подразделения с другими могут быть оформлены в виде табл. 14.

Таблица 14

Информация, документы, которые готовит отдел	Кому передает	Когда	В каком виде, сколько экз.	Информация, документы, которые получает отдел	От кого, когда	В каком документе они используются

РАЗРАБОТКА ДОЛЖНОСТНЫХ ИНСТРУКЦИЙ РАБОТНИКОВ

6.11. Должностные инструкции должны быть разработаны для должностей всех ведущих, старших и рядовых работников, предусмотренных штатным расписанием.

Должностные инструкции состоят из разделов:

I Общая часть. II. Основные задачи и обязанности работников. III. Права и ответственность работника.

6.12. В общей части устанавливается: в составе какого подразделения находится данная должность; кому подчиняется работник, занимающий ее, кто подчиняется ему; порядок назначения на должность и освобождения от нее; требования, предъявляемые к работнику (образование, стаж и производственный опыт); какими документами должен он руководствоваться в своей деятельности, кто из должностных лиц выполняет обязанности данного лица при его временном отсутствии.

6.13. Основные задачи работника определяются в зависимости от целевого назначения подразделения, в состав которого входит данная должность. При этом должно быть соблюдено максимальное соответствие между сложностью задач, решаемых исполнителем, и его квалификацией.

Должностные обязанности разрабатываются как подробный перечень работ, необходимых для выполнения поставленных задач, и определяются путем рационального распределения между исполнителями обязанностей подразделения, в зависимости от его организационной структуры.

Обязанности целесообразно представлять по следующей схеме:

принимает решения (утверждает, подписывает документы) по _____

разрабатывает (составляет документы) _____

участвует в разработке документов (указывается, в какой части) _____

согласовывает документы _____

подготавливает информацию, отвечает за ее достоверность, передает ее _____

контролирует исполнение _____

Дополнительно исходя из специфики содержания работы может быть указано:

координирует действия _____

организует выполнение _____

выявляет и вносит вопросы (предложения, идеи), требующие решения _____

Конкретность и четкость формулировок обязанностей достигаются также за счет прямых указаний сроков и периодов выполнения управленческих работ или действий, перечисления видов документов (актов, отчетов, графиков, заявок и т. д.), сбора необходимой информации от должностных лиц и передачи информации другому должностному лицу.

6.14. Права и ответственность работника определяют полномочия работника принимать решения и обеспечивать их осуществление, а также ответственность, которую он несет за неиспользование предоставленных прав.

Должностное лицо должно быть наделено объемом прав, соответствующим кругу и содержанию возложенных на него обязанностей.

Права целесообразно предоставлять по следующей схеме:

право принимать решения _____

представлять организацию во внешних организациях (по кругу вопросов) _____

требовать информацию _____

давать указания _____

требовать исполнения решений _____

распоряжаться материальными ценностями _____

поощрять (делать представление о поощрении) работников, накладывать взыскания (давать представление о наложении взыскания) на работников _____

Необходимо указывать права по отношению к вышестоящему должностному лицу и по отношению к подчиненным должностным лицам. Определяя права по каждой должности, следует строго руководствоваться действующим законодательством.

Ответственность должностного лица должна находиться в полном соответствии с предоставленными правами.

Ответственность целесообразно предоставлять по следующей схеме: за достижение конечных целей, поставленных перед ним (и его коллективом) _____

за результаты деятельности _____

за сохранность материальных ценностей _____

за невыполнение своих обязанностей (перечисляются наиболее важные обязанности) _____

за правильность разрабатываемых и согласуемых документов

за соблюдение производственной и трудовой дисциплины —

Для отдельных случаев следует указывать форму ответственности (административная, материальная и т. д.) в соответствии с действующим законодательством.

6.15. Для ведущих исполнителей рекомендуется составлять раздел о взаимоотношениях с другими работниками.

Должностную инструкцию рекомендуется дополнять схемой планировки рабочего места, необходимым составом оргтехники, рекомендуемым режимом работы, технологическими картами или операограммами по выполнению отдельных управленческих работ.

РЕГЛАМЕНТАЦИЯ РАБОТ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ АППАРАТА

6.16. Основным документом, регламентирующим режим работы аппарата управления, является Единый график работы, разрабатываемый в виде плана-графика, в котором перечисляются наименования работ и мероприятий, указываются дни недели и часы их выполнения. В нем необходимо отразить время работы сотрудников по личному плану, вызова подчиненных, приема посетителей из других подразделений и внешних организаций, обеденного перерыва, контроля за выполнением заданий текущего дня; планирования работы следующего дня, проведения оперативных совещаний в подразделениях и на уровне руководителя (заместителя) организации, заседаний научно-технического совета, аттестационной комиссии, совета рационализаторов и изобретателей, занятий по повышению политических, технических и экономических знаний, партийных, профсоюзных и комсомольских собраний и др.

6.17. Для подразделений аппарата управления (отделов, лабораторий, групп) рекомендуется на основе «Единого графика работы» разрабатывать план-график, учитывающий содержание и специфику деятельности отдельной службы.

Каждый работник на основе плана-графика работы подразделения составляет индивидуальный план-график работы (недельный, месячный).

6.18. При составлении плана-графика работы рекомендуется продумывать каждое задание, которое предстоит выполнить в планируемый период времени, группировать задания в зависимости от цели, содержания, объема и последовательности выполнения;

планировать выполнение основных заданий в наиболее удобное время дня;

для выполнения повторяющихся работ устанавливать дни недели и время дня;

предусматривать время для индивидуальной работы по повышению уровня специальных знаний, участия в совещаниях, приема посетителей, выездов на объекты и т. д.;

предусматривать резервы времени для выполнения внеплановых заданий и поручений руководства.

Планирование работы ИТР и служащих следует проводить с учетом установленного режима работы подразделения (организации) и соблюдения необходимых затрат времени на выполнение отдельных видов работ.

ТЕХНОЛОГИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РАБОТ

7. НОРМАЛИЗАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

7.1. Технология управленческих процессов разрабатывается на: комплексы работ (функции, подфункции), выполняемые различными подразделениями аппарата (при этом определяются основной набор документов, работ, последовательность их выполнения, взаимосвязи, состав служб, участвующих в выполнении функций);

комплексы работ, выполняемые внутри структурного подразделения (при этом определяются детальный перечень документов, работ, последовательность выполнения, взаимосвязи; состав исполнителей и распределение работ между ними; комплект средств организационной и вычислительной техники);

отдельную работу, состоящую из определенного набора операций (при этом определяются перечни используемых показателей, набор операций, последовательность, трудоемкость и методы их выполнения, взаимосвязи между операциями, комплект средств организационной и вычислительной техники).

7.2. По видам технология управленческих процессов выделяется как:

маршрутная, в которой решаются вопросы последовательности движения информации (составления документов) между пунктами ее переработки;

операционная, в которой решаются вопросы последовательности и состава операций и методов их выполнения.

Типизация маршрутной технологии выполнения управленческих работ возможна по группе однородных организаций для каждой работы или комплекса работ в отдельности.

Операционная технология по своей структуре в определенной мере может быть типовой для всех управленческих работ.

7.3. Управленческая работа может быть представлена как взаимосвязанная совокупность логических и технических операций (рис. 2).

Рекомендуемые типовые технологические схемы выполнения логических и технических операций в общем виде показаны на рис. 3—17*.

Указанные схемы используются при проектировании операционной технологии работ для определения полного состава операций и их последовательности при реализации конкретной работы, разделении труда между исполнителями, выбора технических средств для выполнения работы.

7.4. Совершенствование существующей технологии управленческих процессов или разработка вариантов принципиально новой технологии производятся в направлении снижения затрат труда на подготовку и принятие решений, времени на ожидание информации и пролеживания документов при их передаче; сокращения общих сроков подготовки документов и длины маршрутов их движения; повышения оперативности выполнения работ и ритмичности труда исполнителей, проведения унификации и типизации форм документов, улучшения взаимоувязки сметных технологий работ.

---

* Условные обозначения, приведенные на схемах, см. прил. 4.

Рис. 2. Структура управленческой работы

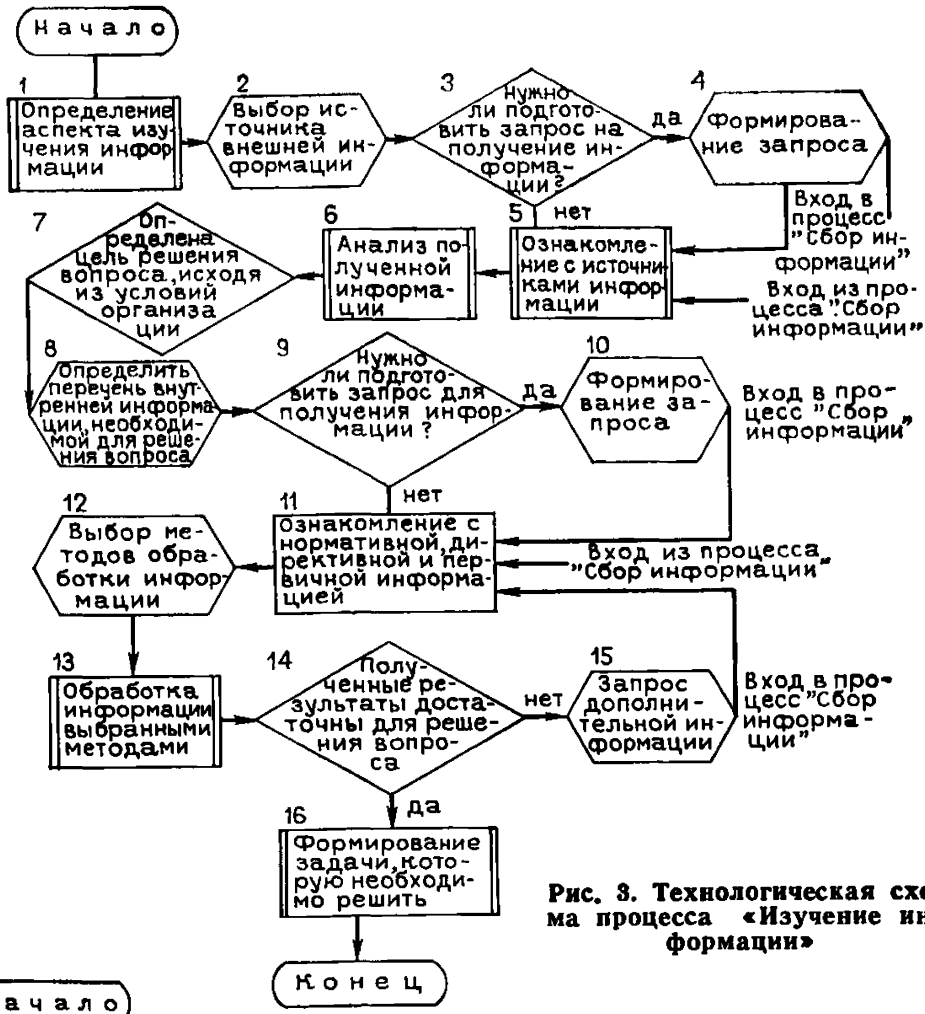


Рис. 3. Технологическая схема процесса «Изучение информации»

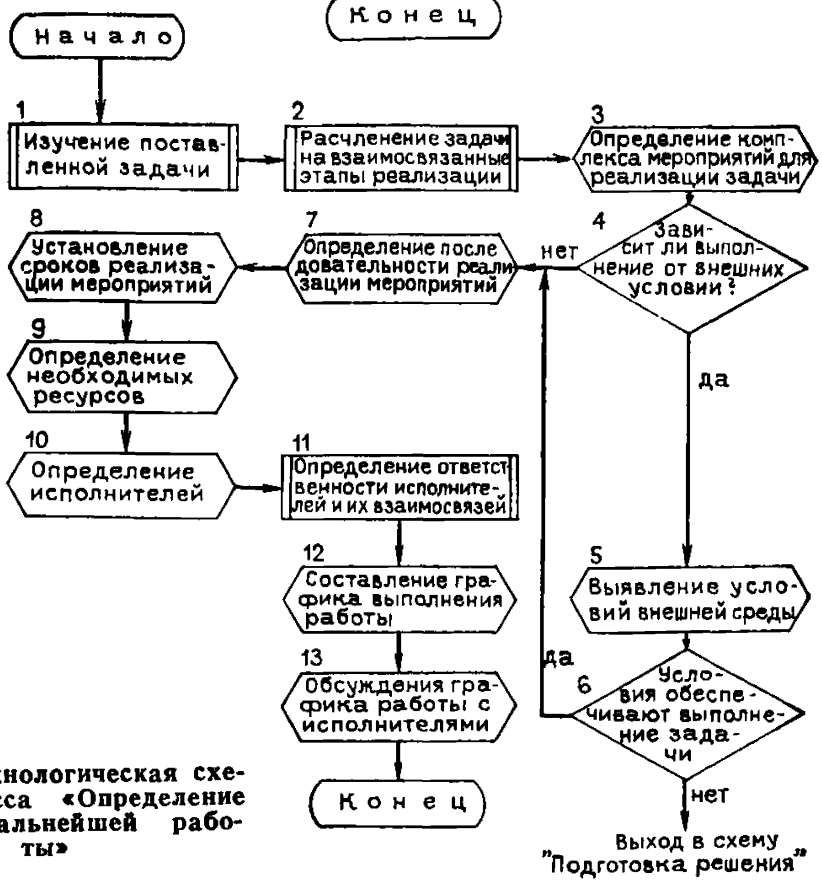


Рис. 4. Технологическая схема процесса «Определение порядка дальнейшей работы»

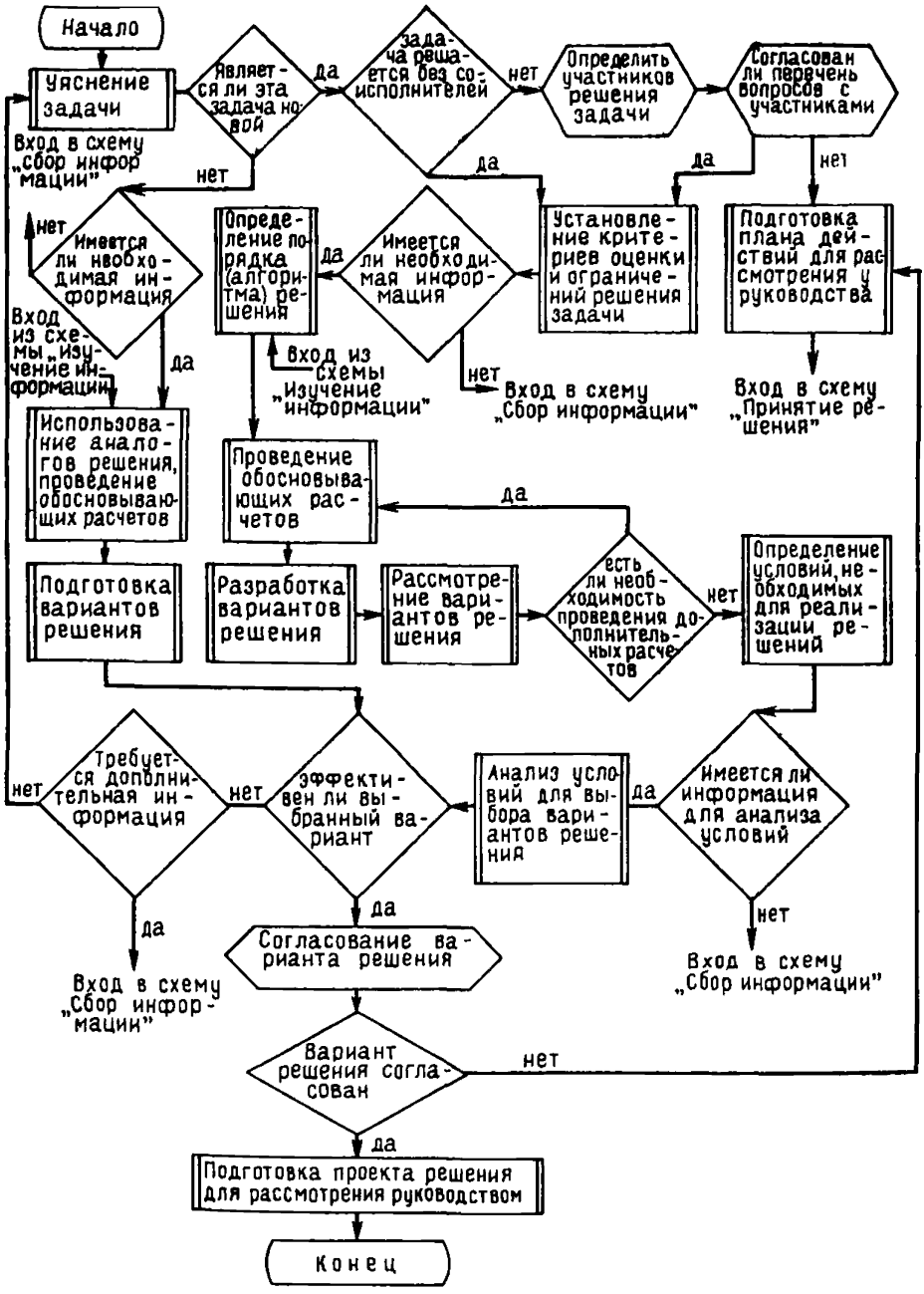


Рис. 5. Технологическая схема процесса «Подготовка решения»

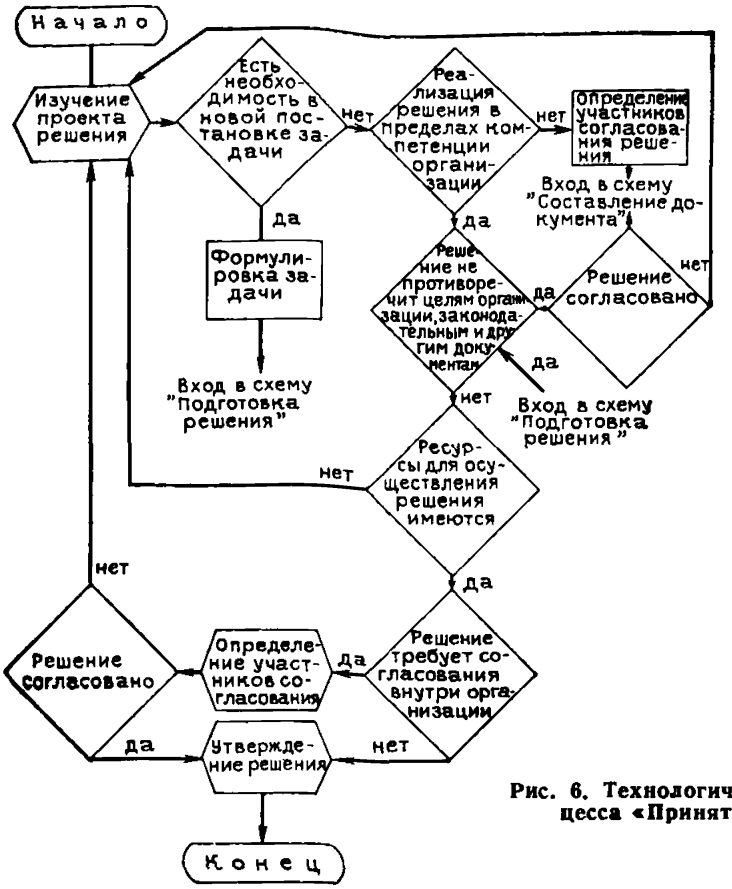


Рис. 6. Технологическая схема процесса «Принятие решения»

