

УДК 338.3.01

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ПРОИЗВОДСТВОМ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**© 2014 г. *Н.А. Воронов, О.Ф. Алехина, Н.А. Язунова, И.А. Кулагова, Т.А. Нестерова*Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского,
Завод им. М.В. Фрунзе, Н. Новгород

udalov@ef.unn.ru

Поступила в редакцию 07.11.2013

На базе непосредственных исследований, проведенных на крупных промышленных предприятиях, рассматриваются проблемы информационного обмена между управленческим персоналом. Дается оценка информации как предмета труда руководителей. Констатируется необходимость четкого определения каналов движения информации с учетом ее иерархической принадлежности. Приводятся примеры сокращения затрат времени на оперативное управление путем более четкой регламентации информационного обмена.

Ключевые слова: информационный обмен, фильтрация информации, искажения информации, «нулевая» информация.

Рассматривая роль информации в процессе управления производством, мы исходим из концепции Ф.Е. Удалова, констатирующего, что любой вид ущерба в любых ситуациях имеет под собой информационную основу, т.е. он есть следствие отсутствия, несвоевременности, неполноты и недостоверности информации. Подробно эта концепция изложена в [1].

Рассматривая информацию как аргумент процесса управления, мы считаем его основополагающим предметом труда руководителей, отсутствие которого исключает возможность управления любой организационной структурой вне зависимости от ее величины и функциональной направленности. Более подробно этот вопрос изложен в [2].

Но, рассматривая информацию в качестве предмета труда руководителей, мы стоим на той позиции, что не вся информация является предметом их труда, а только свидетельствующая либо об отклонениях в объекте управления от предусмотренного состояния, либо о необходимости приведения его в новое состояние, обусловленное изменившимися условиями функционирования внешней и внутренней среды, т.е. требующая принятия решения, направленного на соответствующую коррекцию функционирования объекта управления.

Констатация последнего имеет весьма важное значение для проведения исследований реальных процессов управления, осуществляемых руководителями на промышленных предприятиях в том смысле, что она дает возможность правильно оценивать объем информации, реально необходимый руководителям для осуществления функций управления, четко отделяя

его от всего информационного потока, который идет к руководителю без должного анализа его действительной принадлежности.

Важность четкого определения количественно-качественных характеристик информации и деления информационного потока по вышеуказанному признаку определяется тем, что только решение является конкретной формой проявления управления любым процессом. А качество этого решения определяет и количественно-качественные изменения в этих процессах и объектах.

Качество принимаемого решения, базируясь на качестве поступившей информации, зависит и от ее восприятия конкретным руководителем или их группой, а следовательно, зависит от их квалификации, опыта, эмоционально-психологического состояния на момент получения информации, наличия времени на прием и передачу информации, срочности решения проблемы и т.д. В этой связи весьма важную роль играет уровень фильтрации и реферирования информации. Под фильтрацией мы понимаем как процесс исключения попадания информации о деятельности объекта управления на тот иерархический уровень управления, для которого она не имеет какой-либо ценности в части принятия решений, так и процесс ее предварительной очистки от малозначимой детализации до момента доведения до конкретных должностных лиц [2].

Практика наших исследований на предприятиях показала, что к этому виду информации должна относиться та, которая свидетельствует о нормальной реализации многократно повторяемых производственных процессов. Этот вид ин-

формации нами назван учетной, и он должен напрямую идти в соответствующие функциональные звенья, минуя руководителя этого объекта.

Мы называем это явление «случаем нулевой информации».

