

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА
В ГЕОЛОГИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ****П. И. СТЕПАНОВ**

(Статья представлена научным семинаром кафедры экономики промышленности
и организации предприятий)

Управление геологоразведочными работами является многозвенным. Основными исполнителями работ являются геологические партии, которые, как правило, объединяются в специализированные экспедиции, а последние в территориальные геологические управления. Территориальные геологические управления, проводящие работы на территории РСФСР, подчинены Министерству геологии РСФСР, а последнее — Министерству геологии СССР. Министерство геологии СССР является союзно-республиканским министерством.

В этих условиях большое значение имеют вопросы правильного распределения обязанностей, прав и ответственности как по иерархической лестнице, так и внутри управленческих аппаратов, определения уровня решения отдельных функций, а также организации труда сотрудников аппаратов управления.

В геологической службе страны проводится работа по созданию нормативно-организационной документации, направленной на совершенствование управленческого труда.

Создаются, утверждаются и доводятся до сведения исполнителей типовые положения об отдельных структурных подразделениях и руководящих должностных лицах территориальных управлений, экспедиций и партий. Эта работа проводится как в централизованном, так и децентрализованном порядке. Наряду с Министерством геологии СССР разработкой положений занимаются территориальные геологические управления и экспедиции, которые конкретизируют типовые положения, а также разрабатывают новые положения и инструкции для подразделений и должностных лиц, не имеющих типовых положений. Анализ показывает, что имеющиеся и создаваемые вновь положения и должностные инструкции имеют существенные недостатки, особенно в части четкой регламентации прав.

Без правильного и четкого определения прав положения и должностные инструкции значительно теряют свою ценность и не устраняют до конца недостатки в организации управленческого труда. Продолжают иметь место дублирование, безответственность при выполнении должностных функций; структурные подразделения и руководящие должностные лица превращаются в функционеров, пассивно исполняющих приказы, распоряжения и указания единоначальника.

Единоначальник, в соответствии с пп. 92 и 93 «Положения о социалистическом государственном производственном предприятии», распре-

деляя обязанности между своими подчиненными, должен передавать им и часть своих прав в области организации труда и производства, материального и морального поощрения и наказания, а также в области самостоятельного принятия решений по отдельным функциям.

Нами при разработке положений об обязанностях, правах и ответственности структурных подразделений, а также должностных лиц Западно-Сибирского геологического управления была изменена обычно применяемая структура положений. Вместо трех разделов — обязанности, права и ответственность были введены два раздела: а) исполнение обязанностей с правом принятия окончательного решения и полной (единоличной) ответственностью за качество и результаты принятого решения; б) исполнение обязанностей с правом подготовки предложений для принятия решений вышестоящим руководителем с ответственностью за своевременность и доброкачественность представляемых для анализа материалов.

С учетом этого разделы положений и инструкций должностных лиц, касающиеся прав и ответственности, упраздняются, а вопросы прав и ответственности приобретают конкретное выражение и значение. Наряду с этим значительно сокращается объем положений и должностных инструкций, за счет того, что в разделах о правах и ответственности приходилось перечислять, хотя и в краткой форме, основные обязанности, но только с точки зрения прав и ответственности.

Следует отметить, что опыт составления положений для геологических партий, экспедиций и территориальных управлений показывает, что руководители этих подразделений неохотно идут на децентрализацию прав и в то же время всячески стремятся увеличить объем ответственности. Однако такой подход нельзя признать правильным. В одной экспедиции Западно-Сибирского геологического управления руководителям бригад и цехов было предоставлено право вынесения взысканий до выговора включительно и принятия решений о размерах выплаты премиальных в пределах типовых положений за выполнение и перевыполнение плановых показателей. Однако этот порядок не привился по вине как руководителей, так и самих исполнителей. Последним удобнее, когда взыскания и решения о размере премий принимаются вышестоящим руководством, так как в этом случае при всех неблагоприятных ситуациях непосредственный руководитель оставался в стороне, ссылаясь на принятие решения вышестоящим руководством. В то же время вышестоящее руководство не прилагало настойчивых усилий к тому, чтобы руководители бригад и цехов пользовались наделенными правами, боясь злоупотреблений, а также ссылаясь на то, что они якобы не имеют достаточной квалификации для принятия правильного решения.

Наряду с совершенствованием положений необходимо правильно организовать исполнение обязанностей, определенных ими. Наблюдения показывают, что при отсутствии строгого контроля исполнители всех рангов работают по сложившейся традиции, весьма часто не прилагая усилий к полному исполнению обязанностей, определенных положениями. Здесь большую организующую роль должны сыграть правильно организованные оперативное планирование и оперативный контроль.

