П.А. Кохно

ОБОСНОВАНИЕ НОРМ УПРАВЛЯЕМОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МВД РОССИИ

По своей форме управления МВД представляет собой процесс связи между руководителями и подчиненными им подразделениями или отдельными исполнителями на всех уровнях иерархии. В соответствии с положениями системного анализа исходным показателем при определении нормативной численности линейных руководителей $Q_л$, а следовательно, и необходимого количества уровней и звеньев в организационной структуре МВД служат нормы управляемости.

Норма управляемости – это среднее количество личного состава, которое ограничивается объективными пределами физических и умственных возможностей одного руководителя (начальника) эффективно управлять его работой.

Научно обоснованное определение норм управляемости имеет весьма большое практическое значение. Известно, что подчинение одному руководителю слишком большого количества личного состава нередко является причиной всевозможных недостатков. В то же время введение должностей руководителей, имеющих в подчинении одного-двух человек, приведет к неоправданному усложнению организационной структуры, и степень загрузки таких руководителей будет ниже нормы.

Нормы управляемости различны для руководителей разных уровней иерархии. Это связано с тем, что для низовых линейных руководителей наиболее характерны прямые связи, устанавливаемые непосредственно с каждым исполнителем. При этом частота этих связей велика, но продолжительность каждой, отдельно взятой связи незначительна, что позволяет для определения норм загрузки применить метод прямого нормирования.

На высших ступенях линейного руководства усложняются виды связей и увеличивается их продолжительность в силу перспективного нестандартного характера принимаемых решений. В этом случае числовая величина нормы управляемости будет меньше, чем аналогичная величина для низовых линейных руководителей.

Французский ученый В.А. Грейкунас обосновал зависимость, где число всех видов связей между руководителем и его подчиненными описывается формулой

$$N_{\max} = n[2^{n-1} + (n-1)],$$

где $N_{\max}$ – максимальное количество взаимосвязей между руководителем и подчиненными; n – число подчиненных.

Формула Грейкунаса показывает, что если руководителю непосредственно подчинено 8 сотрудников, то максимальное количество обращений к начальнику за решением возникающих вопросов будет равно 1080 за рабочий день. Эта формула показывает лишь общую тенденцию, так как в единицу времени все должностные связи осуществляться не могут, но бесспорен тот факт, что при большом количестве непосредственных исполнителей руководитель фактически не в состоянии полноценно управлять предприятием.

Норма управляемости руководителя зависит от нескольких факторов:

типа службы (работы) и степени её сложности;

оснащенности труда руководителя техническими средствами управления;

знания и опыта руководителя.

Характер деятельности каждого руководителя должен определяться его местом в организационной структуре. Многие руководители (начальники) МВД, начиная с Министра, пытаются охватить все без исключения вопросы служебной деятельности министерства, однако охватить все детали руководства одному человеку просто не под силу с точки зрения имеющегося в его распоряжении времени. Чем выше уровень управления, к которому относится данный руководитель, тем больше времени он должен уделять решению крупных (перспективных) вопросов, и наоборот.

Министр МВД не должен работать теми же методами, что и начальник управления, в противном случае может возникнуть **парадокс управления**. Суть его заключается в том, что чем больше возникает мелких вопросов, тем больше возрастает потребность в совершенствовании основных направлений управленческой деятельности, но тем меньше времени и сил остается для решения этой задачи.

Выход из этого положения один: уделять как можно больше времени, сил и средств разработке самых важных, крупных и долгосрочных вопросов. Ограниченный бюджет человеческих сил и неумолимый закон экономии времени требуют сознательного пренебрежения мелочами. Нарушение этого принципа будет приводить к тому, что руководителям высшего уровня, поглощенным мелочами, не остается времени для действительного управления МВД и его подразделениями, и при этом создается видимость активной деятельности. Указанные особенности следует учитывать при установлении норм управляемости для руководителей МВД различных уровней.

Анализ служебной деятельности линейных руководителей МВД высшего уровня показывает, что для них характерны в основном неповторяющиеся связи, что значительно сокращает возможности практического применения при определении норм загрузки методов прямого нормирования. Поэтому здесь может идти речь лишь об установлении некоторых количественных показателей на основе анализа фактически сложившихся соотношений и рекомендаций, имеющихся в специальной литературе.

