

НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА В СИСТЕМЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

Намеченные XXIV съездом КПСС задачи в области повышения благосостояния советских людей определяют необходимость повышения эффективности общественного питания — одной из важных отраслей сферы обслуживания. Большое значение в решении отмеченной проблемы имеют вопросы, связанные с совершенствованием отраслевой системы и процессов управления. Это совершенствование зависит как от внедрения новых средств и методов управления и в дальнейшем перехода к созданию АСУ в этой отрасли народного хозяйства, наиболее кардинального направления этого совершенствования, так и от рационализации системы и процессов управления, т. е. необходимого начального его этапа. В частности, важное значение приобретает рациональная организация труда аппарата управления в общественном питании.

Эффективность последнего направления в значительной степени определяется организацией управленческого труда в этой отрасли на основе принципов, разработанных теорией управления, повышением квалификации и подготовкой административно-управленческих кадров, отвечающих современным требованиям и условиям хозяйственной деятельности, широким использованием средств малой вычислительной и организационной техники, способствующей научной организации труда.

Применительно к общественному питанию отмеченные принципы организации управленческой работы можно сформулировать следующим образом: — деятельность по управлению предприятиями общественного питания должна осуществляться с минимально возможными рационально обоснованными затратами; — работа по управлению должна выполняться квалифицированными специалистами; — управленческая работа должна выполняться с учетом интересов предприятия или организации в целом и с учетом народнохозяйственных интересов; — работа по управлению должна быть организована так, чтобы гарантировать ее оперативное выполнение с учетом конкретных условий.

Сокращение управленческих расходов в общественном питании, проводимое в настоящее время в соответствии с постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 24 сентября 1969 г. «О мерах по совершенствованию и удешевлению аппарата управления», осуществляется часто за счет уменьшения численности технических работников, а не за счет рационализации работы, совершенствования структуры аппарата управления, внедрения достижений научно-технического прогресса в его ра-

боту. Это перегружает квалифицированные кадры механической работой, не требующей высокой квалификации, в определенной степени снижает интерес к непосредственной работе и ответственность за нее.

Проведенное нами обследование 13 трестов и 2 комбинатов питания г. Москвы выявило, что из общего числа анкетированных 43,5% считают свою работу недостаточно эффективной. При этом в качестве одной из причин указывают большое количество технической работы (24,6%).

Этот недостаток в какой-то мере затрагивает и второй из принципов, о которых говорилось выше, принцип квалификации. А в этом один из основных резервов сокращения управленческих расходов. Квалифицированные, компетентные кадры способны решать вопросы по управлению с наименьшими затратами и наиболее эффективно.

В настоящее время работа по управлению предприятиями общественного питания не отвечает в полной мере современным требованиям, которые предъявляет к ней хозяйственная реформа. Во многих случаях экономическая, плановая, бухгалтерская работа, управление организациями и предприятиями выполняется неквалифицированными специалистами. Достаточно сказать, что более половины руководителей организаций и предприятий общественного питания не имеют законченного высшего и среднего специального образования (табл. 1).

Табл. 1. Характеристика образовательного уровня аппарата управления в общественном питании на 1 января 1972 г.

Должность	Фактическое наличие на 1/1—1972 г., кол-во чел.	Окончивших высшее учебное заведение, %	Средние специальные учебные заведения, %	Средние общеобразовательные, %	Не имеющие общего среднего образования, %
Директора трестов столовых	1152	45	33,4	9,5	12,1
Директора столовых	25979	13,1	28,0	25,2	33,7
Заведующие производством	39365	3,5	28,5	24,7	43,3
Инженеры-технологи	5011	43,1	45,0	7,2	4,7

Примечание. Таблица составлена по материалам сборника «Розничная торговля в 1971 г.».

До настоящего времени к руководителям в общественном питании предъявляются явно заниженные требования как в области специального образовательного уровня, что видно из приведенной табл. 1, так и в отношении специфического управления. А между тем руководитель является важнейшим лицом в процессе управления.

Сама по себе рациональная структура управления создает лишь предпосылку для эффективного управления, осуществление процесса управления во многом зависит от руководителя, его квалификации, организаторских способностей, умения поставить цель перед коллективом и реализовать ее.

