

ОГЛАВЛЕНИЕ
CONTENTS
INHALTSVERZEICHNIS

ТОМ 1

Резюме статей	9
Введение	12
Глава 1.1 История труда руководителя производства	16
1.1.1. Труд руководителя производства до XX века.....	16
1.1.2. Труд руководителя производства России в XX веке	19
1.1.3. Из опыта работы с руководителями производства России в XX веке.	23
1.1.4. Особенности труда руководителей производства	28
Глава 1.2. Методы организации управления участками	33
1.2.1. Программно-целевой метод управления участками	33
1.2.2. Взаимодействие руководителя с системой управления. ...	37
1.2.3. Разграничение обязанностей руководителя и других работников	41
1.2.4. Методы разработки нормы управляемости для руководителя производства.....	46
Глава 1.3. Методы организационного воздействия в управлении участками	50
1.3.1. Соотношение прав и обязанностей руководителя	50
1.3.2. Метод регламентирования в управлении участками	52
1.3.3. Методы нормирования и инструктирования в управлении участками	55
1.3.4. Контроль как форма и метод организационного воздействия	60

Глава 1.4. Методы распорядительного воздействия в управлении участками	64
1.4.1. Особенности распорядительных воздействий в управлении участками	64
1.4.2. Метод указания при распределении работ и расстановке кадров на участке	66
1.4.3. Методы подготовки организационных и распорядительных воздействий системы управления предприятием	71
1.4.4. Методы реализации на участке организационных и распорядительных воздействий системы управления предприятием	74
Глава 1.5. Процесс принятия решений по управлению участками ..	77
1.5.1. Изменения представлений мастеров об управлении участками	77
1.5.2. Информационное обеспечение управленческого решения	81
1.5.3. Варианты решений руководителей производства	85
1.5.4. Анализ ошибочных действий и решений руководителя	89
Глава 1.6. Методы сбора управленческой информации	97
1.6.1. Наблюдение и опрос в деятельности руководителя производства	97
1.6.2. Методы сбора информации о рабочем персонале	101
1.6.3. Методы анализа трудовых процессов	104
1.6.4. Деловая беседа	108
Комментарии	114
Resume of articles	119
Artikelzusammenfassung	123

VOLUME I

Introduction	12
Chapter 1.1. History of the production manager's work	16
1.1.1.The production manager's work before the XXth century	16
1.1.2.The Russian production manager's work in the XXth century	19
1.1.3.From experience with the Russian production managers in the XXth century	23
1.1.4 Peculiarities of the production manager's work.	28
Chapter 1.2. Section management organization	33
1.2.1.The programme and purpose method	33
1.2.2.Cooperation between the manager and the administrative system	37
1.2.3.Distribution of duties between the manager and other employees	41
1.2.4. Elaborations of the management standart for production managers	46
Chapter 1.3. Organizational influence in section management	50
1.3.1.Correlation between the manager's rights and duties	50
1.3.2. The regulating method	52
1.3.3. The standardizing and instructing methods	55
1.3.4. Control as a form and a method of organizational influence in section management	60
Chapter 1.4. Administrative influence in section management	64
1.4.1.Peculiarities	64
1.4.2.Instructions in distributing of work and personnel at a section	71
1.4.3.The metods used by the foreman for preparation of organizational and administrative influences in the enterprise administrative system	74
1.4.4.Realization administrative influence of the enterprise administrative system at a section	74
Chapter 1.5. Making decisions in section management	77
1.5.1.Conceptual changes of managers in the section management	77
1.5.2.The informational supply of administrative decisions	81
1.5.3. The variety of the production manager's decisions	85
1.5.4.The analysis of the manager's erroneous actions and decisions	89
Chapter 1.6. Collection of the staff information	97
1.6.1. The role of supervision and inquiry in the production manager's activity	97
1.6.2. Collection of the staff information	101
1.6.3. The analysis of working processes	104
1.6.4. A business conversation	108
Resume of articles	119

