

ПРИМЕНЕНИЕ МАТРИЦЫ ФМ/БФ ДЛЯ АНАЛИЗА ПОЛНОТЫ РЕГЛАМЕНТАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ООО "ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК")

В.Э. Зайковский (старший преподаватель Института социально-гуманитарных технологий)

(Национальный исследовательский Томский политехнический университет — НИ ТПУ)

Рассмотрены две модели функций менеджмента (функций управления) как последовательность четырех этапов: планирование, организация, мотивация, контроль.

Выделены основные и вспомогательные функции газотранспортного предприятия (бизнес-функции), которые индивидуальны для каждой организации, зависят от субъективного взгляда руководителя и жизненного цикла продукта.

Показано, что одним из способов исполнения функции управления на предприятии являются создание и исполнение нормативных документов — стандартов, регламентов, положений, норм, инструкций.

Предложено использовать матрицу ФМ/БФ для анализа полноты регламентации деятельности предприятия.

Важнейшим элементом интегрированной системы менеджмента на основе ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18000 и корпоративной системы управления проектами является комплекс стандартов предприятия. Стандарты являются нормативными документами, регламентирующими основные стороны деятельности предприятия.

Функции менеджмента (функции управления)

Классик менеджмента Анри Файоль выделяет 5 функций управления: предвидение, организация, распределение, координирование и контроль (в некоторых источниках упоминается 6 функций от А. Файоля). В современной интерпретации функции менеджмента по А. Файолю могут быть описаны следующим образом: планирование, организация, мотивация, контроль, координация [2].

Другим подходом к определению функций менеджмента является вариант, предложенный коллективом авторов — Мескон М., Альберт М., Хедуори Ф. Они предлагают рассматривать функции менеджмента как цикл: планирование — организация — мотивация — контроль [3].



Рис. 1. *Функциональная структура менеджмента (процессорный подход)*

Считаем, что в этих двух моделях нет принципиальной разницы, современные исследователи присоединили функцию координации к контролю.

Таким образом, деятельность организации можно рассматривать как составляющую четырех функций менеджмента (рис. 1):

- 1 — планирование,
- 2 — организация,
- 3 — мотивация,
- 4 — контроль.

Планирование позволяет установить цели развития организации, основные задачи и выбрать оптимальные способы их достижения.

Функция **организации** состоит из нескольких элементов. Одним из элементов является работа, конкретные задания организации. Руководитель осуществляет подбор людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации.

Мотивация — это совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий.

Контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Функции предприятия (бизнес-функции)

Деятельность любой организации можно представить в виде нескольких бизнес-функций (функций предприятия).

Различие между функциями менеджмента и функциями предприятия в следующем. Функции менеджмента — обязательные элементы управленческого процесса. Игнорирование одного из таких элементов может привести к нарушению всей технологии управления. Они четко выверены, структурированы и являются элементом "науки управления". И наоборот, функции предприятия индивидуальны для каждой организации, зависят от субъективного взгляда руководителя и жизненного цикла продукта, поэтому могут изменяться в зависимости от предприятия, которое исследуется.

С учетом специфики деятельности компании ООО "Газпром трансгаз Томск" можно выделить следующие основные функции предприятия:

- стратегия,
- структура,
- производство,
- инвестиционная деятельность,

- капитальный ремонт,
- экономика,

Вспомогательные функции предприятия:

- безопасность,
- юридическое сопровождение,
- делопроизводство,
- PR-деятельность и т. д.

Использование нормативных документов

Одним из способов исполнения функции управления на предприятии являются создание и исполнение нормативных документов — стандартов, регламентов, положений, норм, инструкций, т. е. документов, регламентирующих основные стороны деятельности предприятия.

Стандарт дочернего общества (или организации) ОАО "Газпром": "Стандарт организации, утвержденный и введенный в действие в установленном в дочернем обществе (или организации) ОАО "Газпром" порядке, в котором для многократного использования определены характеристики продукции, правила осуществления и характеристики процессов производства, эксплуатации, хранения, перевозки, реализации и утилизации, выполнения работ или оказания услуг, учитывающий специфику и условия деятельности дочернего общества (или организации) ОАО "Газпром" [1].

Нормативными документами организации являются стандарты организации (СТО) и локальные нормативные акты (ЛНА).