Анализ состояния с планированием управленческого труда в аппаратах ряда территориальных геологических управлений и экспедиций показывает, что в этом вопросе нет единства и системности. Так, анкетный опрос сотрудников аппаратов управления Западно-Сибирского геологического управления и треста «Кузбассуглегеология» показал, что примерно одна пятая часть сотрудников совсем не планирует свою работу, одна пятая планирует свою работу только на день, одна пятая — на

месяц и остальные на квартал и год. Такое же положение со сроками контроля за исполнением заданий. Проверка показала, что в отделах имеются только квартальные планы работы в целом всего отдела. Планы утверждаются руководством, однако отметок об исполнении, как правило, нет. В квартальных планах отражаются главнейшие виды работ по отделу, причем без указания затрат времени на исполнение мероприятий. Эти планы не охватывают, да и не могут охватить всего объема работ отдела.

Такой метод планирования порождает атмосферу, не способствующую сосредоточивать внимание сотрудников на решении текущих дел.

По-видимому, было бы более правильным, чтобы наряду с квартальными планами составлялись недельные индивидуальные планы каждым сотрудником, с утверждением их начальником отдела. В этих планах наряду с видами работ должны быть указаны объемы работ, сроки исполнения, ожидаемый результат и сделана отметка начальника отдела об исполнении. Недельные индивидуальные планы должны систематизироваться и храниться в отдельном деле. Наличие недельных индивидуальных планов позволит ввести в организацию управленческого труда плановость и равномерность при выполнении возложенных на отдел функций. Анализ недельных планов позволит более объективно оценивать труд сотрудников по исполнению установленных обязанностей, прав и ответственности.

Одним из резервов повышения управленческого труда является делопроизводство в части организации приема и распределения по исполнителям входящей корреспонденции, оформления, сбора, обработки и отправки исходящей корреспонденции. Анализ постановки делопроизводства показал, что в ряде аппаратов территориальных геологических управлений очень сильно нарушаются основные рекомендации по делопроизводству.

Делопроизводство относится к вспомогательным операциям в управленческом труде, и эту работу должен выполнять вспомогательный технический персонал. На практике наряду с этими работниками делопроизводством занимается квалифицированный инженерно-технический персонал. Такое положение складывается за счет недостаточной численности вспомогательного технического персонала и неправильной организации их труда.

В 1971 г. были изучены затраты рабочего времени инженерно-техническими работниками аппарата Западно-Сибирского геологического управления с целью получения данных для анализа характера выполняемой работы и выявления затрат времени на выполнение работ, не свойственных их квалификации. Наблюдения показали, что инженеры и техники выполняют в основном работу, соответствующую занимаемой должности. На выполнение работ, не свойственных квалификации, они затрачивают до 11—15% рабочего времени. Эти потери в основном слагаются из затрат времени на считку, правку, брошюровку и отправку исходящей корреспонденции: писем, телеграмм и радиотелеграмм.

Инженерно-технические работники, заготовив черновик текста письма, сами несут его на согласование к начальнику отдела, а затем в машбюро, потом сами же забирают отпечатанный текст, корректируют, подписывают у руководства, регистрируют в книге исходящей корреспонденции, которая имеется в каждом отделе, и, наконец, относят делопроизводителю, получая от него на втором экземпляре расписку в получении к отправке письма. Такой же путь проходят телеграммы и радиотелеграммы.

Эту работу вполне мог бы выполнять курьер, работающий под началом делопроизводителя, который мог бы собирать, разносить и офор-

млять отправку исходящей корреспонденции попутно с разноской входящей корреспонденции. Однако многие сотрудники и руководители отделов не желают нарушать установившуюся практику, ссылаясь на то, что при этом порядке замедлится скорость подготовки исходящих документов и что якобы этот порядок приведет к потере документов. Работники делопроизводства также не настаивают на том, чтобы курьер осуществлял движение исходящих документов попутно с распределением по отделам входящей корреспонденции. Дело в том, что при существующей практике регистрации входящей корреспонденции делопроизводство имеющимися штатами не в состоянии своевременно выполнить работу по оформлению исходящей корреспонденции. В настоящее время почти во всех управленческих аппаратах геологических организаций регистрируется вся входящая корреспонденция. В то же время анализ входящей корреспонденции показывает, что около 60% поступающих писем и документов могут не регистрироваться и передаваться исполнителями без записи в книге регистрации о получении. Сюда относятся ответы на письма сотрудников управленческих аппаратов, материалы, поступающие на хранение в фонды, периодические издания, пригласительные билеты, авторефераты и т. п.

Следовательно, за счет уменьшения объема работы по обработке входящей корреспонденции можно увеличить время и объем работы делопроизводства с исходящими документами.

Упорядочение организации делопроизводства позволит высвободить время квалифицированных инженерно-технических работников, столь необходимое им для выполнения основных должностных обязанностей и прав на более высоком уровне.