В частности, в общественном питании у руководителей нередко не учитывается наличие организаторских способностей, что является одним из главных требований к работе управленческого персонала. В то же время современная организация работы руководителей не создает возможностей для повышения их квалификации. При анкетном обследовании 53% руководителей ответили, что не имеют времени для повышения своей квалификации.

Серьезного внимания заслуживает организация рабочего дня руководящего состава аппарата управления. Значительную часть рабочего времени руководящих работников занимает получение и передача информации в устной форме — прием работников предприятий, других посетителей, деловые телефонные разговоры, совещания. Безусловно, этот процесс требует рациональной организации.

Так, по данным, полученным автором, 7,5% участвовавших в обследовании считают свое участие в совещаниях ненужным, а 2,8% считают ненужным проведение совещаний, в которых они принимали участие.

Совещания должны быть направляющим моментом в работе управленческого аппарата. Широтой участников, их компетентностью они должны охватывать важный круг вопросов. Итогом их проведения должен быть серьезный анализ и рекомендации, направленные на улучшение тех или иных вопросов управления. Для их проведения нужна тщательная подготовка: подбор вопросов и лиц, присутствие которых полезно и необходимо, определение времени проведения совещания.

Как показало обследование, часто неправильно выбирается время проведения совещаний. Большинство совещаний (47%) проводится в промежуток времени с 16 до 18 часов, т. е. в период определенной умственной и физической усталости. В утренние часы — с 9—10 часов, т. е. в наиболее продуктивное время работы, проводится лишь 20% всех совещаний, а 16,9% руководителей вообще не имеют точного времени их проведения.

Прием посетителей также не всегда является организованным моментом в деятельности руководящего состава. По данным обследования, 36,9% руководящего состава не имеют четко установленного времени приема, большая часть руководителей (33%) принимает с 16 до 19 часов, т. е. в то время, на которое приходится большинство совещаний, отъездов по служебным делам и т. п., что создает определенную дезорганизацию.

Упорядочение стиля работы, передача ответственности за решение ряда вопросов по приему специалистов и посетителей, проведение совещаний и т. п. компетентным специалистам аппара-

та, создадут условия для более эффективной работы руководителей, освободят их от решения большого числа мелких и второстепенных вопросов, дадут возможность сосредоточить внимание на работе творческого характера.

Обследование предприятий и организаций общественного питания г. Москвы показало, что именно недостаток времени для творческой деятельности снижает эффективность работы у 16,4% из 43,5% сотрудников управленческого аппарата от общего количества опрошенных.

Повышения эффективности управления можно достигнуть лишь при условии полного разделения управленческого труда. До сих пор труд специалистов по управлению в общественном питании главным образом оценивается своевременностью выполнения технической части (своевременное выполнение отчетов, справок, ведение журналов, регистрация различных показателей и данных и т. п.) и в меньшей степени творческой, поскольку именно техническая сторона деятельности управленческих работников легче поддается учету и контролю. Такое положение дел в области оценки труда работников сферы управления следует признать ненормальным. Оценка труда работников аппарата управления в основном лишь за технический труд не создает предпосылок для коренного улучшения качества управления, не стимулирует повышения квалификации работников. Подобная оценка в первую очередь устраивает работников с низким образовательным уровнем.

Серьезным недостатком в работе управленческого аппарата в общественном питании является отсутствие строгой конкретизации, закрепления и выполнения служебных функций у работников аппарата управления.

Из общего числа опрошенных в ходе обследования 59,2% отметили, что в процессе работы они выполняют также и не свои служебные функции, причем 24,4% делают это постоянно.

Такое положение мешает четкому ритму работы, снижает ответственность работников за выполняемую работу, оказывает отрицательное влияние на эффективность ее выполнения.

Большой интерес для рационализации и совершенствования управления, научной организации управленческого труда представляет сложная проблема его нормирования. Сложность этой проблемы заключается в самом характере управленческого труда, который только очень условно можно разделить на творческий и технический.¹

Проблема нормирования управленческого труда не получила еще должной разработки в нашей отрасли. Однако в этой обла-

¹ Не каждое составление справок, отчетов и т. п. может быть отнесено к технической работе. В этом и заключается одна из сложностей проблемы нормирования управленческого труда.