Применение матрицы ФМ/БФ

Для анализа полноты и достаточности регламентации деятельности предприятия автором предложена модель Матрицы ФМ/БФ (Функции менеджмента/Бизнес-функции). Построим матрицу, по оси X — функции менеджмента, по оси Y — функции предприятия, в полученную матрицу занесем нормативные документы предприятия.

Первое исследование процесса регламентации деятельности проведено в ноябре 2005 г.

Рассмотрим эти внутренние нормативные документы в разрезе бизнес-функций организации. По состоянию на 01.11.2005 г. в ООО "Газпром трансгаз Томск" действовало 74 нормативных документа (табл. 1).

Таблица 1

Анализ полноты регламентации деятельности на 01.11.2005 г.

Функции организации	Функции управления			
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль

Стратегия				
Структура		1	3	Положение об организации контроля за исполнением документов в ООО "Томсктрансгаз"
Производство		9		
Капитальный ремонт и инвестиции	1	3		
Экономика	1	2		
Финансы		2		
МТР	1	4		
Инновации	2	3		
Учет		7		
Кадры		23		
Безопасность		9		
Юридическое сопровождение		5		
Делопроизводство		2		
PR-деятельность		1		
Информационные технологии				

Исследование выявило недостаточную регламентацию функций управления. Так, слабо выражена функция планирования, недостаточно четко осуществлялась функция мотивации и контроля, в связи с этим предприняты усилия по активизации работы в этом направлении.

В период с 2006 по 2012 г. на предприятии выполнена большая работа по разработке и актуализации нормативных документов, которая проводилась в несколько этапов:

2006—2009 гг. — активная разработка недостающих нормативных документов;

2010—2011 — анализ, систематизация СТО и ЛНА в связи с началом внедрения Системы менеджмента качества в соответствии с ИСО 9001;

начало 2012 г. — по настоящее время — актуализация СТО и ЛНА, создание единого электронного общедоступного ресурса ИСС "Кодекс".

По состоянию на 31 декабря 2012 г. в ООО "Газпром трансгаз Томск" действуют 303 СТО и ЛНА, охватывающие все направления деятельности организации.

Проведем анализ регламентации деятельности по состоянию на 31.12.2012 г. (табл. 2).

Таблица 2

Анализ полноты регламентации деятельности на 31.12.2012 г.

Функции организации	Функции управления			
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль
Стратегия		2		
Структура	2	12	7	
Производство	12	108	6	5
Капитальный ремонт и инвестиции	3	8		
Экономика	1	2		1
Финансы	1	3		
МТР	2	8		
Инновации	1	1		
Учет	1	3		
Кадры	10	40	7	1
Безопасность	2	10		14
Юридическое сопровождение	3	12		
Делопроизводство	1	5		1
PR-деятельность	1	2		
Информационные технологии	2	14		5

Примечание. Общее количество СТО и ЛНА превышает 303, так как многие нормативные документы включают в себя несколько функций: планирование и организацию.

Выводы

За период с 2006 по 2012 г. в ООО "Газпром трансгаз Томск" проведена работа по повышению уровня регламентации деятельности компании в связи с подготовкой к внедрению ИСМ и системы проектного управления. Разработан ряд стандартов для повышения управляемости, прозрачности, уровня ответственности персонала, формирования комплексной системы управления организацией. Улучшилась полнота регламентации, отмечено более высокое качество планирования и контроля, разработана система мотивации персонала. Заложены фундамент для внедрения корпоративной системы управления проектами, интегрированной системы менеджмента и других. Матрица ФМ/БФ дает "двухмерную" картину распределения нормативных актов по функциям менеджмента и бизнес-функциям и позволяет проанализировать слабые места в управлении предприятием.

ЛИТЕРАТУРА

1. Система стандартизации ОАО "Газпром". Основные положения. СТО Газпром 1.0-2009.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. — 3-е. изд. — М.: Экономистъ, 2003. — 528 с.
3. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1997. — 704 с.

Национальный исследовательский Томский политехнический университет — НИ ТПУ

634034 Россия, г. Томск, пр. Ленина, 30.

Тел: (3822) 603-122.

Факс: (3822) 603-321.

E-mail: zv@gtt.gazprom.ru