7.5. При выборе рационального варианта технологии управленческих работ следует соблюдать следующие условия:

установление начала каждой работы только после окончания работ, от которых она зависит;

обеспечение минимума числа связей кооперации за счет повышения замкнутости процесса составления документов в одном подразделении;

одноразовое перенесение данных из первичных документов в накопительные;

ограничение числа пунктов переработки информации и ликвидация возвратных движений документов от исполнителя к исполнителю;

исключение лишних операций и операций с информацией, неиспользуемой для подготовки и принятия решений;

сокращение дублирования и параллелизма в работе при обработке информации за счет получения необходимой информации из других подразделений;

повышение уровня использования организационной и вычислительной техники за счет концентрации объемов однотипных технических операций у отдельных исполнителей или для передачи их в специализированные подразделения (МСС, ВЦ, машбюро, диктофонное бюро и т. д.);

максимальное использование одних и тех же документов раз-

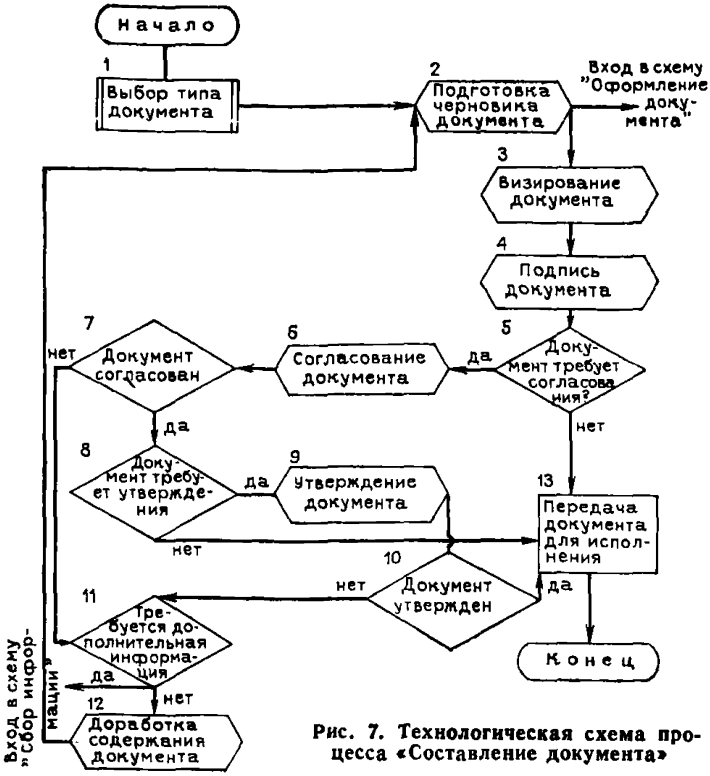


Рис. 7. Технологическая схема процесса «Составление документа»

ными подразделениями для подготовки и принятия решений, повышение коэффициента полезного использования информации в работе.

7.6. Проектирование технологии управленческих работ может осуществляться путем привязки типовых проектных решений и разработки индивидуальных проектных решений.

Разработку проектных решений по технологии управленческих работ следует проводить в два этапа. На первом этапе составляются списки управленческих работ (результатов управленческих решений), уточняются карточки входящих, исходящих и промежуточных документов (прил. 1, форма 1/1), списки нормативно-справочных документов, определяются состав операций и даты выполнения работ.

На втором этапе по отдельным работам подбираются карточки входящих и разрабатываемых документов, бланки или копии самих документов, определяются поставщик и потребители документов (информации), исполнители, последовательность и алгоритм выполнения операций; рассчитывается трудоемкость операций; разрабатывается маршрутная и операционная технология выполнения работ (обработки документов), устанавливается перечень технических средств.

7.7. Формой регламентации проектных решений по технологии управленческих работ является организационно-технологическая документация (ОТД).

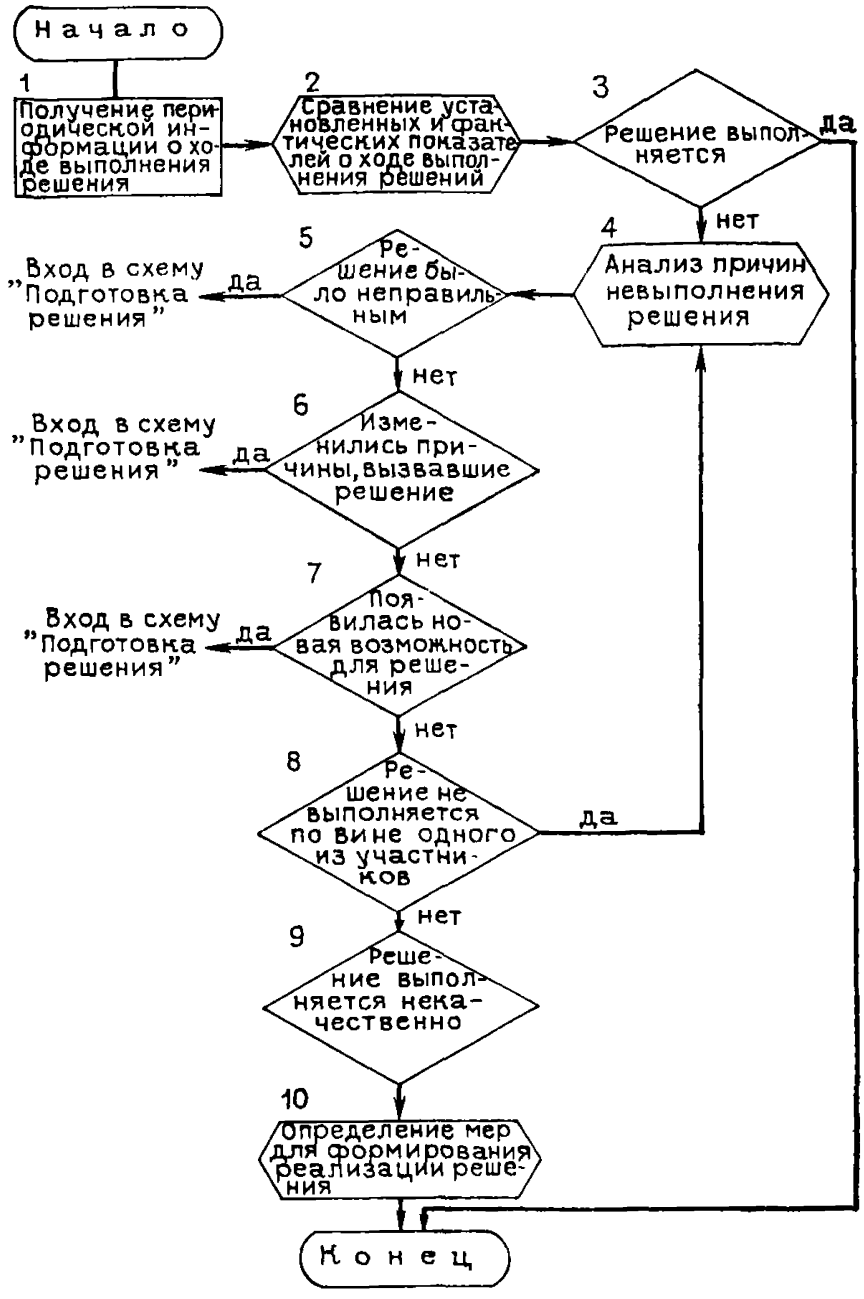


Рис. 8. Технологическая схема процесса «Контроль за выполнением решения»

В состав ОТД должны входить:

общие положения;

схема выполнения работы (обработки документа);

маршрутная карта выполнения работы (составления документов);

операционная карта выполнения работы (составления документов);

образцы форм документов.

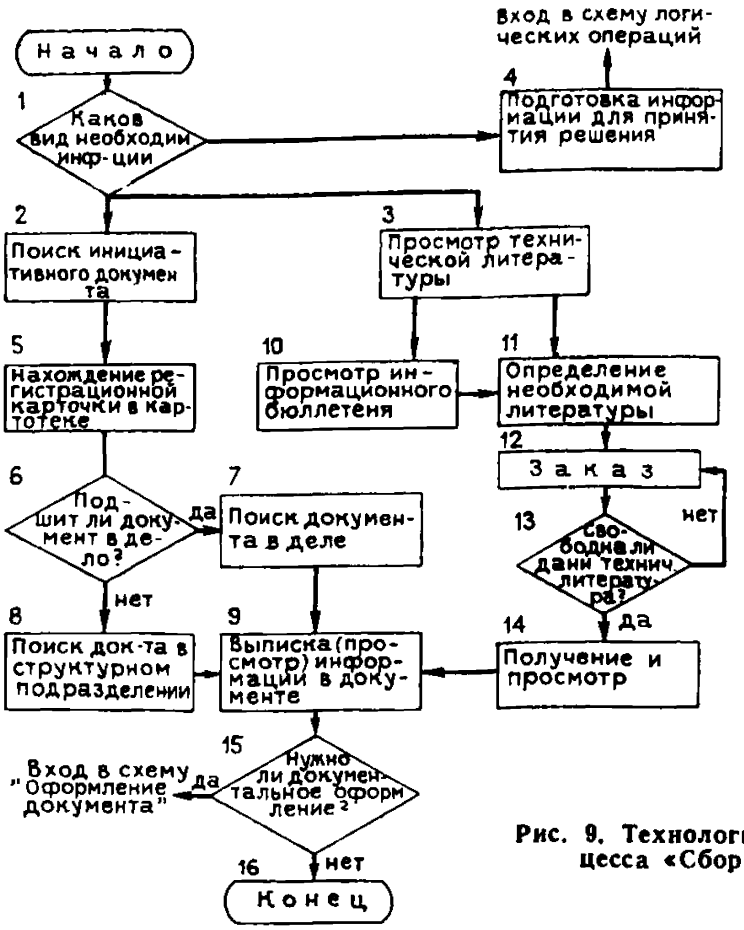


Рис. 9. Технологическая схема процесса «Сбор информации»

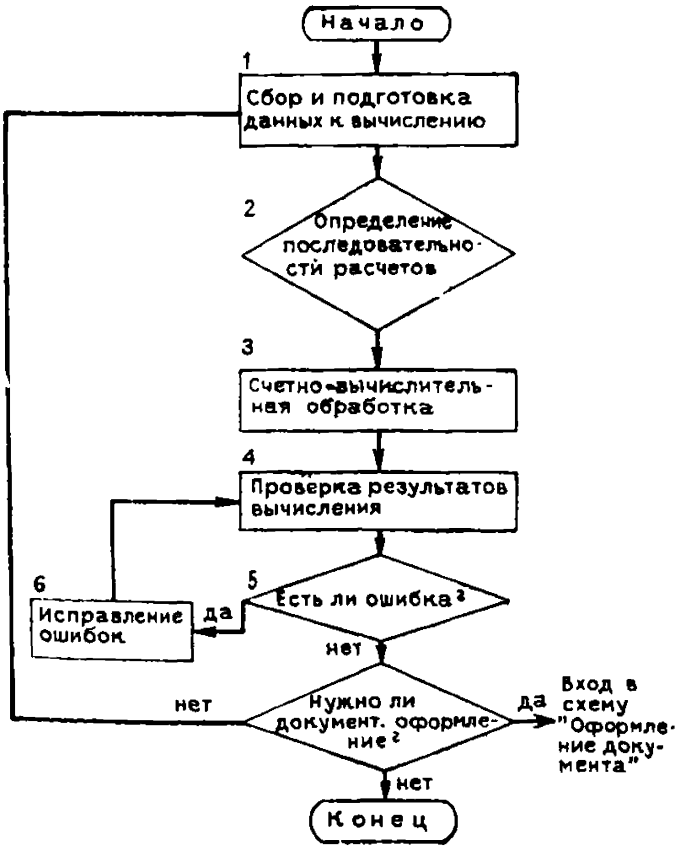


Рис. 10. Технологическая схема процесса «Счетно-вычислительная работа»

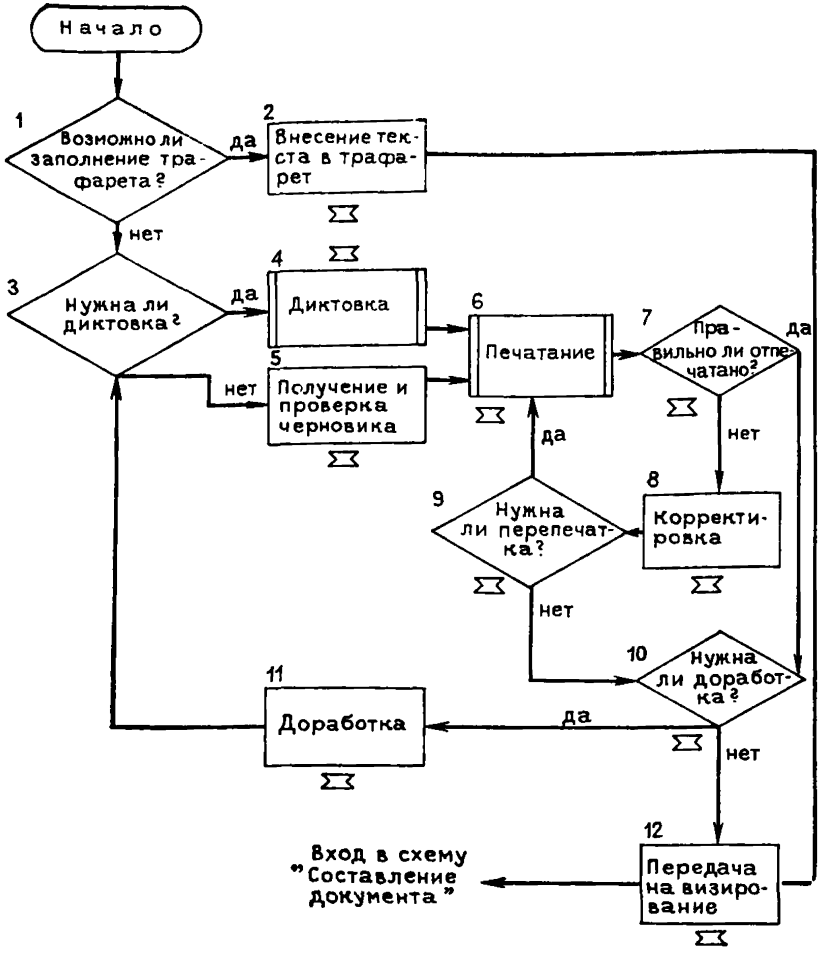


Рис. 11. Технологическая схема процесса «Оформление документов»

В общем положении излагается цель составления документа, указываются место документов в документообороте организации, взаимосвязи управленческих решений со смежными решениями, требования к работе в условиях механизированной обработки документов и применения АСУ, периодичность выполнения работы, особые условия.

В схеме выполнения работы (обработка документов) приводятся перечень работ, их последовательность и исполнители.

Маршрутная карта содержит маршрутную технологию выполнения работы (составления отдельного документа). В ней указываются источники информации, которые используются для заполнения различных граф данного документа, номера граф, которые

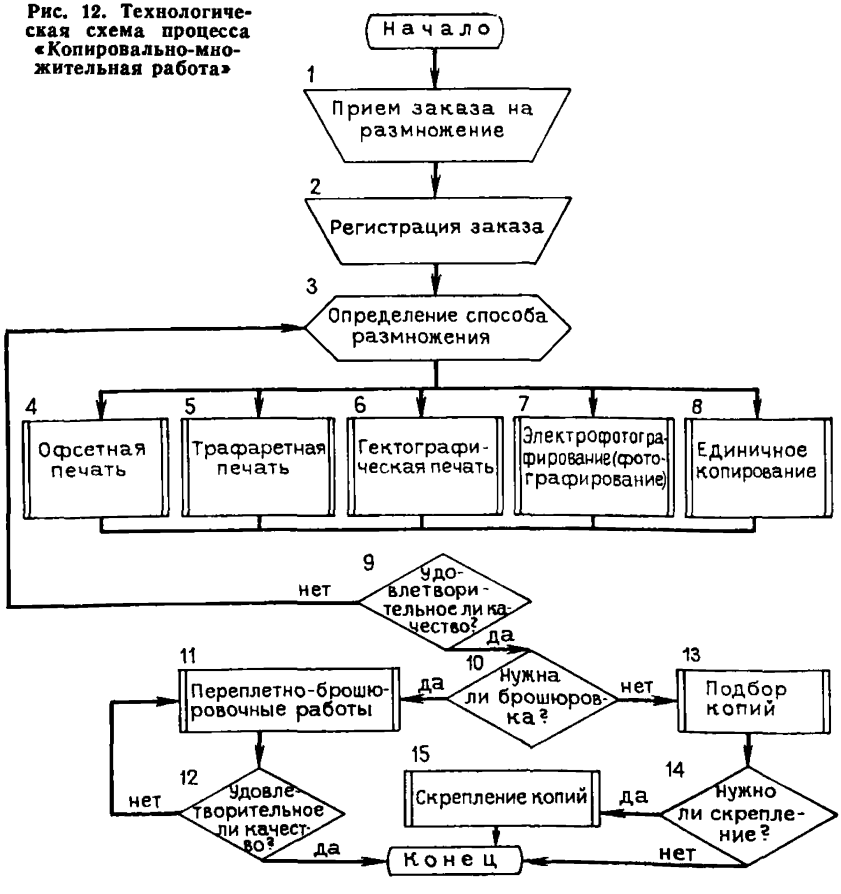
соответствуют номерам в образце формы документов, последовательность операции и их исполнители, применяемые технические средства, даты выполнения работы (операций).

Операционная карта разрабатывается на каждую работу (операцию), входящую в маршрутную карту, и содержит операционную технологию ее выполнения, которая включает в себя состав, последовательность и порядок осуществляемых операций, исполнителей, применяемые технические средства, продолжительность операций.