В ряде работ утверждается, что норма управляемости для руководителей высших уровней не является величиной постоянной и зависит от субъективных способностей руководителей к управлению людьми, от квалификации самих подчиненных и от многих других факторов. Вместе с тем эта норма должна быть регламентирована. В указанных работах доказывается, что, для того чтобы руководитель высшего уровня руководства не был перегружен и имел возможность вникать в дела вверенных ему подразделений, а также заниматься перспективными вопросами, среднее значение нормы управляемости рекомендуется три – шесть человек.

Далее приводится авторская методика решения этой проблемы (также были решены проблемы определения нормативной численности личного состава структурных подразделений министерства и построения их научно-обоснованных организационных структур) на примере военных представительств Министерства обороны СССР /1/.

В практике построения организационных структур военных представительств Министерства обороны СССР эти положения нередко игнорировались, что приводило к непосильной загрузке линейных руководителей. В первую очередь это относится к руководителям военных представительств (ВП). Обработка статистических данных по базовым ВП показала, что среднее количество личного состава, непосредственно подчиненного руководителям этих представительств, составляет девять человек, при этом среднее квадратическое отклонение равно трем.

Проведенный автором многофакторный анализ статистических данных по базовым военным представительствам Министерства обороны СССР показал, что в основном на норму управляемости линейных руководителей ВП всех уровней влияют такие факторы, как тип производства контролируемой продукции K_n и степень ее сложности K_c.

В таблице 1 в качестве примера приведен перечень основных работ, выполняемых начальником участка ВП, который определен на основании анализа положений и инструкций. Логический анализ этого перечня работ показывает, что основными факторами, определяющими загрузку начальника участка, действительно являются количество личного состава участка, тип производства и степень сложности контролируемой продукции.

Таблица 1

Перечень основных работ, выполняемых начальником участка ВП

Краткое содержание работы	**Основные факторы, влияющие на трудоемкость работы**
Выдача сменного задания и расстановка личного состава для непосредственного военного контроля за качеством изготовления продукции. Подведение итогов работы за смену.	1. Количество личного состава участка. 2. Степень сложности контролируемой продукции. 3. Тип производства
Составление плана работ	1. Количество личного состава участка. 2. Степень сложности контролируемой продукции. 3. Тип производства
Подведение итогов производственного соревнования	1. Количество личного состава участка. 2. Степень сложности контролируемой продукции. 3. Тип производства
Выдача заданий на периодический и летучий контроль производства	1. Количество личного состава участка. 2. Степень сложности контролируемой продукции. 3. Тип производства
Ознакомление с рекламациями и претензиями, поступившими по контролируемой участком продукции, и проработка их с личным составом	1. Степень сложности контролируемой продукции 2. Тип производства
Анализ производства, испытаний и приемки (технической проверки) контролируемой продукции и оформление его результатов	1. Степень сложности контролируемой продукции 2. Тип производства
Контроль ведения журналов участка	1. Количество личного состава участка. 2. Степень сложности контролируемой продукции. 3. Тип производства
Проведение приемки (технической проверки) продукции	1. Степень сложности контролируемой продукции 2. Тип производства
Перепроверка продукции, принятой (технически проверенной) личным составом участка	1. Количество личного состава участка. 2. Степень сложности контролируемой продукции. 3. Тип производства

Краткое содержание работы	Основные факторы, влияющие на трудоемкость работы
Контроль за состоянием и перепроверкой мерительного инструмента и приборов, находящихся на участке	1. Количество личного состава участка. 2. Степень сложности контролируемой продукции
Разработка и утверждение графиков периодического и летучего контроля производства. Организация принятия индивидуальных и коллективных производственных обязательств.	1. Степень сложности контролируемой продукции. 2. Тип производства 3. Количество личного состава участка
Рассмотрение и согласование извещений на изменения технологической документации	1. Степень сложности контролируемой продукции. 2. Тип производства
Составление проекта графиков отпусков личного состава	Количество личного состава участка
Проведение периодического и летучего контроля производства	1. Степень сложности контролируемой продукции. 2. Тип производства
Участие в днях качества	1. Количество закрепленных цехов. 2. Степень сложности контролируемой продукции. 3. Тип производства 4. Периодичность проведения дней качества
Проведение инструктажа по технике безопасности	Количество личного состава участка

На основе хронометражных наблюдений были установлены конкретные значения времени t_y, затрачиваемого на одного подчиненного начальниками участков базовых ВП (средний стаж службы в ВП 5 – 6 лет) для выполнения перечня проводимых работ (см. табл. 1) с учетом типа производства и степени сложности контролируемой продукции (ч/чел.).