BAND 1

Einleitung	12
Kapitel 1.1 Geschichte der Tätigkeit des Produktionsmanagers	16
1.1.1. Tätigkeit des Produktionsmanagers vor XX. Jahrhundert	16
1.1.2. Tätigkeit des Produktionsmanagers in Russland im XX. Jahrhundert	19
1.1.3. Aus den Arbeitserfahrungen der Manager der russischen Produktion	23
1.1.4. Besonderheiten der Tätigkeit des Produktionsmanagers	28
Kapitel 1.2. Methoden der Organisation der Betriebsstättenadministration	33
1.2.1. Methode der Betriebsstättenadministration	33
1.2.2. Managers Zusammenwirken mit dem System der Betriebsleitung	37
1.2.3. Abgrenzung der Managers Dienstpflichten von Dienstpflichten derer Mitarbeiter	41
1.2.4. Methoden der Erarbeitung von Lenkbarkeitsnormen für Managers der Produktion	46
Kapitel 1.3. Methoden der organisatorischen Einwirkung in der Betriebsstättenadministration	50
1.3.1. Managers Rechte und Pflichten Verhältnis	50
1.3.2. Methode der Reglementierung in Betriebsstättenadministration	52
1.3.3. Normung und Instruktionmethoden in Betriebsstättenadministration	55
1.3.4. Kontrolle als Form und Methode der organisatorischen Einwirkung	60
Kapitel 1.4. Methoden der administrativen Einwirkung in Betriebsstättenadministration	64
1.4.1. Besonderheiten der administrativen Einwirkung	64
1.4.2. Anweisungsmethode bei der Arbeitsweiterleitung und Arbeits Kraftlenkung in der Betriebsstätte	66
1.4.3. Methoden der Vorbereitung vom Meiste der organisatorischen und administrativen Einwirkungen des Betriebsmanagementssystems	71
1.4.4. Methoden der Realisierung der administrativen Einwirkungen des Betriebsmanagementssystems	74
Kapitel 1.5. Entscheidungsfindung bei der Betriebsstättenadministration	77
1.5.1. Informationsversorgung der administrativen Entscheidungen	77
1.5.2. Entscheidungsvariante des Managers der Produktion	81
1.5.4. Analyse von Fehlentscheidungen und falschen Handlungen des Managers	85
Kapitel 1.6. Erfassung der Managementinformation	97
1.6.1. Überwachung und Abfragen in der Managers Tätigkeit	97
1.6.2. Methoden der Informationsversorgung bezüglich Arbeitskräfte	101
1.6.3. Analysemethoden des Arbeitslaufs	104
1.6.4. Dinstliches Gespräch	108
Artikelzusammenfassung	123

РЕЗЮМЕ СТАТЕЙ

Введение. Прослеживается развитие науки об управлении в России в XX веке. Предметом исследования автор называет взаимодействие персонала при изготовлении продукции, объектом – цеховых руководителей (в тексте издания – мастеров). В качестве особенностей книги перечисляются межотраслевой характер, конкретность, комплексность, всесторонняя апробация результатов.

В книге описываются: категории методов- по томам, группы методов- по главам, методы в отдельности,- как правило, постатейно.

ТОМ I. Методы управления производством.

1.1.1. Приводится обзор исторической литературы об изменении труда мастеров в мире и в России с древних веков до XX века.

1.1.2. Показывается последовательность закрепления в XX веке за менеджером производства России функций руководителя рабочего персонала, организатора труда и производства, наставника рабочих.

1.1.3. Описывается опыт предприятий и регионов России по организации труда мастеров в XX веке в разных отраслях промышленности, структура работ с кадрами руководителей.

1.1.4. Автором в статье выделены следующие особенности труда мастеров: единство трудовой и управленческой деятельности, сочетание с предпринимательской деятельностью, работа в эмоциональной среде, сочетание разных методов управления, управление в условиях ограничения административных прав, динамичность деятельности, первичность информации (1.6.1.).

Остроту проблем деятельности мастера в России и других странах автор объясняет следующими противоречиями его труда: массовость профессии и высокие к ней требования, различие места мастера в рабочем персонале и системе управления, необходимость двух видов навыков в его труде – трудовых (рабочих) и управленческих.