7.8. Организационно-технологическая документация может разрабатываться в сокращенном виде как по числу разделов, так и по их составу исходя из поставленных перед разработчиками задач, сложности и ответственности рассматриваемых управленческих работ, времени и ресурсов, используемых для проектирования их технологии. Так, для обработки документов по функции материально-технического обеспечения в состав ОТД включаются материалы только по маршрутной технологии.

7.9. В зависимости от вида технологии работ и степени детализации для описания технологии управленческих работ рекоменду-

Рис. 12. Технологическая схема процесса «Копировально-множительная работа»



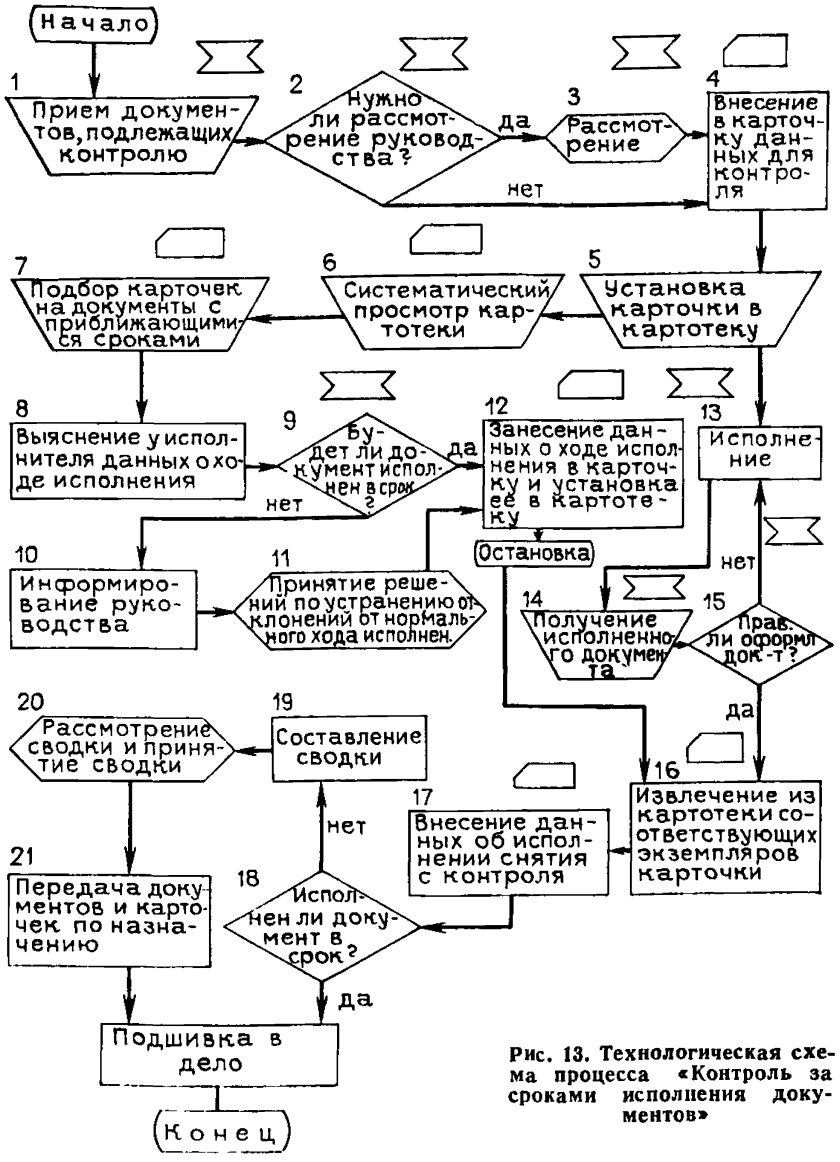


Рис. 13. Технологическая схема процесса «Контроль за сроками исполнения документов»

ются применять сетевые графики, процедурные схемы, операграммы, табличные формы. Характеристика основных их видов приведена в табл. 15.

7.10. При разработке ОТД должны использоваться следующие нормативные документы строительной организации: единая номенклатура должностей, структурная схема аппарата управления, типовые или специально разработанные положения о подразделениях, должностные инструкции для исполнителей.

ОТД должна служить основой при проектировании автоматизированной системы управления в строительной организации и при анализе существующих технологических процессов управления.

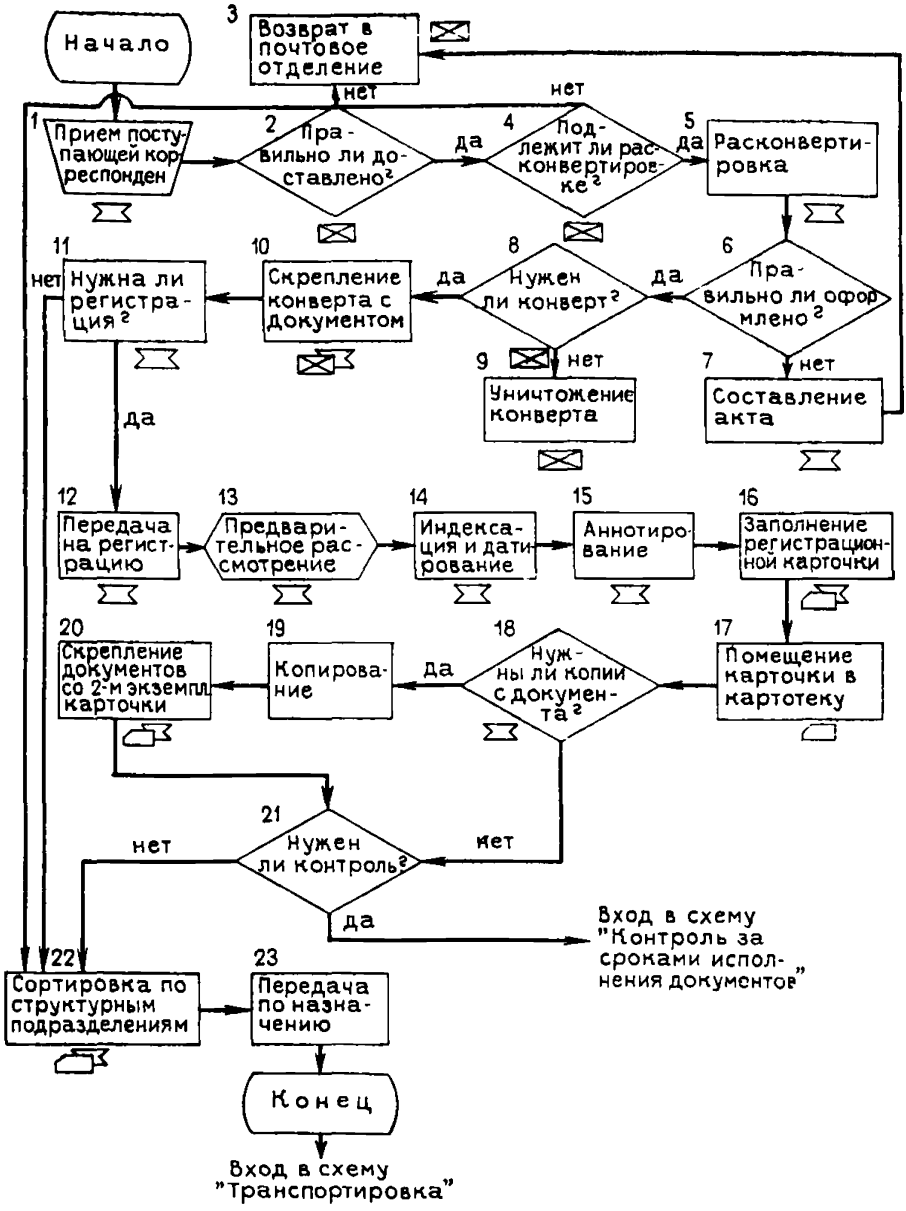


Рис. 14. Технологическая схема процесса «Экспедиционная обработка и регистрация поступающей корреспонденции»

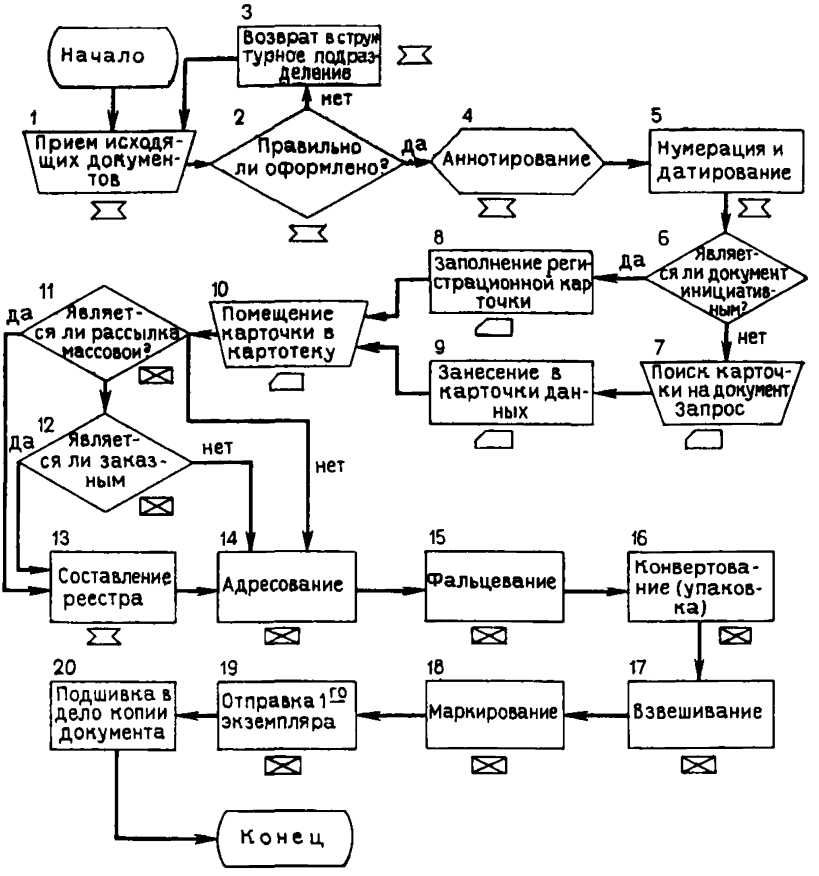


Рис. 15. Технологическая схема процесса «Регистрация и экспедиционная обработка отправляемой корреспонденции»

7.11. Разработку типовой технологии выполнения управленческих работ должны осуществлять НИСы и тресты «Оргтехстрой» для группы однородных организаций, сгруппированных по следующим признакам: специализация по виду строительства, объем СМР, тип объектов строительства (типовые, индивидуальные), тип строительной организации (территориальный, городской, площадка), организационная и производственная структура управления.

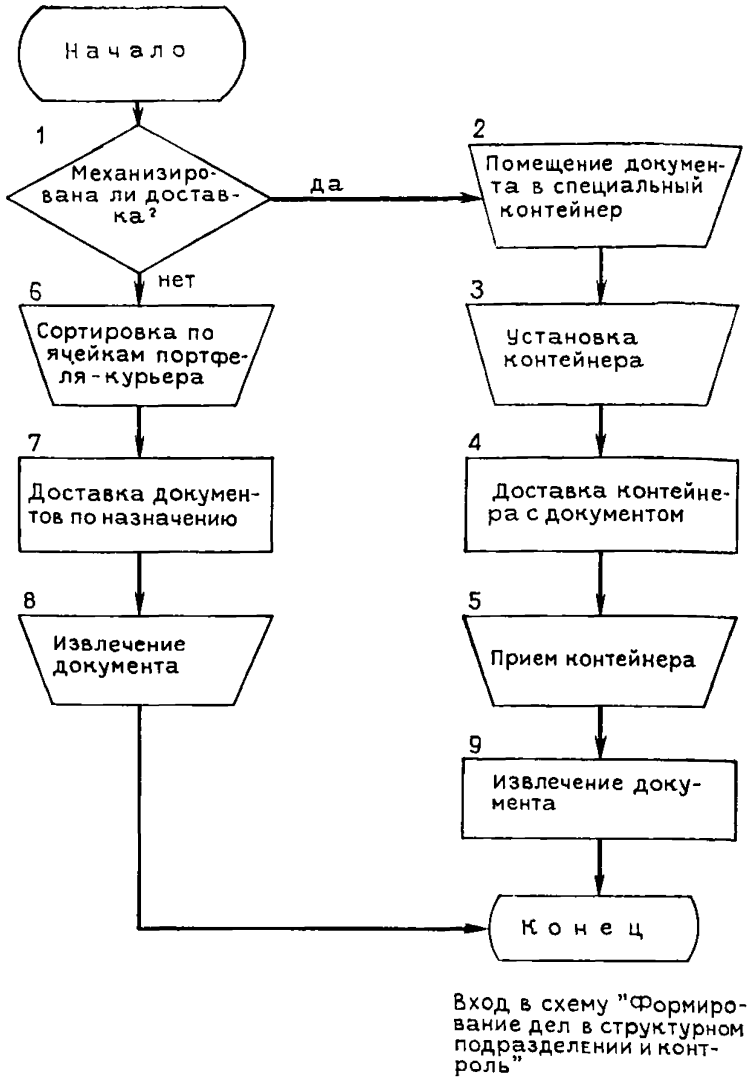


Рис. 16. Технологическая схема процесса «Транспортировка документов»

Привязка типовой технологии работ к конкретным условиям деятельности организации, разработка индивидуальной технологии работ и их внедрение производятся самой строительной организацией самостоятельно или с привлечением трестов «Оргтехстрой», НИСов и других организаций.

ОТД становится обязательной для исполнителей после утверждения ее руководителем организации.

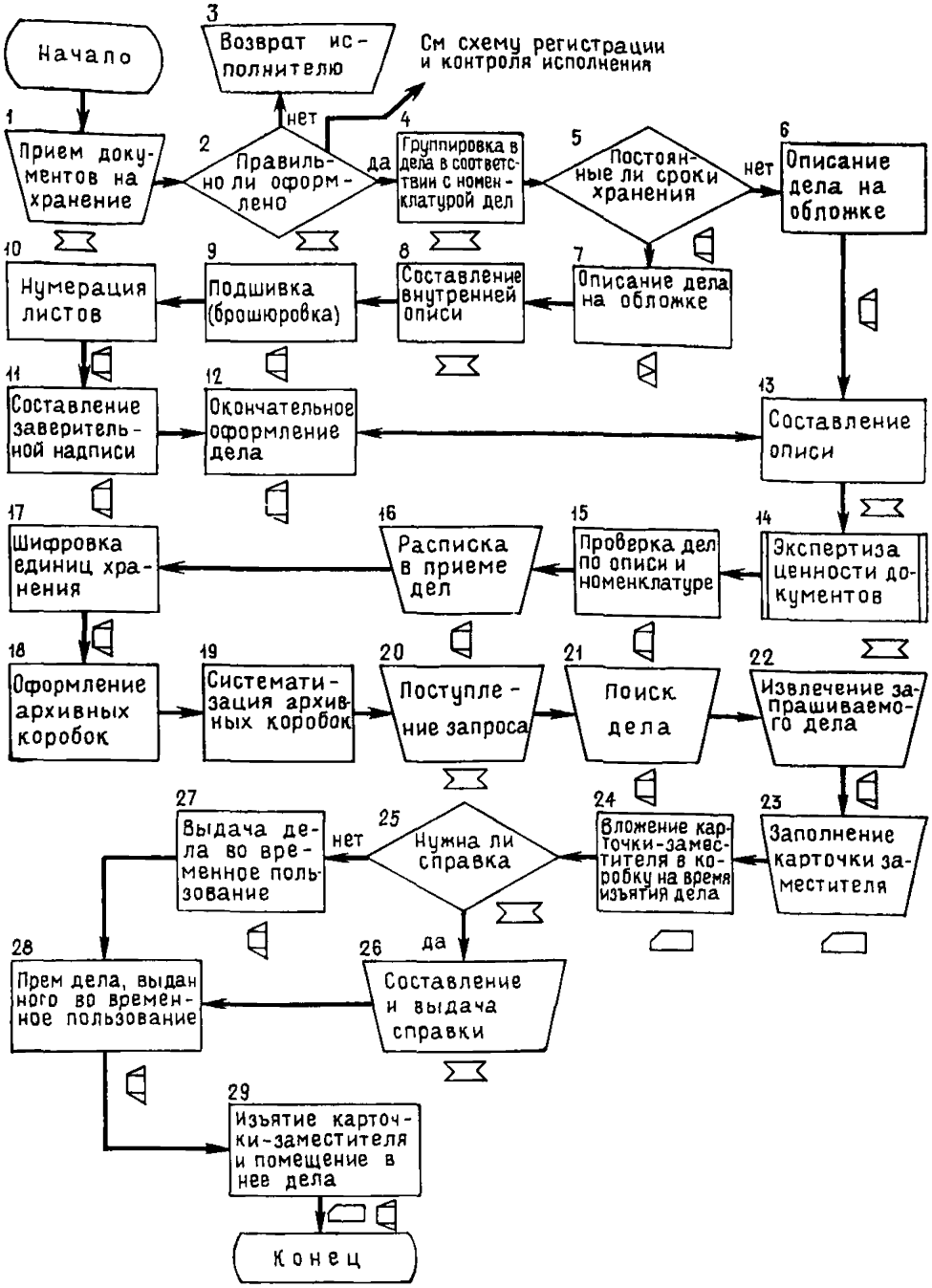


Рис. 17. Технологическая схема процесса «Формирование и хранение дел»

Таблица 15

Схема	Назначение по виду	Правила построения	Эффективность применения	Примечание
Сетевые графики	Применяются для описания технологических процессов реализации функций управления, между работами (комплексами работ) которых имеется постоянная взаимосвязь. Используются для проектирования маршрутной технологии работ	а) Работы изображаются сплошными линиями. По возможности, линии следует располагать горизонтально; б) взаимосвязи между работами изображаются пунктирными линиями, допускается расположение линий наклонно и горизонтально; в) направление сплошных и пунктирных стрелок необходимо ориентировать в направлении от левого к правому срезу листа; г) наименование работы помещается над обозначающей ее стрелкой, а наименование результирующего документа — под стрелкой; д) события (момент начала или окончания работы) изображаются кружками, которые можно разделить на сектора, где указываются порядковый номер работы, дата начала или окончания работы, исполнитель, затраты трудовых ресурсов	а) Устанавливают комплекс основных задач, решаемых при реализации функций по подразделениям; б) сокращают затраты труда при анализе и рационализации существующих процессов реализации функций; в) определяют основные взаимосвязи и комплекс необходимой информации при реализации функции; г) определяют периодичность выполнения работы; д) могут использоваться при нормировании затрат на выполнение работ при реализации функций е) позволяют рассчитать рациональные сроки выполнения работ	Пример построения см. прил. 5 (рис. 18)
Процедурные схемы	Применяются для описания комплекса работ при реализации функции и работ, выполняемых внутри подразделения. Используются для проектирования маршрутной технологии	а) Процедура расчленяется на составные элементы (виды работ), выполняемые одним работником, заканчивающиеся составлением документа или служащие основанием для начала другой работы; б) выполнение элемента процедуры обозначается прямоугольником, внутри которого пишется выполняемая работа; в) структурное подразделение, должность исполнителя работы проставляется в верхнем левом углу прямоугольника; г) условное обозначение документа, появившегося в результате работы, проделанной исполнителем, — шестиугольник с названием документа внутри;	а) Определяют состав работ, выполняемых в подразделении; б) используются при разработке положений о подразделениях; в) устанавливают подразделения, участвующие в реализации функций; г) определяют информационные взаимосвязи между исполнителями и состав исполнителей; д) могут использоваться при определении трудозатрат по исполнителям; е) используются при совершенствовании технологии выполнения работ в подразделении	Пример построения см. прил. 5 (рис. 19)