Анализ информационных потоков, проведенный нами на крупных предприятиях машиностроительного комплекса, показал, что к такому принципу передачи и приема информации о состоянии объектов управления не готовы ни передающие, ни принимающие информацию структуры, хотя это ведет к существенной экономии рабочего времени управленческого персонала и к снижению не только его информационно-временной, но и эмоциональной, и психологической нагрузки. Это, на первый взгляд странное отношение руководителей к предлагаемому принципу информационного обмена между должностными лицами, обусловлено, как нами установлено, влиянием ряда причин. Первую из них мы назвали «так было всегда». Здесь проявляется психологическая неготовность к изменению принципов информационного обмена. Вторая причина заключается в неуверенности руководителя в том, действительно ли все в реальности выглядит таким образом, как это представляют подчиненные. Третьей причиной является возможность упрека руководителю со стороны вышестоящих уровней управления в том, что он не знает конкретных результатов деятельности подчиненного ему объекта управления, если он так же кратко доложит на вышестоящий уровень, но от него потребуют той или иной конкретизации. Это дало нам основание сделать весьма важный вывод, заключающийся в том, что любое важное изменение принципов управления должно если не инициироваться, то находить обязательную поддержку в высших эшелонах организационной структуры управления. Более подробно это изложено в [3].

В обоснование необходимости и важности последнего приведем конкретные результаты проводимых нами исследований в цехах основного производства на промышленных предприятиях.

Анализовалась система проведения начальниками цехов ежедневных оперативных совещаний. Круг их участников составляли заместители начальников цехов, мастера, диспетчерский состав. Средняя длительность – 1–1.5 часа. Ведущий – начальник цеха. Средний коэффициент участия каждого из присутствующих, рассчитанный через отношение времени его непосредственного участия к общей длительности совещания, составлял 0.1. Обработка результатов исследования дала нам основание сделать вывод о явной нерациональности сложившейся системы оперативного управле-

ния и дать предложение о проведении дифференцированных по участкам оперативных совещаний, возглавлять которые должен заместитель начальника цеха. И он лишь в том случае должен докладывать начальнику цеха о результатах оперативной деятельности, если есть какие-либо проблемы, решить которые он сам не может или они находятся вне сферы его компетенции.

Затрата времени начальника цеха на проведение оперативных совещаний сократилась практически в 10 раз. Но вот любопытный диалог. Хорошо? – спрашиваем. Отвечает – прекрасно, но так работать не буду. Парадокс? Но все закономерно, т.к. высшие иерархические уровни организационной структуры управления предприятием могут потребовать от руководителей конкретных данных типа: «что», «когда» и «сколько».

Последним еще раз подчеркивается, что любое организационное изменение в системе управления и в принципах взаимоотношений между управленческим персоналом как на каждом иерархическом уровне организационной структуры, так и между этими уровнями должно поддерживаться первыми лицами управленческой иерархии, которые прежде всего должны правильно формировать принципы функционирования информационной структуры управления, регламентирующей порядок и правила информационного обмена между иерархическими уровнями организационной структуры управления [4].

Одно из главных требований к функционированию информационной структуры управления должно быть направлено на минимизацию иерархических уровней, через которые проходит информация от источника ее возникновения, т.е. производственной структуры, где возникла породившая информацию проблема, до должностного лица или структуры, где по этой проблеме должно или может быть принято решение.

Требования минимизации числа иерархических уровней обусловлено рядом причин. Во-первых, при прохождении информации через любой уровень в нее обязательно вносятся те или иные искажения и она уже не отражает в полной мере существо самой проблемы. Эти искажения могут быть умышленными (сознательными) и неумышленными. Нами установлено, что умышленные искажения вносятся с целью либо принизить существо проблемы, либо, наоборот, ее гипертрофировать. Принижение происходит в том случае, когда передающий информацию о проблеме сам является причастным к ее возникновению и, следовательно,

стремится снять с себя ответственность за ее решение. Гипертрофирование производится, когда передающий информацию о проблеме стремится представить в худшем свете внешний источник возникновения проблемы, преследуя при этом какие-либо личные или коллегиальные (корпоративные) цели. В любых случаях если информация о проблеме проходит через ряд иерархических уровней, то ее достоверность о реальном состоянии проблемного объекта может быть существенно искажена и, следовательно, принятое решение будет уже не полностью отражать действительно необходимые меры для решения этой проблемы. Во-вторых, на прохождении информации через ряд уровней требуется определенное время, в течение которого острота проблемы может изменяться. А в этом случае, даже если не будут внесены умышленные искажения в переданную информацию, решение по проблеме также не полностью будет соответствовать реальному положению. В-третьих, прохождении информации о проблеме через много уровней меняет эмоциональную окраску ее существа: то, что в месте возникновения проблемы считается принципиально важным и требующим немедленного решения, на других уровнях, вследствие более широкого кругозора руководителей на этих уровнях, объективно может считаться второстепенной задачей, не требующей немедленного решения. Это происходит вследствие разного временного интервала отнесения проблем к перспективно-стратегическим и текуще-оперативным. Для производственного участка, например, проблема, влияющая на его развитие в текущем году, является скорее всего перспективной, тогда как для руководителя цеха и начальника производства эта проблема часто оперативная, решать которую в настоящий момент вовсе не обязательно, если для этого нет времени.