Введем соотношение

$$Q_{0_{у.н.}} = \frac{t_{эф}}{t_y} \ ,$$

где $Q_{0_{у.н.}}$ - необходимая норма управляемости руководителя низового уровня (чел.); $t_{эф}$ - эффективный годовой фонд времени руководителя низового уровня (ч).

Статистическая обработка численных значении $Q_{0_{у.н.}}$ и факторов, характеризующих тип производства $K_п$ и степень сложности $K_с$, контролируемых базовыми ВП изделий, с целью определения зависимости нормы управляемости руководителей низового уровня от указанных факторов осуществлялась на основании системы моделей расчета следующим образом.

Представим зависимость фактической нормы загрузки линейных руководителей низового уровня на отобранных базовых ВП от среднего разряда работы $K_с$, характеризующего контролируемую продукцию по степени сложности, и коэффициента $K_п$, характеризующего тип производства контролируемой продукции в неявном виде:

$$Q_{0_{у.н.}} = f(K_c,\ K_n)\ . \qquad (1)$$

Явный вид уравнения (1) устанавливался аппроксимацией данной функциональной связи по системе моделей. В результате получено следующее уравнение:

$$Q_{0_{у.н.}} = 20{,}81Kn - 1{,}18Kc - 7{,}1. \qquad (2)$$

По полученному уравнению произведен расчет значений $Q_{0_{у.н.}}$ подстановкой найденных значений K_n и K_c из соответствующей таблицы. Ошибка рассогласования между моделью и объектом составила 1 – 3%. Полученные данные свидетельствуют об адекватности разработанной модели и исследуемого объекта.

Нормы управляемости линейных руководителей высшего уровня, установленные на основании анализа фактически сложившихся на базовых ВП соотношений и рекомендаций, изложенных в научных работах, а также нормы управляемости линейных руководителей низового уровня, рассчитанные по формуле (2), приведены в табл. 2.

Таблица 2

Нормы управляемости линейных руководителей ВП

Уровень руководства	Тип производства продукции					
	Массовое и крупносерийное	Серийное	Индивидуальное и мелкосерийное	Массовое и крупносерийное	Серийное	Индивидуальное и мелкосерийное
	Степень сложности продукции					
	Особо сложная			Сложная и простая		
	Нормы управляемости $Q_у$, чел.					
Высший $Q_{у.в}$	5	4	3	6	5	4
Низовой $Q_{у.н}$	11	9	7	15	13	11

Введение норм управляемости для линейных руководителей ВП:

— создало обоснованную базу для правильного планирования их численности;

— создало равные по напряженности условия их служебной деятельности;

— позволило выявить резервы их численности;

— обеспечило рациональную управляемость личным составом ВП.

В связи с тем, что норма управляемости ограничивается объективными пределами физических и умственных возможностей руководителя соответствующего уровня, приведенные в табл. 2 численные ее значения будут справедливы как в мирное, так и в военное время.

Выше нами рассмотрена норма загрузки. Установим, что же представляет собой норма загрузки. В качестве рабочего норматива для начальника одного из подразделений ВП возьмем норму управляемости, которая равна девяти человекам (см. табл. 2). Если у такого начальника имеется в непосредственном подчинении именно девять человек, то он считается нормально

загруженным, и, таким образом, норма загрузки такого руководителя равна 100%. Если же в силу каких-либо причин в непосредственном подчинении этого начальника имеется, например, всего семь человек, то, очевидно, он является недогруженным и его фактическая норма загрузки будет равна 78%. В этом случае данного начальника можно без ущерба для дела загрузить еще на 22%, либо увеличив число подчиненных, либо вменив ему в обязанность непосредственное исполнение какой-то дополнительной служебной функции или ее отдельной операции.

Таким образом, норма S_i, загрузки линейных руководителей ВП будет определяться

$$S_i = \frac{Q_{\phi_i}}{Q_{y_i}} 100\% \ ,$$

где Q_{ϕ_i} – количество личного состава, фактически непосредственно подчиненное линейному начальнику ВП i-го уровня руководства; Q_{y_i} – норма управляемости линейного начальника ВП i-го уровня руководства, определяемая из табл. 2.

Литература

1. Кохно П.А. Разработка систем управления качеством оборонной продукции. – М.: Воениздат, 1988.