Продолжение табл. 15

Схема	Назначение по виду	Правила построения	Эффективность применения	Примечание
		д) направление документа от одного исполнителя к другому указывается сплошной линией со стрелкой на конце. Если возникший документ не выходит за пределы действия исполнителя, на схеме направление обозначается аналогично; е) движение документа, подлежащего согласованию, утверждению руководством организации или структурного подразделения, на схеме изображается пунктирной линией со стрелками на концах;		
Операграмма	Применяется для описания технологии оформления документа Используется для проектирования операционной технологии работ	а) Ознакомление с формой анализируемого документа, изучение заключенных в нем реквизитов; б) опрос исполнителей, участвующих в оформлении документа, выявление комплекса операций, выполняемых каждым исполнителем; в) определение последовательности выполнения операций и взаимосвязи между исполнителями; г) подготовка координатной сетки операграммы, заполнение необходимых реквизитов; д) построение существующей операционной цепочки, ее анализ и разработка предлагаемой операционной цепочки; е) согласование предлагаемого варианта;	Используется при анализе технологии оформления документов с целью сокращения количества этапов и операций путем их совмещения, уменьшения числа инстанций при выполнении работ, ликвидации необоснованных согласований, сосредоточения в централизованных службах однотипных и вспомогательно-технических работ, изменения последовательности выполнения операций	Пример построения см. прил. 5 (рис. 20)
Таблица принятия решения	Применяется для описания последовательности выполнения операций или указаний, которые при заданных условиях обеспечивают принятие правильного решения. Используется для проектирования операционной технологии работ	а) Определить возможные ситуации, вызывающие необходимость принятия решений; б) для каждой ситуации определяются перечень условий, возможность принятия решений; в) в правой верхней части таблицы указываются возможные сочетания условий (да — д, нет — н); г) в нижней левой части указываются возможные альтернативы решений;	а) Устанавливает необходимый и достаточный объем информации для принятия решения; б) характеризует узловые моменты в выполнении работ, концентрируя на них внимание исполнителя; в) повышает эффективность управленческих воздействий на ход СМР за счет сокращения затрат времени на принятие решения; г) устанавливает взаимосвязи, необходимые для принятия решения; д) представляет собой набор подготовленных программ действия исполнителя;	Пример построения см. прил. 5 (табл. 1)

Продолжение табл. 15

Схема	Назначение по виду	Правила построения	Эффективность применения	Примечание
		д) в соответствии с каждым условием определяются перечень действий и порядок их выполнения для реализации решения	е) определяет альтернативы решений	
Маршрутная карта	Применяется для описания последовательности составления документов. Используется для проектирования маршрутной технологии работ	а) Определение последовательности операций согласно документу; б) определение исполнителей; в) выявление источника информации; г) установление технических средств; д) определение даты выполнения операций (при необходимости); е) согласование предлагаемого варианта; ж) составление образца документа с номерами граф	а) Используется при совершенствовании технологии выполнения работ (составления документа) в подразделении; б) используется при разработке должностных инструкций; в) может использоваться при определении загрузки исполнителей	Пример построения см. прил. 5 (табл. 2, 3, 4)

8. УНИФИКАЦИЯ ФОРМ АДМИНИСТРАТИВНО-УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ

8.1. Основой совершенствования административно-управленческой документации (циркуляры, планы, отчеты, справки, учетные и накопительные документы, письма и т. д.) является унификация как формы, так и содержания документа.

8.2. Составными частями унификации документов являются типизация и трафаретизация текстов документов:

типизация — это процесс создания типового документа (текста-образца), на основании которого могут быть построены тексты аналогичного содержания, соответствующие аналогичным управленческим ситуациям. Типовые тексты оформляются в виде сборника;

трафаретизация — процесс разделения информации группы однородных документов на постоянную (повторяющуюся в каждом документе) и переменную (индивидуальную для каждого документа) с последующей фиксацией постоянной информации на бланке документа.

8.3. При унификации административно-управленческой документации должны учитываться требования унифицированной системы документирования (УСД) и требования по конструированию форм документов:

единообразие всех форм документов и правил их составления и оформления в соответствии с ГОСТами на УСД (см. прил. 6);

сокращение форм документов как по числу наименований, так и по объему показателей;

соответствие формы и содержания документов наиболее рациональной технологии выполнения работ;

обеспечение достоверности и юридической силы содержащейся в документах информации;

соблюдение требований, предъявляемых интегрированной системой обработки данных (наименование реквизитов и показателей должно быть единым для всех документов и обеспечивать сопоставляемость при их обработке);

обеспечение возможности обработки содержащейся в документах информации средствами АСУ.

8.4. При конструировании форм документов необходимо учитывать следующие требования:

документы должны составляться на стандартных формах;

показатели в документах должны оформляться в виде таблиц;

показатели, подлежащие машинной обработке, должны быть сгруппированы и выделены в специальные зоны;

показатели и реквизиты документов, используемые или разрабатываемые АСУ, должны быть закодированы;

бланки документов должны изготовляться на бумаге, качественно соответствующей требованиям машинной обработки, срокам и условиям хранения;

в случае изготовления многолистных документов заголовочная часть полностью печатается только на первом листе, а заверительная — на последнем;

не допускается произвольное сокращение слов и словосочетаний в наименованиях реквизитов и показателей;

наименование основных граф в головке таблицы должно печататься с прописной буквы, подчиненных — со строчной;

показатели, подлежащие переносу на машинные носители, должны быть выделены жирными линиями.

8.5. Работу по унификации необходимо выполнять в такой последовательности:

на первой стадии анализируется действующая в организации документация. Анализ заключается в уточнении состава и содержания документов. В процессе анализа выявляются изменения документа и показателей, а также разрабатываются предварительные предложения по построению форм и содержанию отдельных документов. На этой стадии подготовляются: комплекс входных, промежуточных и выходных документов с поправками, корректировками и предложениями по их совершенствованию; справка с изложением назначения форм; перечень показателей.

Затем составляются перечни реквизитов и показателей для включения в каждую разрабатываемую форму.

Работы по унификации плановой и отчетной документации должны проводиться параллельно (пересчет планов на следующий период производится на основе отчетных данных, следовательно, плановые и отчетные документы должны быть представлены в единообразной форме);

вторая стадия заключается в размещении реквизитов каждой формы на бланке формуляра-образца и в изготовлении макетов бланков документов.

8.6. Каждый формуляр-образец состоит из трех основных частей: заголовочной, табличной, послетабличной.

Заголовочная часть документа может содержать:

наименование документа и его краткое содержание;

срок действия документа и его периодичность;

наименование вышестоящей организации;

наименование организации — автора документа;

дополнительные характеристики документа;

шифры (в случае действия в организации АСУ) реквизитов, входящих в состав заголовочной части.

Табличная часть содержит наименование показателей и их числовые значения.

В послетабличной части документов располагают наименование должностных лиц, подписавших документ, личные подписи и их расшифровки, даты подписания документа.

8.7. После размещения реквизитов документа на формуляре — образце строится макет бланка документа, с которого изготовляется небольшой тираж бланков для опытного апробирования. На основании опытного апробирования производятся корректировка формы и подготовка (при необходимости) к типографскому набору для изготовления серийных бланков.

8.8. При проведении унификации форм документов следует пользоваться «Общими требованиями к унифицированным системам документации, используемым в общегосударственной автоматизированной системе сбора и обработки информации для учета, планирования и управления народным хозяйством» (утверждены ГКНТ и Госстандартом СССР. М., 1972) и «Методикой унификации документов, используемых в автоматизированных системах управления» (утверждена Госстандартом СССР. М., 1973).

8.9. Унифицированные документы должны вводиться в действие приказом руководителя организации и внедряться в практику работы следующим образом:

издаваться в виде сборника образцов документов применительно к различным направлениям деятельности строительной организации;

изготовляться типографским способом и передаваться в подразделения аппарата для использования,

включаться в инструкцию по делопроизводству как образцы составления документов.

8.10. Типизированные формы текстовых документов должны печататься на бланках организации, в отдельных случаях допускается оформление текста на стандартных листах бумаги, причем выбор формата определяется объемом текста. Если оформленный не на бланке документ предназначается для отправки, то следует предусмотреть в левой верхней части листа место для нанесения углового штампа с реквизитами организации.

Образцы некоторых типовых форм документов приведены в прил. 7.

9. МЕХАНИЗАЦИЯ ТРУДА ИТР И СЛУЖАЩИХ

ВЫБОР ТЕХНИЧЕСКИХ СРЕДСТВ

9.1. Технические средства управления делятся на: средства вычислительной техники, средства составления документов, средства обработки и хранения документов и информации, средства административно-производственной связи, сигнализации и передачи информации, средства размножения и копирования документов, приборы, оборудование, инструменты и приспособления для графических работ, мебель и оргоборудование для служебных помещений.

9.2. Выбор комплекса технических средств (КТС) следует производить исходя из анализа уровня механизации труда, характера и объема работ, подлежащих механизации, условий их выполнения, характеристик типов технических средств.

Комплекс технических средств (КТС) должен отвечать следующим условиям:

обеспечивать необходимое преобразование информации, гибкую перестройку КТС (в случае необходимости);

быть совместимым и обеспечивать необходимую надежность нормального функционирования всего КТС и наиболее полную загрузку каждого технического средства;

иметь однократный ввод и фиксацию информации.

9.3. Уровень механизации труда следует определять по коэффициенту технической оснащенности инженерно-технических работников, рассчитываемому как отношение фактической (проектируемой) стоимости технических средств, используемых в аппарате управления, к нормативной стоимости средств.

Могут быть рекомендованы следующие нормативы технической оснащенности (в расчете на одного служащего):

средства вычислительной техники	300—400 руб.
средства обработки документов	70—110»
средства связи и сигнализации	80—100»

9.4. Поскольку стоимость технических средств подвержена частому изменению в связи с массовостью их выпуска и имеет боль-

Таблица 16

Структурные подразделения аппарата	Виды средств оргтехники, шт.						
	настольные клавишные ВМ на 1 работника	пишущие машинки на 1 отдел (группу)	диктофон, магнитофон на 1 отдел (группу), на 1 руководителя	телефоны		термографические аппараты на 1 отдел	электрография, светокопия на 1 отдел
				городской связи на 1 работника	внутренней связи на 1 отдел (на 1 руководителя)		
Руководство	—	1	1 (на 1 рук.)	1	1 (на 1 рук.)	—	—
Плановый отдел	1	1	—	0,4	1	—	—
Производственный отдел	0,7	1	1	0,7	1	—	—
Технический отдел	0,4	1	—	0,4	1	—	—
Отдел труда и заработной платы	1	—	—	0,3	1	—	—
Сметно-договорный отдел	1	1	—	0,4	1	—	—
Финансовый отдел	0,5	—	—	0,3	1	—	—
Служба механизации	0,5	—	—	0,7	1	—	—
Бухгалтерия	1	2	—	0,3	1	—	—
Отдел подготовки производства	0,3	1	1	0,2	2	1	—
Канцелярия	—	2	1	1	1	1	—
Множительная служба	—	2	—	0,3	1	2	1
Отдел кадров	0,3	1	—	0,5	1	—	—

шие различия для разных типов средств, для выбора необходимых средств рекомендуется применять показатели в натуральных измерителях.

Необходимое количество технических средств рекомендуется рассчитывать по каждой классификационной группе (средства вычислительной техники, средства обработки документов и т. д.) для руководства и каждого структурного подразделения по формулам:

$$П = Ч_c^i \, C_1^i; \quad (13) \qquad П = К^i \, C_2^{i\,x}, \quad (14)$$

где П — число технических средств; $Ч_c^i$ — число работников в i-том структурном подразделении, принимается по утвержденному штатному расписанию; C_1^i — рекомендуемый норматив потребности технических средств, принимается по таблице 16 для вычислительной техники и средств телефонной связи; $К^i$ — число структурных подразделений (групп) — принимается по утвержденному штатному расписанию; C_2^{i*} — рекомендуемый норматив потребности технических средств, принимается по таблице 16 для средств размножения документов, диктофонов, средств внутренней связи.

При подсчете общего количества технических средств на организацию в целом расчетное число следует увеличивать на 10—15% с целью учета поломки и ремонта технических средств.

Пишущие машинки в подразделениях рекомендуется применять с механическим приводом, в машинописном бюро — с электроприводом 75% и с механическим приводом 25%.

Создание диктофонно-машинописного бюро экономически обосновано при условии загрузки его более 2 ч в день. При использовании диктофонов в подразделениях они устанавливаются на рабочих местах руководителей.

Средствами механизации чертежно-графических работ оснащаются рабочие места работников, доля чертежных работ у которых превышает 25% рабочего времени.

9.5. Примерные варианты состава технических средств[1] для оснащения рабочих мест отдельных категорий служащих приведены в табл. 17.

9.6. Наряду с индивидуальным использованием технических средств (децентрализованная форма) следует применять их коллективное использование (централизованная форма). К ним относятся машиносчетные бюро (МСБ) и машиносчетные станции, машинописные бюро, копировально-множительные службы (КМС), информационно-вычислительные центры (ИВЦ).

Основными факторами, влияющими на формы использования технических средств, являются: мощность строительной организации, территориальная разбросанность ее производственных подразделений, сложность строительства.

---

[1] При разработке заявочных спецификаций рекомендуется использовать: Средства механизации и автоматизации управленческого и инженерно-технического труда (номенклатурный справочник) / ЦНИИТЭИ Минприбор СССР; Информационный бюллетень «Модернизированные и снимаемые с производства приборы» / ЦНИИТЭИ Минприбор СССР.

Таблица 17

Средства оргтехники	Тип, модель, марка	Ориентир. стоимость, руб.	Перечень должностей									Специализированные подразделения		
			руководитель организации	зам. руководителя организации	нач. отдела	ст. инженер	ст. экономист	инженер	экономист	техник	секретарь, делопроизв.	копир.-множ. сл.	машбюро	машино-счетное бюро
Средства связи														
Станция учрежденческая автоматическая телефонная координатной системы	АТС 100/2000	64 за 1 абонент	1	1	1	1	1	—	—	—	1	1	1	1
Автоматический номеронабиратель	«Элетап»	1285	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Оперативное переговорное устройство	«Гарсас-10»	300	1	1*	1*	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Телефонный автоответчик	АТГ-2	—	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Множительная техника														
Комплект оборудования для микрофильмирования	«Поиск-5»	1200	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—
Термокопировальный аппарат	«Тека-12»	650	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1**	—	—
Аппарат электрофотографический	ЭР-300М1	7500	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1**	—	—
То же	ЭН-12К2	2310	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—
Светокопировальный аппарат	СКМН-1000	600	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—
Автоматический ротатор	РС-А4-2	800	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1**	—	—
Гектограф сплошной печати	ГС-А4	530	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1**	—	—
Вычислительная техника														
Электронная клавишная машина	Карманный типа «Электроника» БЗ-09	220	1	1	1	1**	—	—	—	—	—	—	—	—
Электронная вычислительная машина	«Искра-122»	800	—	—	—	1**	1**	1**	1**	—	—	—	—	—
То же	«Электроника-200»	420—600	—	—	—	1**	1**	1**	1**	—	—	—	—	—
Вычислительно-алфавитная машина	ВА-345М	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
Многоклавишная вычислительная машина	«Целлатрон»	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1
Средства составления текстовых документов														
Диктофон	«Электрон» «Дон»	378	1	—	—	—	—	—	—	—	1	—	2	—
Автомат пишущий	«Оптима-528»	5000	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—
Машина пишущая механическая	«Оптима» М 400	320	—	—	—	—	—	—	—	1	1	—	1**	—
Машина пишущая электрическая	«Ятрань»	650	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2**	—
Оргтехника														
Канцприбор комбинированный	1-5/000	4,3	1	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—

* Устанавливаются периферийные аппараты.