Полностью идентифицировать реальные процессы и ситуации, возникающие в управлении производством, сложно, однако принципиальный подход к передаче информации в управленческих процессах необходим. И он должен реализовываться путем четкой документальной регламентации организационного процесса передачи информации.

В части основополагающей роли регламентации можно сослаться на зарубежный опыт, предварительно оценив нашу практику.

Если спросить на любом нашем промышленном предприятии начальника производства или заместителя директора по производству, знают ли они как у них обстоят дела на текущий момент с определенной долей конкретизации, то практически всегда получишь достаточно

развернутый и обстоятельный ответ, в том числе и по имеющимся на этот период проблемам. И это считается нормальным явлением, поскольку в противном случае они рискуют получить упрек в некомпетентности. И в принципиальном плане это будет правильной оценкой их роли как функциональных руководителей, но только, подчеркнем, именно в принципиальном.

А теперь опишем реальную ситуацию, имевшую место, согласно сообщению одного из средств массовой информации, при посещении российской делегацией одного из предприятий в Японии. На вопрос членов нашей делегации руководителю производства по какой-то конкретной проблеме, связанной с состоянием дел в текущем производстве, ответ на который, в представлении нашей делегации, он всегда должен знать, он сказал, что это ему не известно. Но, видимо, уловив удивление нашей делегации и поняв, что он может быть неправильно понят как руководитель производства, пояснил, что он уверен в нормальном течении производственного процесса. Хотя, подчеркнул он, не исключено, что там имеются те или иные проблемы. Но эти проблемы не его уровня и он о них ничего не знает. А если появится проблема, решить которую может только он, то именно ему и никому другому об этом будет немедленно доложено, и никто другой не будет принимать решение по этой проблеме.

Исследования же, проводимые нами на предприятиях, показали, что далеко не исключением являются случаи, когда оперативную проблему, подлежащую решению на нижестоящих уровнях, решают вышестоящие руководители, оправдывая это необходимостью быстрого ее решения.

В таком подходе есть несколько негативных моментов. Во-первых, происходит необоснованная загрузка информационных каналов и увеличивается информационная нагрузка вышестоящих руководителей. Во-вторых, у нижестоящих руководителей, которые и должны решать эти проблемы, появляется прецедент, дающий им основание и в дальнейшем поступить таким же образом. В-третьих, многократное вмешательство вышестоящих руководителей в решение оперативных проблем не своего уровня компетенции в конечном итоге снижает скорость решения проблемы, т.к. подчиненные к этому начинают относиться как к обычному явлению (исчезает феномен исключительности). В-четвертых, что следует особенно подчеркнуть, решая не свои проблемы, вышестоящие руководители тем самым не дают возможности управленческому персоналу нижестоящих уровней приобретать соответствующий опыт и

знания и повышать тем самым свою профессиональную квалификацию. И здесь следует согласиться с академиком Д.М. Гвишиани [5], что руководитель должен испытывать большее удовлетворение не от того, что решил проблему сам, а от того, что дал возможность научиться это делать своим подчиненным. Причем этому подходу руководителям необходимо следовать не только в случаях решения не своих проблем, что, как мы выше отметили, не должно иметь места, но и при решении проблем своего уровня, если они не требуют быстрого решения.

В принципиальном аспекте подход к обучению и профессионально-квалификационному росту подчиненных должен носить максимализационный характер. Последнее означает, что подчиненным необходимо, если, еще раз подчеркнем, это позволяет конкретная сложившаяся ситуация, поручать решение проблем на пределе их текущей профессиональной компетенции. Безусловно, в этом случае необходимо заранее предупредить подчиненного о том, что проект этих решений он должен представить руководителю и только после согласования с ним и проведения при необходимости соответствующих корректировок реализовывать решение на практике.