сти уже имеются некоторые интересные результаты.² Актуальность же этой темы требует внимания исследователей.

Процессы управления в своей основе состоят из получения, переработки информации, выработки на основании этой информации команд и передачи их органам управления для исполнения принятых решений.

Структурные недостатки системы управления общественным питанием удлиняют пути и время прохождения информации от предприятий к вышестоящим органам управления. В результате этого нарушается своевременность получения и происходит ее необоснованное распределение по разным уровням (звеньям) иерархии управления. Недостатки же в организации трудовых процессов аппарата управления еще более усугубляют такое положение. Следствием этого является нехватка информации на одних уровнях управления и избыток ее на других, что искусственно усложняет и затрудняет процессы управления.

Такое положение подтверждается результатами проведенного автором анкетного обследования (табл. 2).

Табл. 2. Обеспеченность информацией аппарата управления общественного питания на среднем уровне иерархии (система Главного управления общественного питания г. Москвы)

Обеспечены достаточным количеством информации	Информации не хватает	Перегружены информацией	% к итогу
62,4%	19,6	18%	100%

Не менее серьезной проблемой в информационном обеспечении процессов управления в общественном питании является несовершенство самой информационной базы, сложность, многообразие форм и необоснованность ряда документов, отсутствие ряда нужных и дублирование одних и тех же данных в разных видах отчетности — бухгалтерской, оперативной и статистической.

Многие документы оперативной отчетности — заявки, накладные, сводные ведомости по выборке фондов и т. п. — имеют значительное количество постоянно повторяющихся позиций и записей. Поэтому можно ввести типовые типографски отпечатанные бланки и формы документов с постоянной призначной информацией, типовыми текстами, что позволит сократить большой объем и удешевит работу по подготовке и обработке оперативной информации.

Примером является работа Рижского ЦПКБМА. По ориентировочным подсчетам применение разработанных бюро типовых

² В. С. Рапопорт. Основы нормирования управленческого труда на промышленных предприятиях. М., 1968.

текстов в документах по материально-техническому снабжению в Латвийской ССР дает условно-годовую экономию 120—150 тыс. руб.³

Большое значение для экономии времени и труда управленческого аппарата может оказать рационализация потока документооборота внутри организаций и предприятий общественного питания. Основой ее должен служить принцип кратчайшего пути прохождения документов. Документы должны направляться на те уровни иерархии управления, в компетенцию которых входят решения содержащихся в них вопросов. При этом необходимо четко определить ответственность за исполнение документов и дать право подписи ответственным исполнителям. Это обеспечит устранение лишних звеньев на пути их прохождения, повысит ответственность аппарата управления за их содержание и использование.

Изучение трудовой деятельности управленческого аппарата организаций и предприятий Главного управления общественного питания г. Москвы выявило, что серьезным недостатком процессов управления является слабая организованность и нерациональная работа аппарата по получению, переработке и преобразованию первичной информации в командную.

Большой резерв повышения эффективности работы управленческого аппарата может быть получен за счет упорядочения рабочих функций, сокращения и освобождения квалифицированных работников от технической работы, передачи ее персоналу с более низкой квалификацией, применения средств оргтехники.

Так, при анкетировании 51,6% опрошиваемых ответили, что часть их работы могут выполнять специалисты с более низкой квалификацией.

Обследование показало, что в работе управленческого аппарата большой объем времени (29,5%), затрачиваемого на составление документов, занимает техническая работа по переписыванию, печати, считке документов и т. п. При этом только переписывание и размножение занимает 22,7% этого времени. Для выполнения этих работ слабо применяется механизация и автоматизация трудовых процессов. Явно недостаточно используются известные средства оргтехники, не говоря уже о таких наиболее передовых и современных, как громкоговорящие системы связи, различные переговорные устройства с записью разговора во время отсутствия абонента, миниатюрные диктофоны, множительные устройства электрографического типа, пишущие и вычислительные автоматы и т. п.

Таблица, построенная на материале обследования предприятий и организаций Главного управления общественного питания г. Москвы, иллюстрирует применение оргтехнических средств в работе управленческого аппарата.