** Выбирается один из вариантов технических средств.

Продолжение табл. 17

Средства оргтехники	Тип, модель, марка	Ориентир. стоимость, руб.	Перечень должностей									Специализированные подразделения		
			руководитель организации	зам. руководителя организации	нач. отдела	ст. инженер	ст. экономист	инженер	экономист	техник	секретарь, делопроизв.	копир.-множ. сл.	машбюро	машино-счетное бюро
Прибор письменный настольный	«Октябрьский»	—	—	—	—	—	1	1	1	1	—	—	—	—
Машина для вскрытия конвертов	фирма «Адрема Питней Бовез», ФРГ	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—
Машина для уничтожения документов	МП-25-1,2	280	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—
Машина маркировальная	РН-3ЦВП	110	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—
Нумератор автоматический с применением переменных индексов	АНД-2м	93	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—
Электрифицированный сшиватель документов	«Импульс-2»	110	—	—	1	—	—	—	—	1	1	—	—	—
Скоросшиватель	ЛГ-105-475	—	1	1	—	1	1	1	1	1	1	—	—	—
Дырокол конторский	тип «А»	1,1	—	—	—	—	1	1	1	1	1	—	—	—
Лоток для документов	5 300 000	1,8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	—	2	—
Папка с быстродействующим зажимом	188 000-0	3,5	5	5	10	10	5	10	5	5	5	—	—	—
Папка-регистратор	249 000	4,5	20	20	5	5	5	5	5	5	5	—	—	—
Магнитная планировочная доска	МПД	100	1	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Картотека контрольно-сроковая	—	40	1	1	1	—	1	1	1	1	1	—	—	—
Картотека механизированная	«Лилипут-800»	1200	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—
Еженедельник настольный	2958Р	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	—	—	—
Кассета с липкой лентой	ЛТ-40	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	—	—	—
Логарифмическая линейка	ЛСПД-250-22	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	—	—	—
Универсальная латунная готовальня	У-24-Л	—	—	—	—	1	1	—	—	1	—	—	—	—
Ручка с трубчатыми перьями	—	—	—	—	—	—	1	1	—	—	1	—	—	—
Чертежный станок с подсветом	СЧП-100	—	—	—	—	—	1	1	—	—	1	—	—	—
Набор жестких лекал	—	—	—	—	—	—	1	1	—	—	1	—	—	—
Прозрачные трафареты универсального назначения, треугольники с транспортиром	—	—	—	—	—	—	1	1	—	—	1	—	—	—
Тележка	1/4285	50	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—
Приспособление для заточки карандашей	ШПР-164	6	1	11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	—
Мебель для оборудования рабочих мест														
Стол для руководителя с приставным столом	ОН-4-683/2	150	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Кресло рабочее поворотное	4400/2-3	85	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
То же	4400/1В-Э	63	—	—	1	—	—	—	—	—	1	—	—	—
Стол для заседаний	ОН-4-683/3	150	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Шкаф комбинированный секционный	Ж-18-395/1-3	200	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Стул	4578/3-Э	16	15	9	4	1	1	1	1	—	5	—	—	—
Кресло	4401-Э	52	2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Продолжение табл. 17

Средства оргтехники	Тип, модель, марка	Ориентир. стоимость, руб.	Перечень должностей									Специализированные подразделения		
			руководитель организации	зам. руководителя организации	нач. отдела	ст. инженер	ст. экономист	инженер	экономист	техник	секретарь, делопроизв.	копир.-множ. сл.	машбюро	машино-счетное бюро
Подцветочница	4501/1-Э	15	2	1	1	—	—	—	—	—	1	1	1	1
Стол журнальный	4009/3-Э	26	1	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—
Тумба к рабочему столу	4301/4-Э	54	1	1	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—
Стол рабочий двухтумбовый	4006/4-Э	168	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Шкаф книжный универсальный	113/954	118	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Стол рабочий с приставкой	ОР-02-234/4	103	—	—	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Шкаф для документов	4305/4-Э	88	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Стул рабочий	ОС-03-257/4	31	—	—	—	1	1	1	1	1	—	1	1	1
Шкаф для папок, бумаг, конторских дел	ОХ-01-235/2	47	—	—	—	1	—	1	—	—	1	1	1	1

Так, в крупных строительных организациях с большим объемом счетно-вычислительных работ целесообразно создавать МСС, имеющие счетно-аналитические и электронно-вычислительные машины, обслуживающие не только учетные, но и планово-экономические работы. В средних и небольших по размеру строительных организациях целесообразно создавать МСБ, оснащенные в основном суммирующими, вычислительными, бухгалтерскими и фактурными машинами. В мелких и средних организациях, которые не в состоянии загрузить машины в полном объеме, целесообразно применять кустовые МСС, обслуживающие несколько строительных организаций.

Эффективность использования МСС (МСБ, ИВЦ) во многом зависит от возможности непосредственного использования первичных документов, которые могли бы включаться в работу подсортировывающих и считывающих устройств. Одной из рациональных форм создания первичного документа является его перфорация в местах составления.

9.7. Копировально-множительные службы (КМС) представляют собой самостоятельное структурное подразделение, обеспечивающее размножение, копирование всех видов форм документов, используемых в строительной организации. Оборудование КМС в основном должно включать в себя копировально-множительную технику и подсобное оборудование.

Расчет количества копировально-множительного оборудования производится по следующей формуле:

$$N = \frac{A_р}{Q\,T_с\,H_п\,K}, \qquad (15)$$

где N — необходимое количество машин; $A_р$ — максимальный суточный объем работы в листах; Q — число смен; $T_с$ — продолжительность рабочей смены, ч; $H_п$ — плановая норма выработки продукции в час; K — коэффициент использования номинального фонда времени работы оборудования.

В расчете количества копировально-множительного оборудования и планировании копировально-множительных работ должен учитываться оперативный характер размножения выходной информации и в связи с этим возможность резервирования оборудования.

В копировально-множительной службе целесообразно также выполнять переплетно-брошюровочные работы. Несмотря на малые объемы переплетно-брошюровочных работ (коэффициент использования переплетно-брошюровочного оборудования составляет 0,5), их необходимо наиболее полно механизировать ввиду большой трудоемкости этих работ.

9.8. При выборе технического средства из ряда средств одного функционального назначения необходимо выделить и учесть следующие критерии, определяющиеся эксплуатационными характеристиками:

возможностью агрегатирования;

эволюционностью технического средства, т. е. возможностью модульного наращивания машин и увеличения количества выполняемых ею функций;

надежностью аппаратурной и функциональной, т. е. безотказностью, достоверностью, ремонтопригодностью;

высокой производительностью при меньшей стоимости;

простотой, удобством в работе.

9.9. При оборудовании служебных помещений следует придерживаться следующих правил:

выбор габаритов, форм мебели и оборудования должен осуществляться с учетом антропометрических показателей человека;

мебель и оборудование размещаются с учетом последовательности выполняемых работ;

дополнительная и приставная мебель, постоянно необходимые средства труда располагаются так, чтобы ими можно было пользоваться не вставая;

столы и оборудование следует размещать перпендикулярно окну, причем наилучшее направление освещения — слева. Окна не должны находиться в поле зрения работающих на рабочих местах. Столы сотрудников, которым в процессе работы необходимо решать ряд общих вопросов, необходимо устанавливать смежно;

создавать благоприятные санитарно-гигиенические и эстетические условия труда.

9.10. При расчете производственных площадей необходимо учитывать подходы к мебели и оборудованию, а такие проходы в служебных помещениях. Каждый сотрудник должен иметь возможность свободно подойти к своему рабочему месту и к оборудованию.

Нормы проходов и других расстояний в служебных помещениях приведены ниже, см.

Ширина прохода для:	
одного человека	55—60
двух человек	70—80
трех »	100
Расстояние, занимаемое столом и стулом	140—180
Расстояние между стеной и рабочим местом	140
Расстояние от рабочего места до шкафа или стеллажа	180
Ширина прохода, в котором устанавливается стул для посетителей	180
Расстояние между столами, стоящими параллельно	180

9.11. Планирование требуемой площади под каждое служебное помещение должно вестись с учетом норм площади для разных категорий служащих, м².

Руководители	
Руководитель организации	18—36
Заместитель руководителя	12—15
Начальник отдела, главный специалист	8—10
Специалисты	
Старший инженер, инженер, старший экономист, экономист, старший бухгалтер, бухгалтер	4—6
Технические исполнители	
Техник, секретарь-делопроизводитель, машинистка	3,25

При распределении помещений между структурными подразделениями и оснащении их техническими средствами учитываются следующие факторы: численность работников, функциональная значимость подразделений, содержание и технология выполняемых работ, а также взаимосвязи между ними в процессе труда.

9.12. При оснащении техническими средствами рабочих мест служащих необходимо руководствоваться следующими правилами:

средства должны располагаться последовательно в соответствии с технологическим циклом обработки информации и согласовываться по носителям информации;

средства, участвующие в едином технологическом процессе, должны согласовываться по производительности;

средства следует подбирать так, чтобы при обработке документной информации не искажать их смыслового содержания и форм.

10. ОЦЕНКА УРОВНЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ИТР И СЛУЖАЩИХ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА

10.1. Повышение уровня организации управленческого труда оказывает значительное влияние на качество управления, которое, в свою очередь, во многом определяет эффективность производства в целом.

Совершенствование различных сторон организации труда служащих направлено на выявление и использование резервов производительности труда за счет сокращения затрат труда на выполняемые управленческие работы и улучшения использования кадров по квалификации, тем самым создаются условия для повышения качества и для своевременности принятия решений.

Результаты труда служащих реализуются косвенно через подготавливаемые и принимаемые ими решения технического, организационного, экономического и социального характера, воздействующие на деятельность всего производственного коллектива.

10.2. Для оценки существующей организации управленческого труда и проектируемых изменений необходимо применять систему количественных показателей. В качестве пособия для расчета уровня организации труда рекомендуется использование методики НИИ труда «Методические основы количественной оценки уровня организации труда, производства и управления на предприятиях».

В дополнение к указанной методике при количественной оценке уровня организации труда работников аппарата управления строительной организации рекомендуется учитывать следующие направления: оценка организационной структуры аппарата управления; оценка разделения труда; оценка организации и технологии выполнения управленческих работ; оценка использования рабочего времени; оценка состава и использования кадров.

10.3. Для оценки организационной структуры аппарата управления предлагаются следующие частные показатели:

а) коэффициент оценки диапазона управляемости на определенной ступени аппарата

$$K_{д.у} = \frac{Ч^{ч}_{д.у}}{Ч_0}, \qquad (15а)$$

где $Ч^{н}_{д.у}$ — число работников (зам. управляющих, начальников служб), у которых выдержан соответствующий диапазон управляемости; $Ч^{о}$ — общее число этих категорий работников.

б) коэффициент оценки степени централизации функций

$$К_{ц} = 1 - \frac{\sum_{j=1}^{n} \left| К^{ц}_{j} - К^{цн}_{j} \right|}{m}, \qquad (16)$$

где $К^{ц}_{j}$ — существующий коэффициент степени централизации j-той функции; $К^{цн}_{j}$ — нормативный коэффициент степени централизации j-той функции; m — число функций.

в) коэффициент оценки степени специализации служб аппарата

$$К_{с.с} = 1 - \frac{\sum_{j=1}^{n} \left| C^{i}_{с} - C^{i}_{н} \right|}{n}, \qquad (17)$$

где $C^{i}_{с}$ — существующая степень специализации службы; $C^{i}_{н}$ — нормативная степень специализации службы; n — число служб.

Общая оценка по данному направлению составит

$$К_{о.с} = 0{,}2 \cdot К_{д.у} + 0{,}4 \cdot К_{ц} + 0{,}4 \cdot К_{с.с} \qquad (18)$$

10.4. Для оценки разделения труда предлагаются следующие частные показатели:

а) коэффициент оценки соотношения категорий работников

$$К_{к.р} = 1 - \frac{\left| ч_{р} - ч^{н}_{р} \right| + \left| ч_{с} - ч^{н}_{с} \right| + \left| ч_{т} - ч^{н}_{т} \right|}{3}, \qquad (19)$$

где $ч_{р}$, $ч_{с}$, $ч_{т}$ — доля численности руководителей, специалистов и технических исполнителей в общей численности работников; $ч^{н}_{р}$, $ч^{н}_{с}$, $ч^{н}_{т}$ — то же, нормативная доля численности;

б) коэффициент оценки степени специализации работников

$$К_{с.р} = \frac{Ч_{с}}{Ч_{о}}, \qquad (20)$$

где $Ч_{с}$ — число работников, для которых выдержаны нормативы специализации; $Ч_{о}$ — общее число работников.

в) коэффициент полноты выполнения работ

$$К_{п} = \frac{Ч_{ф}}{Ч_{о}}, \qquad (21)$$

где $Ч_{ф}$ — число работников, осуществляющих свои обязанности по обоснованным должностным инструкциям; $Ч_{о}$ — общее число работников;

г) коэффициент оценки степени дублирования работ

$$К_{д} = \frac{m_{д}}{m_{о}}, \qquad (22)$$

где $m_{д}$ — количество управленческих процессов, по которым происходит дублирование работ; $m_{о}$ — общее число управленческих процессов.

Общая оценка по данному направлению составит:

$$K_{р.т} = 0{,}3\,K_{к.р} + 0{,}3\,K_{с.р} + 0{,}25\,K_{п} + 0{,}15\ (I - K_{д}). \quad (23)$$

10.5. Для оценки технологического уровня выполнения управленческих работ предлагаются следующие частные показатели:

а) коэффициент оценки использования типовых (прогрессивных) технологических процессов (процедур)

$$K_{т.п} = \frac{N_{т.п}}{N_{о}}, \quad (24)$$

где $N_{т.п}$ — число работ, при выполнении которых применяется прогрессивная организационно-технологическая документация; $N_{о}$ — общее число работ;

б) коэффициент оснащенности труда техническими средствами

$$K_{о.т} = \frac{n_{о.т}}{n_{о}}, \quad (25)$$

где $n_{о.т}$ — число служб аппарата управления, оснащенность которых соответствует нормативам; $n_{о}$ — общее число служб;

в) коэффициент организации рабочих мест

$$K_{р.м} = \frac{P_{т}}{P_{о}}, \quad (26)$$

где $P_{т}$ — количество рабочих мест, соответствующих требованиям (проекту) организации рабочего места; $P_{о}$ — общее количество рабочих мест.

Общая оценка по данному направлению составит:

$$K_{т.ц} = 0{,}45\,K_{т.н} + 0{,}4\,K_{о.т} + 0{,}15\,K_{р.м}. \quad (27)$$

10.6. Для оценки использования рабочего времени служащих применяют следующие частные показатели:

а) коэффициент полноты использования рабочего времени

$$K'_{р.в} = 1 - \frac{П}{Ф}, \quad (28)$$

где П — потери рабочего времени, чел.-дни; Ф — фонд рабочего времени, чел.-дни;

б) коэффициент использования работника по квалификации

$$K^{2}_{р.в} = \frac{Т}{Ф}, \quad (29)$$

где Т — доля затраты времени на работу, связанную с квалификацией данного работника.

Общая оценка по данному направлению составит:

$$K_{р.в} = 0{,}5\,K'_{р.в} + 0{,}5\,K^{2}_{р.в}. \quad (30)$$

10.7. Для оценки состава и использования кадров предлагаются следующие частные показатели:

а) коэффициент оценки уровня образования

$$K_{об} = \frac{N_{об}}{N_{•}}, \quad (31)$$

где $N_{об}$ — число лиц с высшим образованием; $N_о$ — число должностей, требующих высшего образования;

б) коэффициент оценки стабильности кадров

$$К_{с.к} = \frac{N_с}{Ч_о}, \quad (32)$$

где $N_с$ — число работников, имеющих стаж работы в данной организации свыше пяти лет; $Ч_о$ — общее число работников.

в) коэффициент оценки повышения квалификации кадров

$$К_п = \frac{N_п}{N_{(р)}}, \quad (33)$$

где $N_п$ — число руководителей, прошедших переподготовку на курсах повышения квалификации за последние три года; $N_р$ — общее число руководителей в строительной организации.

Общая оценка по данному направлению составит:

$$К_к = 0,35\,К_{об} + 0,35\,К_{ск} + 0,3\,К_п. \quad (34)$$

10.8. Расчет экономической эффективности от внедрения мероприятий по совершенствованию организации труда ИТР и служащих следует производить в соответствии с «Методикой определения экономической эффективности мероприятий НОТ» (НИИ труда Госкомтруда, 1978) и «Методическими рекомендациями по определению экономической эффективности при планировании и внедрении мероприятий НОТ» (ВНИПИ труда в строительстве Госстроя СССР, 1976).

Экономический эффект от совершенствования организации труда служащих строительных организаций определяется на основе сопоставления существующих и проектируемых показателей в сфере управления и в производстве.

10.9. Экономический эффект в сфере управления получается в результате сокращения трудоемкости управленческих работ или условного высвобождения управленческих работников (за счет сокращения потерь рабочего времени непроизводительного труда).

Снижение трудозатрат подсчитывается по формуле

$$Э_т = \frac{Ч_{высв}}{Ч_{исх}}, \quad (35)$$

где $Ч_{высв}$ — среднегодовая численность работников, высвобождаемых в результате осуществления мероприятий;

$Ч_{исх}$ — исходная среднегодовая численность работников.

Экономия затрат на заработную плату подсчитывается по формуле

$$Э_з = Ч_{высв}\,З, \quad (36)$$

где $З$ — среднегодовая заработная плата работника, руб.

10.10. Экономический эффект в производстве от совершенствования организации управленческого труда, получаемый в результате повышения качества и своевременности принимаемых управленческих решений, определяется следующими основными показателями:

повышением производительности труда за счет сокращения всех видов потерь рабочего времени, рационального использования рабочих, машин и механизмов;

снижением себестоимости строительно-монтажных работ за счет снижения потерь от брака, плохого складирования материальных ресурсов, рационального использования материально-технических ресурсов;

своевременной и досрочной сдачей объектов в эксплуатацию с хорошей оценкой качества работ за счет повышения организационной и технологической дисциплины труда.

10.11. На стадии проектирования (разработки) отдельных мероприятий, если прирост производительности труда не может быть определен прямым расчетом, его следует принимать по фактическим данным результатов внедренных мероприятий в аналогичных организациях. В случае отсутствия их в виде исключения можно воспользоваться ориентировочными показателями табл. 18.

Таблица 18

Направление совершенствования организации труда	Показатель оценки	Величина прироста производительности труда на каждые 10—15% прироста показателя
1. Рационализация организационной структуры аппарата управления	$К_{ос}$	0,8—1,1
2. Совершенствование разделения труда	$К_{рт}$	0,4—0,7
3. Рационализация технологии выполнения управленческих работ	$К_{ту}$	0,3—0,5
4. Улучшение использования рабочего времени	$К_{рв}$	0,2—0,3
5. Улучшение состава и использования кадров	$К_{к}$	0,3—0,5

Примечания: 1. На стадии внедрения нормативные данные и все затраты должны уточняться на основании отчетных материалов, характеризующих результаты внедрения мероприятий по совершенствованию организации управленческого труда.

2. Указанные в табл. 18 количественные значения величины прироста производительности труда определены для исходного показателя оценки в пределах 0,65—0,75. При более низком исходном уровне показателя применяются понижающие коэффициенты к приросту производительности труда его проектируемого уровня: при 0,2—0,1; 0,3—0,2; 0,4—0,4; 0,5—0,6; 0,6—0,9.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Формы документов для сбора исходных данных в строительных организациях

Форма 1

Общие сведения об организации

Наименование организации _____

Почтовый адрес _____

Подчиненность _____

комбинату _____

главку _____

министерству _____

тип организации _____

Год создания организации _____

Категория организации (группа по оплате труда ИТР и служащих) _____

Категория подчиненных организаций и их местонахождение _____

Характеристика аппарата вышестоящей организации, которой непосредственно подчиняется организация (перечень основных структурных подразделений) _____

Характеристика аппарата подчиненных организаций (перечень структурных подразделений) и численность их работников _____

Условия строительства (количество заказчиков, субподрядчиков, формы обеспечения материально-техническими ресурсами, особенности строительного производства и т. д.) _____

Сведения о распределении объемов работ по видам строительства

Сведения о территориальной рассредоточенности подчиненных строительных подразделений и объектов строительства _____

Форма 2

Основные технико-экономические показатели

Организация	Объем строительно-монтажных работ, тыс. руб.				Выработка на 1 работника, тыс. руб.		Прибыль строительной организации, тыс. руб.		Расход предельных ассигнований в том числе фонд заработной платы работников аппарата управления	
	генподряд		собственными силами							
	план.	факт.	план.	факт.	план.	факт.	план.	факт.	план.	факт.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Форма 3

Сведения о численности работников

Организация	Среднесписочная численность ИТР и служащих				Среднесписочная численность рабочих				Среднесписочная численность работников	
	всего	в том числе			всего	в том числе				
		на СМР	в подсобном пр-ве	в обслуж. хоз-вах		на СМР	в подсобном пр-ве	в обслуж. хоз-вах	в аппарате управления	производственный персонал
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Форма 4

Сведения о составе ИТР и служащих по стажу работы и образованию

Организация	Численность управленческого персонала						
	Стаж работы в должности				Образование		
	до 3 лет	от 3 до 5 лет	от 6 до 10 лет	свыше 10 лет	высшее, в том числе по профилю деятельности	среднетехническое	практика
1	2	3	4	5	6	7	8

ПРИМЕР СХЕМЫ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ СТРОИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Форма 6

Сведения

об организационной структуре аппарата управления

Строительная организация _____

№ п. п.	Наименование структурных подразделений (отдела, группы) и должностей (с учетом вакансий)	Численность	Кому подчиняется в установленном порядке
1	2	3	4

Примечание. При заполнении формы необходимо указать весь состав аппарата, в том числе группы ПСГ, ППР, ПОР; строительную лабораторию, лабораторию экономического анализа и др. согласно штатному расписанию.