Предварительное согласование проекта решения обязательно при анализе сложных проблем, неправильный подход к которым может привести к существенным негативным результатам. И здесь очень важен процесс (технология) этого согласования. Мы считаем, что этот процесс должен носить сугубо позитивный характер, даже в тех случаях, когда руководитель видит отдельные ошибочные направления, которых бы он не допустил, решая проблему сам. Но здесь следует вспомнить выражение «и опыт, сын ошибок трудных»: руководитель на практике сам в свое время делал подобные ошибки, но у него не было куратора, который бы ему на эти ошибки указывал.

Позитивность согласования заключается и в том, что руководитель в целом отмечает правильность выбранного направления решения проблемы, но в отдельных частных направлениях предлагает внести соответствующие изменения, опираясь на свой прошлый опыт практической реализации аналогичной или близкой к ней проблемы.

Говоря о негативных последствиях вмешательства в функции подчиненных, мы ведем речь не о каком-либо категорическом запрете, а о вмешательстве как системе. Безусловно, это вмешательство не только допустимо, но и необходимо, когда вышестоящие руководители видят неверный путь, по которому направлено решение проблем или когда явно назревает или уже имеет место острая кризисная ситуация с трудно предсказуемыми негативными последствиями, т.е. когда любое промедление с принятием решения недопустимо.

Список литературы

1. Удалов Ф.Е., Губанов Д.В. Информационный аспект роста эффективности оперативного управления производством. Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. Саратов, 2012. № 1 (40). С. 101–103.
2. Удалов О.Ф., Удалов Ф.Е., Алехина О.Ф. Управление промышленным предприятием: факторный анализ. Монография. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2006. 274 с.
3. Алехина О.Ф. Управление производством на промышленных предприятиях: информационно-временной и поведенческий аспекты. Монография. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2009. 188 с.
4. Алехина О.Ф., Воронов Н.А., Удалов Ф.Е. Оперативное и стратегическое управление производством на промышленных предприятиях. Монография. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2013. 295 с.
5. Гвишиани Д.М. Организация и управление. Изд. 3-е перераб. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. 332 с.

INFORMATION FACTORS CONTRIBUTING TO PRODUCTION MANAGEMENT EFFICIENCY IN INDUSTRIAL ENTERPRISES

N.A. Voronov, O.F. Alekhina, N.A. Yagunova, I.A. Kulagova, T.A. Nesterova

Based on direct surveys of large industrial companies, we consider the problems of information exchange between management personnel. Information is characterized as a subject of managers' work. The need is stated for a clear definition of the channels through which information is transferred, with regard to its hierarchy. Some examples are given of how the time required for operational management can be reduced by means of a more precise regulation of information exchange.

Keywords: information exchange, information filtering, distortion of information, «zero» information.

References

1. Udalov F.E., Gubanov D.V. Informacionnyj aspekt rosta jeffektivnosti operativnogo upravljenja proizvodstvom. Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo social'no-jekonomicheskogo universiteta. Saratov, 2012. № 1 (40). S. 101–103.
2. Udalov O.F., Udalov F.E., Alehina O.F. Upravlenie promyshlennym predpriyatijem: faktornyj analiz. Monografija. N. Novgorod: Izd-vo NNGU, 2006. 274 s.
3. Alehina O.F. Upravlenie proizvodstvom na promyshlennyh predpriyatijah: informacionno-vremennoj i povedencheskij aspekt. Monografija. N. Novgorod: Izd-vo NNGU, 2009. 188 s.
4. Alehina O.F., Voronov N.A., Udalov F.E. Operativnoe i strategicheskoe upravlenie proizvodstvom na promyshlennyh predpriyatijah. Monografija. N. Novgorod: Izd-vo NNGU, 2013. 295 s.
5. Gvishiani D.M. Organizacija i upravlenie. Izd. 3-e pererab. M.: Izd-vo MGTU im. N. Je. Baumana, 1998. 332 s.