³ Л. Н. Качалина. Организация работы аппарата управления учреждений. М., 1970, стр. 68.

Табл. 3. Использование средств оргтехники в работе управленческого аппарата, %

Обычные блокноты	Спецблокноты	Перекидные календари	Счеты	Вычисл. устройства типа «Быстрица»	Арифмометры	НЭ КВМ	Телефон	Устройство связи типа начальник — секретарь	Громкоговорящая система связи	Пишущие машинки	Пишущие автоматы	Множительная техника	Вращающиеся шкафы	Подвижные полки
26,2	7,5	45	48,2	5	36,8	3,16		98,5% — 2,5%	1,21%	36,9%	—	—	—	—

Пишущие и вычислительные автоматы, множительная техника, вращающиеся шкафы, подвижные полки и другие средства рационального оборудования рабочих мест не нашли применения в работе аппарата управления общественным питанием. Между тем по подсчетам специалистов рациональная планировка рабочих мест с учетом требований эргономики, применение вращающихся шкафов, подвижных полок позволяет сократить перемещение работников на 30—40%. Таким образом, даже простая рационализация организации трудовых процессов управленческого аппарата, оснащение оргтехническими средствами позволит значительно увеличить эффективность труда работников, осуществляющих деятельность по управлению предприятиями и организациями общественного питания.

Имеющиеся недостатки трудовых процессов, несовершенство информационного обеспечения управления порождают несистемный разовый подход в ряде случаев к решению хозяйственных вопросов.

Часто они принимаются без системного анализа, носят одновариантный характер, опираются лишь на личный опыт руководителей в практической деятельности, мало уделяется внимания перспективным вопросам.

В то же время наука управления имеет в своем арсенале современные методы и приемы экономико-математического моделирования на основе теории исследования операций, теории массового обслуживания и т. п., которые совершенно недостаточно используются работниками управленческого аппарата в общественном питании, хотя их применение может повысить эффективность управления.

Для устранения имеющихся недостатков в организации управленческого труда в общественном питании, рационализации с целью повышения его эффективности и подготовки аппарата управления к функционированию в условиях АСУ представляется необходимым осуществить научно-исследовательские разработки и последующую реализацию их результатов по следующим

направлениям: — сокращения излишней многоуровневости и многозвенности в системе управления общественным питанием; — более четкого распределения функций между уровнями и звеньями, а также отдельными работниками аппарата управления; — улучшения делопроизводства и стиля работы управленческого персонала; — внедрения средств малой вычислительной и организационной техники в процессы управления.

Уже в настоящее время можно провести ряд мероприятий, практическое решение которых способствовало бы, на наш взгляд, решению затронутой проблемы, а именно: — ввести в организациях и крупных предприятиях общественного питания организационные схемы управления и составить для всех работников управленческого аппарата должностные инструкции с указанием цели, основных функций и обязанностей, прав и ответственности, информационной связи с другими должностными лицами; — усилить внимание к теоретическим исследованиям по нормированию управленческого труда и по мере достижений результатов приступить к его практическому осуществлению; — организовать курсы по изучению теоретических основ управления с проведением практических семинаров типа «деловые игры» при краевых, областных управлениях общественного питания для руководителей общественного питания; — организовать и провести работу по созданию резерва кадров для выдвижения их на руководящие должности; — организовать регулярное проведение «тестов» для определения профессиональной пригодности кандидатов на руководящую работу; — ввести в вузах, готовящих специалистов для общественного питания, дисциплину по управлению; — используя положительный зарубежный и имеющийся отечественный опыт применения передовой организационной и малой вычислительной техники, приступить к ее широкому внедрению в процессы управления общественным питанием на основе комплексных разработок с учетом возможности использования ее в автоматизированных системах управления. В частности, большой интерес представляет использование с этой целью вычислительных автоматов развивающегося типа.

А. С. Артемьев

К ВОПРОСУ О КОМПЛЕКСНОМ РАЗВИТИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ И ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ ТОРГОВЛИ

В системе мер партии и Советского государства, направленных на повышение жизненного уровня трудящихся, важное место занимают вопросы улучшения питания советских людей. Благодаря крупным успехам в развитии сельского хозяйства, пищевой, мясомолочной и рыбной промышленности, росту денежных