Форма 7

Сведения

о составе выполняемых управленческих работ в подразделении

Строительная организация _____

Отдел _____

Должность _____

№ п. п.	Перечислите основные виды выполняемых Вами работ	Доля работ в общем бюджете Вашего времени	Перечислите основную информацию (документы), которую Вы составляете в результате этой работы	Кому передается (организация, отдел, трест, СУ)
1	2	3	4	5

Примечание. Заполняется каждым работником аппарата треста, СУ (СМУ). В конце формы укажите Ваши предложения: по специализации Вашей работы, по форме представления документ треста, СУ (СМУ). В конце формы укажите Ваши предложения управленческих работ и др.

Форма 8

Сведения

о функциональных взаимосвязях подразделений аппарата

Отметьте знаком X, с каким должностным лицом и отделами (указываются 2 должностных лица и 2 отдела) Вы больше всего взаимодействуете по каждому виду участия при подготовке и принятии решения[1].

Наименование подразделения _____

№ п. п.	Должностное лицо, отдел	Вид участия других должностных лиц и отделов			
		общее руководство и подпись	совместная работа	согласование	консультация
1	2	3	4	5	6
1	Управляющий трестом (начальник СУ, СМУ)				
2	Главный инженер				
3	Заместитель управляющего по экономическим вопросам				
4	Заместитель управляющего по производству				
5	_____				
	_____				
	Плановый отдел				
	Производственный отдел				
	_____				

[1] Если перечень видов Вашего совместного участия не полный, его необходимо дополнить.

Форма 9

Сведения

об организации труда ИТР и служащих

Строительная организация _____

Должность _____

Отдел _____

1. В какой период Вы особенно ощущаете нехватку времени для качественного и своевременного выполнения работы (отметьте знаком «х»):

начало квартала _____ начало месяцев _____ (укажите, каких)

конец квартала _____

середина квартала _____ конец месяцев _____ (укажите, каких)

2. Сколько времени (%) от общего баланса времени затрачивается на корректировку и дополнение документов

_____

3. Кому из руководителей организации, на Ваш взгляд, должен непосредственно подчиняться Ваш отдел _____

4. Кому (назовите должность), на Ваш взгляд, должны подчиняться лично Вы _____

5. Кто (должность, подразделение) должен подчиняться лично Вам _____

6. Укажите, какой вид специализации работников Вашего отдела для различных должностей Вы считаете наиболее предпочтительным:

а) работник выполняет работы по одной функции (двум разным функциям) с учетом степени их сложности _____
(укажите должность)

б) работник треста решает все вопросы по одному СУ («курирует» СУ) _____
(укажите должность)

в) работник решает все вопросы по одному-двум объектам строительства («курирует» объекты) _____

г) работник выполняет лишь творческую работу (техническую работу) _____
(укажите должность)

7. Пользуетесь ли Вы средствами оргтехники (отметьте знаком «х») и как часто (по времени в %) в течение рабочего дня:

пишущей машинкой _____

вычислительной техникой (арифмометром, ЦЭВМ и т. п.) _____

чертежными приборами _____

другими средствами (указать, какими) _____

8. Сколько раз в среднем в неделю Вы присутствуете на различных совещаниях, сколько тратите времени на совещания.

9. Составляете ли Вы для себя индивидуальный план работ (да, нет)

на месяц _____

на неделю _____

Если да, то как он выполняется, если нет, то почему.

10. Имеют ли место факторы, снижающие эффективность Вашего труда (подчеркнуть 3—4 основных фактора): шум в рабочем помещении, недостаток площади, плохая вентиляция, плохое освещение, неправильный режим труда и отдыха в течение рабочего дня, неясные моменты в поручаемом Вам задании, отсутствие необходимых бланков, присутствие на ненужных совещаниях, отсутствие средств связи, чрезмерная загрузка непосредственного руководителя и т. д.

11. Какова текучесть работников в Вашем отделе в среднем за год (сколько человек выбыло, сколько человек прибыло), укажите причину текучести _____

_____

12. Ваши предложения:

По совершенствованию структуры и подчиненности отдела

_____

_____

По устранению параллелизма в работе _____

По перераспределению функций и работ среди работников Вашего отдела _____

По перераспределению функций и работ между подразделениями аппарата Вашей организации.

Перечислите, какие управленческие работы (составление отчетов, справок, графиков, планов, технические работы — машинописные, счетные и др., контроль за деятельностью СУ, контакт с внешними организациями и др.) на Ваш взгляд, нерационально выполнять в Вашем отделе _____

_____

По перераспределению функций и работ между аппаратом СУ и треста _____

_____

Какие управленческие функции, работы, выполняемые лично Вами или Вашим отделом, целесообразнее передать на выполнение в аппарат вышестоящей организации. Укажите причину _____

_____

По изменению (упрощению, разработке типовых форм, сокращению форм и т. д.) плановой, отчетной и учетной документации

_____

По оснащению оргтехникой рабочих мест _____

_____

По уменьшению текучести кадров (продолжите при необходимости перечень предложений) _____

_____

Форма 10

Сведения об информационном взаимодействии между подразделениями

Строительная организация _____

Отдел _____

№ п. п.	Функции и работы	Необходимая и достаточная информация для выполнения конкретных функций и работ	Кто представляет (наименование отделов, подразделений), в каком виде (первичные документы в обобщенном виде, справки и т. д.)	Когда представляет (начало месяца, 1-я декада и т. д.)	Обоснование необходимости в информации, если она не представляется или не в таком виде, как надо
1	2	3	4	5	6

Форма 11а

Сведения
о технологии управленческих работ

Карточка входного документа

1. Наименование документа _____
2. Структурное подразделение _____
3. Периодичность _____
4. Дата поступления _____

Выполняемые операции.

№ № п. п.	Операции	Исполнители	Для составления каких документов используется

Форма 11б

Сведения
о технологии управленческих работ

Карточка выходного документа

1. Наименование документа _____
2. Структурное подразделение _____
3. Наименование работы _____
4. Куда поступают экземпляры _____
5. Периодичность _____
6. Трудоемкость _____
7. Форма документа _____
(типовая, пустографка, произвольная и т. д.)

Выполняемые операции

№ п. п.	Операции	Исполнители	Используемые данные	Трудоемкость	Технические средства

Форма 11в

Сведения
о технологии управленческих работ

Карточка промежуточного документа

1. Наименование документа _____
2. Структурное подразделение _____
3. Для составления каких документов используется _____

_____

4. Периодичность _____
5. Трудоемкость _____
6. Форма документов (типовая, пустографка, произвольная и т. д.)

Выполняемые операции

№ п. п.	Операции	Исполнители	Используемые данные	Трудоемкость	Технические средства

Форма 12

Сведения
о составе этапов процессов подготовки и принятия решений[1]

_____
(наименование отдела)

_____
Наименование подфункции (работы)

№ п. п.	Этапы процессов принятия и реализации решений	Доля отдельного этапа по трудоемкости						
		всего	в % общей трудоемкости					
			в том числе по исполнителям					
			нач-к отдела	ст. инженер комиссии № 1	ст. инженер № 2	инженер № 1	и т. д.	
1	Уяснение проблемы (задачи)							
2	Сбор необходимой информации							
3	Анализ информации, ее классификация							

Продолжение формы 12

№ п. п.	Этапы процессов принятия и реализации решений	Доля отдельного этапа по трудоемкости						
		всего	в % общей трудоемкости					
			в том числе по исполнителям					
			нач-к отдела	ст. инженер комиссии № 1		ст. инженер № 2	инженер № 1	и т. д.
4	Подготовка информации (справка, сводка, обзор) для принятия решения							
5	Определение методов решения							
6	Разработка вариантов решения (альтернатив)							
7	Оценка вариантов решения							
8	Дополнительный сбор информации (данных), необходимых для выбора оптимального варианта							
9	Согласование решения							
10	Выбор и принятие решения (утверждение, приказ, распоряжение)							
11	Организация выполнения							
12	Контроль за исполнением							
	Итого							

[1] Заполняется, при необходимости, для наиболее важных управленческих работ.

Форма 13

Сведения об основных недокументированных сообщениях (показателях), требуемых подразделением

Наименование структурного подразделения

№ п.п.	Основание сообщений (показателей)	Откуда запрашиваются сведения (от кого)	Для чего используются	В какие документы вносятся	Способ получения		Затрачиваемое время (доля затрат общего баланса времени)	Примечание
					телефон	лично		
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Форма 14

Перечень наличия организационно-вычислительной техники и средств связи[1]

№ п. п.	Оргтехника и средства связи, тип, марка, год выпуска	Стоимость одного наименования, руб.	Количество организационно-вычислительной техники средств связи по отделам						Общее количество, шт.	Общая стоимость, руб.	Примечание (работает, в ремонте)
			плановый	технический							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

[1] Заполняется на основе данных бухгалтерского учета.

Форма 15

Сведения об использовании рабочего времени ИТР и служащих

Наименование отдела _____

Должность _____

1. Каковы затраты времени (в среднем в % баланса рабочего времени) на выполнение:

а) организационно-административной работы

Всего _____

В том числе:

заседания, производственные совещания _____

согласование и подписание служебных документов _____

административные вопросы, связанные с приемом и увольнением работников _____

прием посетителей _____

контроль за ходом работы, исполнением документа _____

получение заданий от руководства, текущий инструктаж работников _____

прочие вопросы, связанные с организационной деятельностью _____

б) творческой работы

Всего _____

В том числе:

подготовка приказов, инструкций и других директивных документов, а также докладов, обзоров и справок _____

рассмотрение предложений и планов, подготовка по ним заключений, отзывов, замечаний _____

составление различных планов, отчетов, графиков, перечней, заявок, мероприятий _____

текущее обсуждение вопросов по работе _____

изучение и обобщение материалов передового опыта _____

анализ выполнения плана показателей за прошлый период _____

другие работы _____

в) технической работы

Всего _____

В том числе:

получение и подборка материалов и документов для подготовки докладов, справок и писем _____

вычислительные и счетные работы _____

печатание на пишущей машинке

считка печатного материала _____

выдача справок по документам, заказ телефонных переговоров, прием и передача телефонограмм _____

подшивка документов, регистрация корреспонденции _____

чертежно-графические работы _____

прочие работы _____

г) работы, не предусмотренные должностными обязанностями

Всего _____

В том числе:

выполнение обязанностей другого работника, который не справляется из-за большого объема работ _____

выполнение обязанностей других должностных лиц, из-за несвоевременного представления, плохого качества информации _____

выполнение несвойственных работ из-за:
нечеткого распределения обязанностей _____
недостаточной квалификации подчиненных _____

д) вспомогательной работы

Всего _____

В том числе:

передвижение внутри и вне учреждения _____
поиск документов

е) время на личные надобности и отдых

Всего _____

В том числе:

перерывы для физкультурных пауз и личных надобностей, перерывы на отдых _____

ж) непроизводительные затраты времени

Всего _____

В том числе:

из-за отсутствия (недостатка) счетных работников, машинисток _____
из-за отсутствия (недостатка) делопроизводителя, курьера _____
из-за задержки в получении согласований, подписей и заданий от смежников или руководителей _____
из-за задержки материалов в печати _____
из-за поисков документов _____
прочие потери времени (ожидание приема у руководства и т. д.) _____

Итого: а+б+в+г+д+е+ж=100

2. Имеется ли дублирование в работе подразделений или отдельных сотрудников (если да, то в чем):

одна и та же информация (документация) используется в подразделениях
ведется однородная работа и т. д.

3. На выполнение какого вида работы по пп. 1 «а» и «б» не хватает времени _____

Форма 16

Карта
фотографии (самофотографии) использования рабочего времени

Отдел _____ Календарные дни обследования _____

Должность _____

Дни недели	Работы и операции, виды затрат рабочего времени	Часы, минуты								и т. д.
		1-й ч				2-й ч				
		0—15	30	45	60	0—15	30	45	60	
Понедельник Вторник и т. д.										

Форма 17

Сведения о распределении служебной площади

№ п. п.	Подразделение аппарата	Кол-во работников		Кол-во комнат		Кол-во столов, шкафов	Полезная площадь, м²	Примечание
		по штатам	фактически	№ комнаты / площадь, м²	кол-во человек			
1	2	3	4	5	6	7	8	9

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Примерные показатели затрат рабочего времени работников аппарата управления

Группа затрат рабочего времени	Доля затрат рабочего времени (%), по должностям				
	начальник, зам. начальника	ст. инженер, ст. экономист	инженер, экономист	инспектор, техник	ст. бухгалтер, бухгалтер
Организационно-административная работа	55	25	10	7	15
Творческая работа	32	55	40	15	20
Техническая работа	5	10	32	62	52
Работа, не предусмотренная должностными обязанностями	—	—	—	—	—
Вспомогательная работа	3	5	10	8	5
Время на личные надобности и отдых	5	5	8	8	8
Непроизводительные затраты времени	—	—	—	—	—

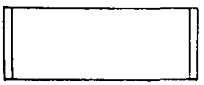
ФРАГМЕНТ МАТРИЧНОГО КЛАССИФИКАТОРА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЯЗАННОСТЕЙ СЛУЖБ АППАРАТА УПРАВЛЕНИЯ ТРЕСТА

№ п. п.	Управленческие работы	Основные должностные лица и структурные подразделения аппарата треста											
							Отдел подготовки производства						
		управляющий трестом	главный инженер	зам упр. по производству	зам упр по снабжению	зам. гл. инженера	проектно-сметная группа	группа материальных ресурсов	группа формирования произ. программ	группа ПОР	группа сетевого планирования	группа разработки ПТД	плановый отдел	технический отдел
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
37	Разработка перспективного и годового графика движения хозрасчетных бригад по объектам	Р	С	С		К					У	П, В О, ▲		
38	Определение объемов работ и разработка графика производства работ, поручаемых бригадам, его согласование		О	О	О	К, Р					С	П, В О, ▲		
39	Составление и согласование графика работы субподрядных организаций (бригад) по объектам на год и квартал	Р, О	С	Р, С		К			П, В О, ▲		У			
40	Составление и согласование графика поставки на объект материалов, деталей и конструкций на год и квартал	О		С	Р, К			П, В О, ▲						
41	Составление и согласование графиков работы машин и механизмов по объектам на год и квартал	О	О, С	Р, К					С	У	С			
42	Разработка плана мероприятия по НОТ для бригады рабочих					Р					П, В О, ▲			
43	Заключение договора между строительно-монтажной организацией и бригадой	О	О	О										

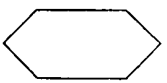
№ п п	Управленческие работы	Основные должностные лица и структурные подразделения аппарата треста										Внешние подразделения						
		производственный отдел	договорный отдел	ОТиЗ	бухгалтерия	отдел кадров	отдел снабжения	отдел главного механика и энергетика	диспетчерская служба	гл. экономист	лаборатория экономического анализа		УПТК	НИС объединения	трест Оргтехстрой	СМУ	субподрядные организации	руководство и аппарат объединения
1	2	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
37	Разработка перспективного и годового графика движения хозрасчетных бригад по объектам	О						О							У	И,	С	С
38	Определение объемов работ и разработка графика производства работ, поручаемых бригадам, его согласование	С						С								У, С		
39	Составление и согласование графика работы субподрядных организаций (бригад) по объектам на год и квартал															И, С	С	У
40	Составление и согласование графика поставки на объект материалов, деталей и конструкций на год и квартал							У								О, И		
41	Составление и согласование графиков работы машин и механизмов по объектам на год и квартал	О						П, В ▲, О								О, И		
42	Разработка плана мероприятия по НОТ для бригады рабочих			С, К												О		
43	Заключение договора между строительно-монтажной организацией и бригадой			К, У								О				П, В Р О, И	О, С	

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

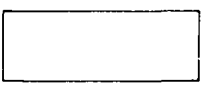
УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ К СХЕМАМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ



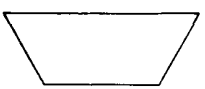
– подпрограмма (заранее определенный процесс, состоящий из нескольких операций, содержание которого может производиться отдельно)



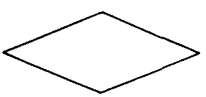
– творческая операция



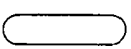
– техническая операция



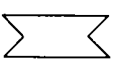
– ручная операция



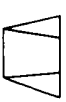
– условие



– начало, конец, остановка

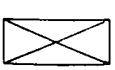


– документ



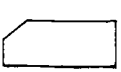
– дело

– перфолента



– почтовое отправление

– линия потока



– карточка

ВИДЫ ФОРМ ОПИСАНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

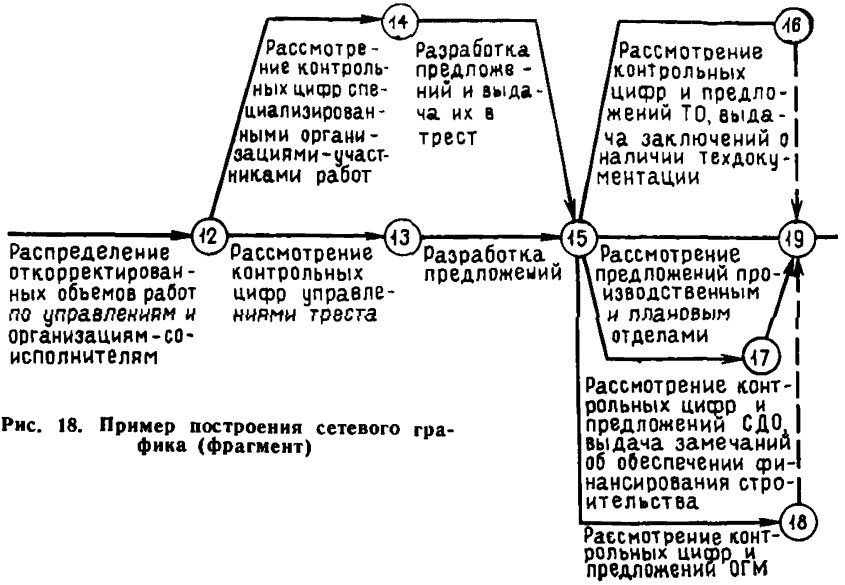


Рис. 18. Пример построения сетевого графика (фрагмент)

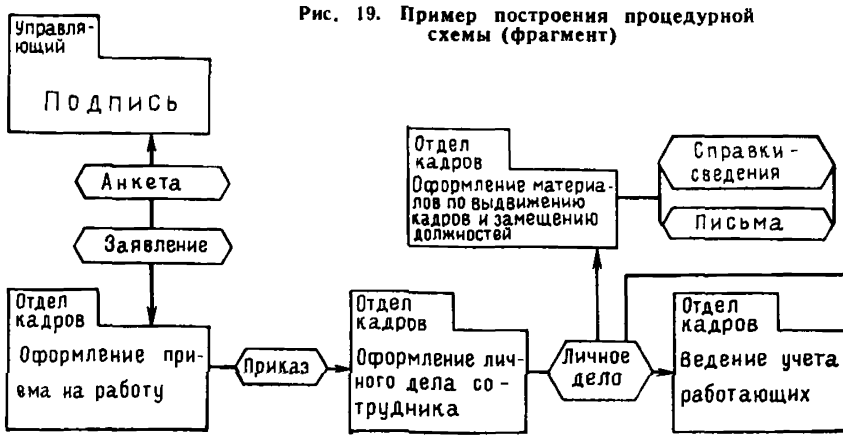
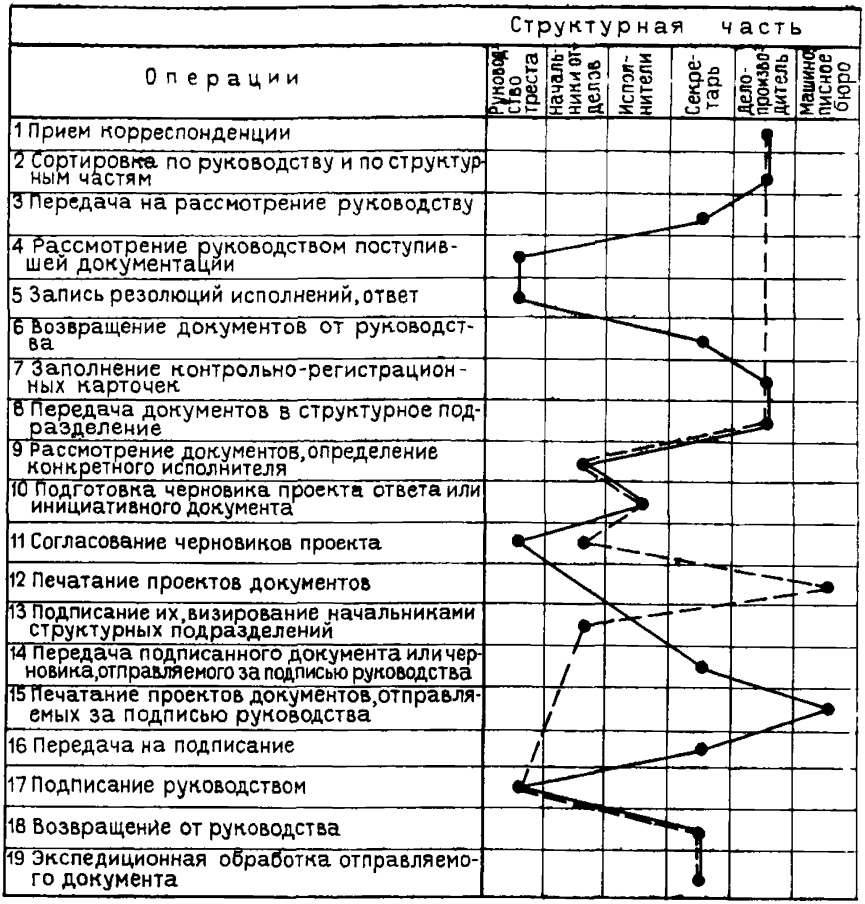


Рис. 19. Пример построения процедурной схемы (фрагмент)



Условные обозначения:

——— документы, направленные на рассмотрение руководства

– – – – – документы, направляемые непосредственно в структурные части

Рис. 20. Операграмма движения документации

Таблица 1

Таблица последовательности действий по корректировке ФМП по росту производительности труда

в зависимости от выполнения задания (пример таблицы принятия решений)

Индекс	Наименование	Выполнение условий и порядок действий												
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	Перечень условий													
$У_1$	Имеет место рост выработки в строительной организации	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д
$У_2$	Годовое задание по росту выработки перевыполнено	д	д	д	д	д	д	д	д	д	н	н	н	н
$У_3$	Годовое задание по росту выработки выполнено	—	—	—	—	—	—	—	—	—	д	д	д	н
$У_4$	Имеет место перевыполнение предусмотренных пятилетним планом темпов роста выработки	д	д	д	д	д	д	н	н	н	—	—	—	—
$У_5$	Перевыполнение задания по росту выработки за истекший год больше, чем за истекший период пятилетки	д	д	д	н	н	н	—	—	—	—	—	—	—
$У_6$	Рост выработки опережает рост средней заработной платы	д	н	н	д	н	н	д	н	н	д	н	н	д
$У_7$	Объясняется это внедрением в строительство новых эффективных материалов и конструкций, снижающих сметную стоимость	—	д	н	—	д	н	—	д	н	—	д	н	—
$У_8$	Предусматривался планом рост выработки в текущем году	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
$У_9$	Фактическое снижение уровня выработки больше, чем давалось в плане	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
$У_{10}$	Имеет место рост средней заработной платы по сравнению с предыдущим годом	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	Перечень действий													
$Д_1$	За каждый % перевыполнения задания по росту выработки за истекший период пятилетки отчислить в ФМП	1	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

Индекс	16	17	18	19	20	21	22	23
$У_1$	д	д	н	н	н	н	н	н
$У_2$	н	н	—	—	—	—	—	—
$У_3$	н	н	—	—	—	—	—	—
$У_4$	—	—	—	—	—	—	—	—
$У_5$	—	—	—	—	—	—	—	—
$У_6$	н	н	—	—	—	—	—	—
$У_7$	д	н	—	—	—	—	—	—
$У_8$	—	—	д	д	н	н	н	н
$У_9$	—	—	—	—	д	д	—	н
$У_{10}$	—	—	д	н	д	—	д	н
$Д_1$	—	—	—	—	—	—	—	—

Продолжение табл. 1

Индекс	Наименование	Выполнение условий и порядок действий																				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
	0,3% ФЗП работников основного производства																					
$Д_2$	За каждый % перевыполнения годового задания по росту выработки сверх пятилетнего плана увеличить ФМП на 0,2% планового ФЗП работников основного производства	2	2	2	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
$Д_3$	За каждый % сверхпланового роста средней ЗП уменьшить ФМП на 1% ФЗП работников основного производства	—	—	3	—	—	2	—	—	2	—	—	1	—	—	2	—	—	—	—	—	—
$Д_4$	Сумму уменьшения или зачислить в резерв организации, или направить в ФСКМ и ЖС для использования в текущем году	—	—	4	—	—	3	—	—	3	—	—	2	—	—	3	—	—	—	—	—	—
$Д_5$	За каждый % перевыполнения годового задания по росту выработки увеличить ФМП на 0,3% ФЗП работников основного производства	—	—	—	1	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
$Д_6$	За каждый % перевыполнения годового задания по росту выработки увеличить ФМП на 0,2% ФЗП работников основного производства	—	—	—	—	—	—	1	1	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
$Д_7$	Корректировка ФМП не производится	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
$Д_8$	За каждый % невыполнения задания по росту выработки уменьшить ФМП на 0,2% планового ФЗП работников основного производства	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	1	1	1	1	—	—	—	—

Продолжение табл. 1

Индекс	Наименование	Выполнение условий и порядок действий																				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
$Д_9$	За каждый % роста средней ЗП по сравнению с предыдущим годом зарезервировать или направить в ФСКМ и ЖС фактически начисленного ФЗП работников основного производства	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	2	—	2	—	1	—
$Д_{10}$	За каждый % сверхпланового снижения величины выработки зарезервировать или направить в ФСКМ и ЖС фактически начисленного ФЗП работников основного производства	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1	1	—	—

Маршрутная карта разработки декадно-суточного графика (механизированный вариант)

Таблица 2

Схема движения документа

Операции	Применяемые средства оргтехники	Исполнители: ВЦ	Руководитель организации	ПТО	Диспетчер	Прораб (мастер)
1. Подготовка сведений о результатах выполнения графика предшедствующей декады и передача их на ВЦ						
2 Расчет декадно-суточного графика	ЭВМ					
3 Проверка						
3[а] Обсуждение и корректировка						
4 Подписание						
5 Утверждение						
6 Передача исполнителям						
7 Получение 1-го экз для реализации						
8 Получение 2-го экз для оперативного управления						
9 Третий экз остается для контроля (подшивка в дело)	Папка-регистратор					

Таблица 3

Образец документа

Декадно-суточный график производства строительно-монтажных работ на обьект с_____ по_____19__г

УТВЕРЖДАЮ (15)
_____

N пп	Наименование работ	Ед измерения	Объем		Срок выполнения		Ресурсы					
							Материальные		Технические		Трудовые	
			Физический	Стоимость, руб	Начало	Конец	Наименование	Кол-во	Наименование	Кол-во	Наименование	Кол-во
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)

Подписи (14)

Примечание. (4) - шифр графы

Таблица 4

Операционная карта заполнения образца документа

Количество заполняемых экземпляров: три
Куда направляется каждый экземпляр: 1 й на участок, 2-й диспетчеру, 3-й в ПТО
Периодичность заполнения: 3 раза в месяц

№ п.п.	Операция	№ заполняемой графы из табл. 3	Исполнителю		Исходная информация		Оргтехника	Примечание
			отдел	должность	документ	показатель		
1	Расчет и распечатка декадно-суточного графика	1—13	ВЦ		Программа для ЭВМ		ЭВМ	
2	Получение графика		ПТО	Ст. инженер	Декадно-суточный график			
3	Проставление даты, должности и подписание документа	14	ПТО, участки	Нач. отдела, прораб (мастер)				
4	Проставление даты и утверждение документа	15		Руководитель организации				

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

ПЕРЕЧЕНЬ ГОСТов НА УНИФИЦИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ ДОКУМЕНТАЦИИ

Унифицированные системы документации, используемые в АСУ. Общие положения	ГОСТ 6.10.1—75
Унифицированные системы документации. Термины и определения	ГОСТ 6.10.2—75
Унифицированные системы документации. Система плановой документации. Основные положения	ГОСТ 6.11.1—75
Унифицированные системы документации. Система плановой документации. Формуляр-образец	ГОСТ 6.11.2—75

Унифицированные системы документации. Система отчетно-статистической документации. Основные положения	ГОСТ 6.12.1—75
Унифицированные системы документации. Система отчетно-статистической документации. Формуляр-образец	ГОСТ 6.12.2—75
Унифицированные системы документации. Система первичной учетной документации. Основные положения	ГОСТ 6.13.1—75
Унифицированные системы документации. Система первичной учетной документации. Формуляр-образец	ГОСТ 6.13.2—75
Унифицированные системы документации. Система финансовой, первичной и отчетной бухгалтерской документации бюджетных учреждений и организаций. Основные положения	ГОСТ 6.14.1—75
Унифицированные системы документации. Система финансовой, первичной и отчетной бухгалтерской документации бюджетных учреждений и организаций. Формуляр-образец	ГОСТ 6.14.2—75
Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Основные положения	ГОСТ 6.15.1—75
Унифицированные системы документации. Система документации по материально-техническому снабжению и сбыту. Основные положения	ГОСТ 6.16.1—75
Унифицированные системы документации. Система документации по материально-техническому снабжению и сбыту. Формуляр-образец	ГОСТ 6.16.2—75
Унифицированные системы документации. Система документации по ценообразованию. Основные положения	ГОСТ 6.17.1—75
Унифицированные системы документации. Система документации по внешней торговле. Основные положения	ГОСТ 6.18.1—75
Унифицированные системы документации. Система расчетно-денежной документации. Основные положения	ГОСТ 6.19.1—75
Унифицированные системы документации. Система расчетно-денежной документации. Формуляр-образец	ГОСТ 6.19.2—75
Унифицированные системы документации. Система документации по торговле. Основные положения	ГОСТ 6.20.1—75
Унифицированные системы документации. Система документации по торговле. Формуляр-образец	ГОСТ 6.20.2—75

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

ПРИМЕРЫ ТИПОВЫХ ТЕКСТОВ

Форма №

Угловой штамп _____

организации _____

Рассмотрев технический проект на строительство _____

_____

сообщаем, что проект не может быть согласован по следующим причинам:

_____

_____

_____

Главный инженер треста _____

(подпись)

Форма №

Угловой штамп

Начальникам СУ

организации

Просим Вас до _____ направить в трест главному механику заявки на 19___ г. на технологическое оборудование, основные средства механизации и малой механизации, монтажной оснастки, строительного инвентаря и эксплуатационных материалов по форме:

№ п.п.	Оборудование	Тип, модель, марка	Количество в наличии	Потребность на 19___г.

Главный инженер треста _____

(подпись)

Форма №

Угловой штамп _____

организации _____

_____ в _____ ч в тресте «Мосстрой» № 16 состоится совещание по вопросу _____

_____

Прошу направить Вашего представителя

Зам. главного инженера треста _____

(подпись)

Форма №

Угловой штамп _____

организации _____

Просим выслать для треста «Мосстрой» № 16 Главмоспромстроя _____ комплекта чертежей на _____

_____

Оплату гарантируем. Наш расчетный счет № 02-401060 в МГК Стройбанка.

Управляющий трестом _____ (подпись)

Главный бухгалтер _____ (подпись)

Форма №

Угловой штамп _____

организации _____

Для производства работ _____

_____

просим Вас выделить дополнительно следующие машины и механизмы:

_____ шт.

_____ _____ шт.

_____ _____ шт.

Зам. управляющего трестом _____ (подпись)

Форма №

Угловой штамп _____

организации _____

В порядке оказания технической помощи просим Вас выделить тресту «Мосстрой» № 16 _____

_____

в следующем количестве:

_____ _____ шт.

_____ _____ шт.

_____ _____ шт.

Оплату гарантируем. Расчетный счет № _____ в _____

_____ отделении Госбанка

Управляющий трестом _____ (подпись)

Главный бухгалтер треста _____ (подпись)

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Краткий перечень основных управленческих работ по группам функций

I. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ

1. Обеспечение соответствия социальных отношений достигнутому уровню производительных сил и производственных отношений.

2. Совершенствование социальной ориентации организации путем разработки системы норм, определяющих социальное поведение коллектива: основные трудовые права и обязанности работников, правовые формы организации труда, правовой регламент условий труда и пр.

3. Регулирование социального развития коллектива путем определения необходимости роста квалификации работников определенных профессий и ненужности работников других профессий; изменения характера и уровня нормирования труда и в связи с этим его оплаты, отношения работников к труду и т. п.

4. Разработка плана социального коллектива и организация его увязки с другими планами и программами развития предприятия.

5. Определение состава инженерно-технических работников и служащих и повышение уровня их квалификации и образования.

6. Повышение уровня стабильности коллектива, т. е. определение допустимого уровня сменяемости состава кадров в рамках строительной организации и нахождение средств достижения этого уровня.

7. Руководство, координация и контроль за работой подразделений строительной организации.

8. Организация управленческого труда: разделение и кооперация труда в целом по организации и в ее подразделениях; определение системы и методов работы при реализации функций; организация и обслуживание рабочих мест; создание оптимальных условий труда; организация оптимального использования технических средств для механизации и автоматизации управленческого труда и т. д.

9. Анализ и организация рационального использования времени управленческого персонала в соответствии со специальностью на наиболее ответственных участках.

10. Внедрение автоматизированных систем управления: организация обеспечения рабочей документацией, ведение нормативно-справочного учета и статистики по показателям, необходимым для решения задач, осуществление вычислительных и информационно-логических операций по математическим программам, поддержание связи и организация взаимодействия с информационно-вычислительными системами вышестоящих организаций.

11. Организация технического, математического и информационного обеспечения автоматизированной системы управления.

12. Совершенствование аппарата управления строительной организацией: уточнение целей организации, организационной иерархии, рационализация информационной системы, корректировка организационно-регламентирующих документов (положений, должностных инструкций и т. д.).

13. Совершенствование технологии управления: совершенствование методов работы руководителей, специалистов, технических исполнителей; выделение в специальные подразделения управленческих работ, которые могут быть механизированы и автоматизированы; сокращение пути прохождения информации; выбор необходимых средств организационной и вычислительной техники и т. д.

14. Совершенствование процесса подготовки и принятия управленческих решений.

15. Разработка мероприятий по совершенствованию делопроизводства.

16. Разработка и внедрение комплексной системы управления качеством.

17. Совершенствование форм использования современной техники управления в строительных организациях (машинно-счетные станции, информационно-вычислительные центры, копировально-множительные центры).

II. УПРАВЛЕНИЕ СВОДНЫМ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПЛАНИРОВАНИЕМ

1. Разработка перспективных планов по основным показателям деятельности.

2. Определение контрольных показателей по подведомственным организациям для составления перспективных планов.

3. Разработка годового плана по основным показателям деятельности строительной организации.

4. Определение контрольных показателей по подведомственным организациям для составления годовых планов.

5. Формирование плана собственного капитального строительства.

6. Согласование титульных списков.

7. Составление внутристроечного титульного списка.

8. Уточнение объемов строительно-монтажных работ после рассмотрения проектно-сметной документации.

9. Формирование плана подрядных и субподрядных работ.

10. Расчет физических объемов работ на планируемый год.

11. Разбивка объектов на технологические и стоимостные этапы работ и определение загрузки стройуправлений.

12. Подготовка расчетов по плановой себестоимости объекта для хозрасчетных бригад.

13. Разработка плана сокращения незавершенного производства и реализации строительной и промышленной продукции по подведомственным организациям.

14. Составление и утверждение стройфинплана.

15. Разработка плановых заданий по снижению себестоимости.

16. Разработка плана ввода объектов в эксплуатацию.

17. Распределение годового задания по оперативным периодам и доведение контрольных цифр до подведомственных организаций.

18. Составление сводных квартальных и месячных планов по всем показателям и корректировка оперативных планов.

19. Учет выполнения строительно-монтажных работ по объектам, исполнителям, заказчикам, учет незавершенного производства.

20. Учет выполнения работ по подсобно-вспомогательному производству.

21. Составление отчетов о выполнении плана подрядных работ с применением расшифровки, отчет о производстве продукции промышленными предприятиями, состоящими на балансе стройорганизации.

22. Составление сводной статистической отчетности и расшифровок к формам отчетности.

23. Составление отчетов и справок о состоянии строительства пусковых объектов.

24. Подготовка отчетов об ожидаемом выполнении плановых показателей.

25. Составление оперативных справок о выполнении основных технико-экономических показателей.

26. Составление годового отчета и приложений к нему.

27. Введение справочной аналитической отчетности о хозяйственной деятельности подчиненных организаций.

28. Анализ ритмичности строительного производства.

29. Анализ выполнения плана строительно-монтажных работ.

30. Анализ состояния задела, анализ выполнения плана подсобного производства.

31. Организационно-методическое руководство и контроль за состоянием планирования в подведомственных организациях.

III. УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ ВЫПОЛНЕНИЯ СМР

1. Составление оперативного задания по СМР и недельно-суточных графиков.

2. Осуществление контроля за выполнением этапов СМР по объектам.

3. Оперативный контроль за выполнением строительно-монтажных работ на объектах собственного строительства

4. Контроль за обеспечением выполнения субподрядными организациями утвержденных планов и графиков ввода в действие строительных объектов и законченных этапов работ в установленные сроки.

5. Рассмотрение суточной сводки о выполнении работ по тресту (в разрезе СУ).

6. Ведение оперативного учета выполнения СМР.

7. Координация взаимодействия общестроительных и специализированных организаций на строительных площадках.

8. Составление отчетов и справок о состоянии строительства пусковых объектов.

9. Участие в проведении рабочих комиссий по выявлению готовности объекта к сдаче в эксплуатацию.

10. Оперативный контроль за подготовкой объектов к сдаче, участие в рабочих комиссиях при сдаче объектов.

11. Контроль за составлением организациями треста актов приемки и сдачи работ, ведение журналов работ и других отчетных документов, а также за подготовкой документации, представляемой рабочей комиссией.

12. Контроль за ходом устранения недоделок на сданных объектах.

13. Проведение оперативных совещаний и подготовка оперативных сводок к совещанию.

14. Контроль за выполнением решений оперативных совещаний.

15. Корректировка недельно-суточных графиков производства работ на объектах.

16. Изучение причин отклонений от графиков производства работ.

17. Контроль за представлением фронта работ специализированным организациям.

18. Составление оперативных справок о выполнении основных технико-экономических показателей по объекту за месяц.

19. Подготовка материала по выполнению плана к совещаниям и докладам.

20. Подготовка и передача оперативной информации в вышестоящие организации.

21. Учет и анализ брака и дефектов выполнения СМР.

22. Принятие оперативных решений по устранению причин, вызвавших отклонение от графиков выполнения работ.

23. Оперативный контроль за качеством строительно-монтажных работ.

24. Подготовка информации руководству о дефектах и качестве СМР.

25. Подготовка проектов приказов об устранении недостатков СМР.

26. Разработка годовых мероприятий по повышению качества СМР в системе треста.

27. Анализ выполнения работ субподрядными организациями.

IV. УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

1. Составление сводного плана по труду на год с разбивкой по кварталам.

2. Разработка мероприятий по повышению производительности труда в строительстве.

3. Осуществление контроля за соотношением выработки и средней заработной платы.

4. Разработка и проверка калькуляций на строительно-монтажные работы.

5. Совершенствование организации труда рабочих в бригадах и звеньях на основе применения карт трудовых процессов.

6. Анализ данных о нормах выработки.

7. Разработка и внедрение мероприятий по сокращению потерь рабочего времени.

8. Учет потерь рабочего времени и определение причин их возникновения.

9. Анализ обеспеченности рабочими кадрами, в том числе по количеству, профессиям, разряду.

10. Составление сводного графика потребности в рабочих.

11. Планирование потребности в специалистах со средним и высшим образованием.

12. Комплектование и обучение кадров.

13. Составление текущих и перспективных планов подготовки и повышения квалификации кадров, определение форм повышения квалификации рабочих треста.

14. Составление и представление на утверждение руководству штатного расписания административно-управленческого персонала.

15. Контроль за состоянием трудовой дисциплины.

16. Контроль за снижением текучести кадров в системе треста и разработка соответствующих мероприятий.

17. Изучение занятости рабочих на строительно-монтажных работах и использования их рабочего времени.

18. Проверка правильности применения действующих условий оплаты труда рабочих.

19. Анализ расходования фонда заработной платы.

20. Внедрение передовых форм организации труда и систем зарплаты (сдельно-премиальных и повременно-премиальных систем оплаты труда рабочих.)

21. Организация школ передовых методов труда для массового освоения рабочими профессиональных приемов и методов труда передовиков.

22. Внедрение в системе треста методов НОТ, опыта новаторов, расчет экономической эффективности мероприятий по НОТ.

23. Подготовка справок по организации соцсоревнования и выполнению соцсоревнования за квартал, год.

24. Организация контроля за соблюдением действующего законодательства, инструкций, правил и норм по охране труда и технике безопасности.

25. Учет численности работающих.

26. Составление первичных документов по учету кадров: личного листка, личной карточки, приказов о передвижении кадров.

27. Ведение отчетности по кадрам (составление справок по кадрам).

28. Составление отчета по труду и заработной плате.

29. Подготовка отчетности, не предусмотренной ЦСУ (о внедрении аккордно-премиальной системы, среднем разряде работы и рабочих и т. д.).

30. Составление проектов перспективных годовых и квартальных планов по улучшению техники безопасности и санитарно-бытового обслуживания работающих на участках и других подразделениях управления, согласование их с профсоюзной организацией и контроль за выполнением этих планов.

31. Проведение вводного инструктажа рабочих по технике безопасности с занесением данных в журнал вводного инструктажа.

32. Контроль за правильным использованием средств, ассигнованных на мероприятия по охране труда; за обеспечением работающих спецодеждой, спецобувью, средствами индивидуальной защиты.

33. Участие в расследовании аварий и несчастных случаев на участках и в других подразделениях управления, составление актов о несчастных случаях.

34. Организация перевода бригад на работу по методу бригадного подряда.

35. Разработка мероприятий по комплектованию звеньев и бригад рабочих в соответствии с расчетным численным и профессиональным составом.

V. УПРАВЛЕНИЕ МАТЕРИАЛЬНЫМИ РЕСУРСАМИ И ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМ ОБОРУДОВАНИЕМ

1. Расчет потребности в материалах, деталях, оборудовании, полуфабрикатах и изделиях по подведомственным организациям.

2. Составление предварительных годовых заявок на материально-технические ресурсы с разбивкой по строительным управлениям.

3. Защита в вышестоящих организациях сводных плановых документов по комплектации для получения соответствующих фондов и лимитов и прикрепление их к предприятиям — изготовителям и поставщикам.

4. Согласование со строительными управлениями, предприятиями-поставщиками и снабженческо-сбытовыми организациями плановых документов по комплектации.

5. Распределение заказов по заводам-поставщикам.

6. Распределение лимитов по внешним и внутренним субподрядным организациям.

7. Месячное, декадное и суточное планирование поставок материально-технических ресурсов на объект.

8. Контроль за поступлениями материально-технических ресурсов.

9. Контроль за выполнением транзитных поставок от заводов-поставщиков и снабженческих организаций.

10. Контроль за комплектацией объектов в соответствии с графиками и технологией строительно-монтажных работ.

11. Контроль качества строительных изделий, конструкций, полуфабрикатов и составление актов на некачественную продукцию.

12. Контроль потребности и расхода материалов, выполнения мероприятий по их экономии в подведомственных организациях.

13. Учет расходования основных строительных материалов.

14. Составление отчета о расходе основных строительных материалов.

15. Составление, отчетов по материально-техническому обеспечению.

16. Оперативное регулирование процесса комплектации в соответствии с технологией и темпом строительно-монтажных работ на объектах.

17. Анализ выполнения плана обеспечения строительства материально-техническими ресурсами, а также их использование.

18. Анализ выполнения сводных квартальных и годовых графиков и ведомостей комплектности.

19. Получение и анализ информации об объемах продукции, изготовленной на заводах-поставщиках и в производственных подразделениях УПТК, и сопоставление ее с графиками комплектной поставки на объекты.

20. Организация и проведение инвентаризации материальных ценностей.

VI. УПРАВЛЕНИЕ ТЕХНИЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1. Составление плана комплексной механизации строительно-монтажных работ.

2. Расчет потребности в механизмах.

3. Составление сводного плана-графика обеспечения строительных управлений машинами и механизмами.

4. Составление и передача соответствующим организациям заявок на автотранспорт.

5. Заключение договоров с управлениями треста на обеспечение объектов строительными машинами.

6. Составление графиков работы машин и механизмов.

7. Составление графиков технического обслуживания машин и механизмов.

8. Определение потребности, составление заявок на приобретение запасных деталей для строительных машин и механизмов.

9. Подготовка разнарядок на распределение запасных частей.

10. Контроль за перемещением, установкой, использованием и эксплуатацией механизмов.

11. Учет наличия и состояния строительных машин и механизмов

12. Учет получения и расходования запасных частей.

13. Анализ выполнения плана механизации строительства и использования строительных машин.

14. Составление отчетов по использованию машин, механизмов и автотранспорта.

15. Организация правильной технической эксплуатации строительных машин и механизмов.

16. Организация технического обслуживания и планово-предупредительного ремонта строительных машин и механизмов.

17. Оформление документации на списание с баланса изношенных и отработавших амортизационный срок технических средств.

18. Ведение паспортизации технических средств.

19. Организация своевременного проведения испытаний технических ресурсов, регистрируемых инспекцией Госнадзора.

20. Составление документации по электроснабжению объектов, согласование договоров и оформление актов на проверку электроустановок.

21. Получение разрешения на использование электроэнергии у организаций, ведущих ее распределение.

22. Обеспечение строительных площадок энергетическими ресурсами.

23. Организация правильной технической эксплуатации энергетических установок.

24. Составление плана внедрения новой техники на основании данных научно-технической информации и общего плана министерства.

25. Разработка плана применения опытных строительных конструкций, новых деталей.

26. Разработка заданий по экономии материально-технических ресурсов в связи с внедрением новой техники.

27. Составление плана работы по рационализации и изобретательству.

28. Контроль за патентно-лицензионной работой.

29. Составление статистических отчетов.

30. Составление отчетов по экономному использованию материально-технических ресурсов за счет внедрения новой техники.

31. Составление сводных сведений о состоянии рационализаторской и изобретательской работы.

VII. УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ

1. Составление проекта финансового плана, предметных расчетов на ссуды, квартальных кассовых планов и участие в рассмотрении этих планов и заявок в вышестоящей организации и в отделении банка.

2. Согласование с заказчиками источников финансирования строительно-монтажных работ.

3. Планирование доходов и расходов.

4. Разработка планов по себестоимости и реализации прибыли.

5. Планирование образования и расходования фондов экономического стимулирования.

6. Планирование затрат по статьям накладных расходов.

7. Учет, контроль и осуществление всех финансовых, кредитных и расчетных операций, перечисление платежей в бюджет и средств амортизации.

8. Оформление банковских документов.

9. Контроль за ходом выполнения основных технико-экономических показателей стройфинплана.

10. Проведение комплексных ревизий подведомственных организаций.

11. Контроль за себестоимостью и изменением оптовых цен на продукцию подсобных производств.

12. Подготовка документации для участия в арбитраже.

13. Учет денежных средств и кредитов банка.

14. Учет затрат на производство и издержек обращения.

15. Учет использования фондов экономического стимулирования.

16. Учет себестоимости по статьям затрат и объектам строительства.

17. Анализ накладных расходов, выполнения плана по прибыли и себестоимости строительно-монтажных работ.

18. Подготовка и проведение балансовых комиссий.

19. Составление сводной статистической и бухгалтерской отчетности.

20. Составление баланса.

21. Организация инвентаризации материальных ценностей.

22. Составление отчетов о получении и расходовании средств на материально-технические ресурсы.

23. Составление стройфинплана.

VIII. УПРАВЛЕНИЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ПРОЕКТНО-СМЕТНОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ДОКУМЕНТАЦИЕЙ

1. Рассмотрение технорабочего (технического) проекта на строительство промышленного и нетипового гражданского объекта, подготовка замечаний по нему, получение замечаний от субподрядных организаций, защита замечаний перед заказчиком и проектировщиком.

2. Рассмотрение сметной документации к технорабочему (техническому) проекту, подготовка замечаний по ней, получение замечаний от субподрядных организаций, защита замечаний перед заказчиком и проектировщиком.

3. Рассмотрение рабочих чертежей зданий и сооружений, а также замечаний, поступивших от подведомственных организаций и субподрядных организаций, подготовка замечаний по рабочим чертежам.

4. Рассмотрение объектных смет и замечаний, поступивших от подведомственных организаций, подготовка замечаний по объектным сметам и их согласование.

5. Рассмотрение проекта организации строительства (со сметными расчетами по временным сооружениям и др.).

6. Контроль за внесением исправлений в проектно-сметную

документацию с учетом замечаний по технорабочему (техническому) проекту и рабочим чертежам.

7. Доведение проектно-сметной документации до исполнителей и контроль за этим.

8. Получение, учет, передача и хранение проектно-сметной документации. Проверка комплектности чертежей.

9. Проверка объемов работ, заказных спецификаций, заявочных ведомостей.

10. Обсчет объемов СМР по объектам титульного списка в стоимостном и натуральном выражении и разделение их по исполнителям и субподрядчикам.

11. Подготовка проектно-сметной документации для субподрядчиков.

12. Составление плана-графика разработки организационно-технологической документации (ППР и т. д.) и определение исполнителей.

13. Составление ППР (или привязка типового ППР), согласование и его утверждение, контроль за разработкой ППР в тресте «Оргтехстрой», рассмотрение и согласование ППР.

14. Разработка документации на временные здания и сооружения, инвентарь и приспособления, технические устройства по технике безопасности.

15. Составление и согласование графика поставки на объект материалов, деталей и конструкций на год и квартал.

16. Составление и согласование графиков работы машин и механизмов по объектам и в целом на организацию на год и квартал.

17. Составление сводного графика движения бригад по профессиям.

18. Разработка комплексных сетевых графиков по объектам.

19. Разработка укрепленных сетевых графиков на годовую программу организации.

20. Организация внедрения ППР. Проведение авторского надзора за внедрением ППР.

21. Проектирование временного электроснабжения, водопонижения и других специальных работ, связанных со строительством.

22. Определение расчетной стоимости работ по объекту, порученному хозрасчетной бригаде.

23. Разработка пообъектных лимитных карточек на получение материалов, разработка документации на комплектацию объекта.

24. Разработка нормативной базы для планирования и организации строительства (нормативы на 1 млн. руб. материальных ресурсов, заработной платы и др.).

25. Определение объемов работ и разработка графика производства работ, поручаемых бригадам, его согласование.

26. Разработка плана мероприятий по НОТ для бригады рабочих.

27. Разработка организационно-технических мероприятий по росту производительности труда бригады.

28. Разработка организационно-технических мероприятий по снижению себестоимости СМР бригады.

29. Разработка мероприятий по подготовке объекта для работы в зимних условиях.

30. Подготовка площадки объекта к началу работ, проведение геодезических работ.

ЛИТЕРАТУРА

1. Материалы XXV съезда КПСС. М., Политиздат, 1976.
2. Положение о социалистическом государственном производственном предприятии. М., Экономика, 1968.
3. Научная организация труда ИТР и служащих. Межотраслевые методические рекомендации. / НИИ труда, М., 1969.
4. Разработка нормативов численности служащих и типовых структур аппарата управления предприятий и производственных объединений. Методические указания. / НИИ труда, М., 1972.
5. Научная организация труда работников аппарата управления министерств и ведомств. Методические рекомендации. / НИИ труда, М., 1973.
6. Построение аппарата управления на предприятиях и в производственных объединениях. Межотраслевые методические рекомендации./НИИ труда, М., 1975.
7. Методические материалы по оргпроектированию. / ВНИИ оргтехника, М., 1972.
8. Положение о правах и обязанностях основных структурных подразделениях и строительно-монтажных (специализированных) организаций. М., Стройиздат, 1970.
9. Методические рекомендации по построению аппарата управления строительно-монтажного треста и организации труда инженерно-технических работников. ВНИПИ труда в строительсве, М., 1976.
10. Методические рекомендации по исследованию функций и структур аппарата управления строительных организаций. / ВНИПИ труда в строительстве, М., 1976.
11 Руководство по централизации функций управления в строительных организациях. М., Стройиздат, 1977.
12. Методические рекомендации по разработке организационно-регламентирующих документов для работников аппарата управления строительных организаций. / ВНИПИ труда в строительстве. М., 1975.
13. Методические рекомендации по совершенствованию работы служб по подготовке производства аппарата управления строительных организаций (в условиях массового перевода бригад на хозяйственный расчет) / ВНИПИ труда в строительстве. М., 1977.
14. Организация труда инженерно-технических работников и служащих. Обзор. / ЦИНИС, М., 1974.
15. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом (опыт системного исследования). 2-е изд., доп. М., Политиздат, 1973.
16. Балихин М. И. Анализ производственно-хозяйственной деятельности строительных организаций. М., Стройиздат, 1971.
17. Бачило И. Системно-функциональный анализ и процесс управления. Правоведение, 1972, № 2.
18. Белоконская А. Г., Гаврилов П. И. Организация и эффективность управленческого труда в строительстве. М., Стройиздат, 1974.
19. Гаврилов П. И., Бродский Б. Е., Воскресенская Л. Г., Шендерович И. А. Совершенствование аппарата управления строительных организаций. М., Стройиздат, 1978.
20. Ванштейн Б. С. Применение автоматизированных систем управления в строительстве. М., Стройиздат, 1973.
21. Вернебург Р. Рационализация и техника работы аппарата управления. М., Прогресс, 1969.
22. Дейнеко О. А. Комплексная рационализация управленческого аппарата. М., Экономика, 1972.
23. Документальные системы в управлении. М., Экономика, 1973.
24. Качалина Л. Н. Научная организация управленческого труда — оргпроектирование. М., Экономика, 1973.
25. Кузнецов О. Н., Лях А. Н. Информационные системы для руководителей. М., Экономика, 1973.
26. Слезингер Г. Э. Совершенствование процессов управления предприятием. М., Машиностроение, 1975.
27. Хофер А., Герхард Г. Графические методы в управлении. М., Экономика, 1971.
28. Яковлев Г. С. Аппарат управления: принципы организации. М., Юр. лит., 1974.