1.2.1. В статье дается принятое автором определение метода управления, устанавливается связь целей и методов управления, приведена укрупненная классификация методов управления, показателей развития производства, персонала, личности, перечень их измерителей, подчеркивается необходимость обеспечения контроля выполнения показателей.

1.2.2. Подтверждая тезис о роли мастера как связующего звена между производством и управлением, автор конкретными данными иллюстрирует взаимодействие руководителя с организационно-диспетчерским бюро, с техническими службами, с начальниками, с бухгалтерией, экономистами,

нормировщиками, отделом труда и заработной платы, со службой механика, с наладчиками. На этом материале в статье раскрывается содержание метода координации деятельности функциональных служб.

1.2.3. Статья посвящена методу разграничения функций. Последовательно рассматривается разграничение функций между мастером и другими работниками: рабочим, начальником, бригадиром, диспетчером, механиком, энергетиком, технологом, табельщиком, отделом кадров, нормировщиком, контролером качества.

1.2.4. Предлагается система методов разработки нормы управляемости (количество рабочих, подчиненных одному мастеру) в зависимости от факторов деятельности, вида производства. Система включает: фотографию рабочего дня, учет сложности элементов производственного процесса, среднего разряда работ, общего объема обрабатываемой информации, состояние мастера в течение дня, формы организации труда.

1.3.1. Дано определение метода регламентирования, сопоставляется мера ожидания прав мастерами и его обоснованность по группам уровня образования, стажа в должности.

1.3.2. Рассматриваются виды регламентирования производства: технология, конструкторская документация, стандарты, структура предприятия, показатели участка.

1.3.3. Описывается нормирование трудовых, материальных, денежных, топливно- энергетических затрат. Применение метода инструктирования иллюстрируется выполнением мастером функции контроля охраны труда и техники безопасности.

1.3.4. Раскрывается многозначность понятия "контроль" как формы, метода организационного воздействия, как совокупности функций, заключительной стадии других методов управления, неразрывность контроля с методом наблюдения.

1.4.1. Указания мастера рассматриваются как сообщение и волевое воздействия. Выделены следующие требования к указанию и его признаки: определенность, категоричность, лаконичность, краткость, точность, адресность, оперативность, экономичность, реальность, четкость формулирования. К особенностям указания мастера отнесены преобладание устных, возможность различного толкования и восприятия. Выделены также виды воздействий (предопределение, оценка), выявлено различие их направленности во времени.

1.4.2. Производится сравнительный анализ приказов, распоряжений, указаний как воздействия и сообщения, обращается внимание на вероятность запаздывания реализации указания, необходимость избыточности информации, обеспечение рабочей силой, материалами. Статья последовательно раскрывает содержание стадий формирования и реализации решений при распределении работ и расстановки кадров.

1.4.3. На примере выполнения мастером функций контроля за соблюдением трудовой дисциплины дается определение методов представления, предложения, согласования.

1.4.4. Приведено определение методов консультирования, координации. На примере конкретной ситуации (отсутствие деталей) иллюстрируется применение метода информирования, определяемого как объяснение, толкование, акцентирование информации,

1.5.1. Автором найдена возможность количественного выражения представления неопытных и опытных мастеров о своих функциях, затем они графически наложены друг на друга, обнаружены различия между ними, причины этих различий.

1.5.2. Дается определение управленческого решения, стадий принятия решений, характеризуются информационные возможности предлагаемой автором методики рабочего дня для автоматизации управления участками. Выделены требования доверенности, достаточности, полноты информации, устанавливается связь решений и методов управления.

1.5.3. Предлагаются следующие критерии оценки решения руководителя производства: принадлежность, эффективность, своевременность, соответствие установлениям, альтернативность. Их содержание раскрывается на примере анализа решений мастеров при необеспеченности технической документацией, нарушении технологии. Выделены предупреждающие, одновременные, последующие решения по отношению к случайному воздействию (СВ).

1.5.4. Одна из наиболее объемных статей. Содержит (по данным экспериментов автора) описание ошибочных решений мастеров при следующих видах СВ: отсутствие деталей и комплектующих изделий, отсутствие транспорта и механизмов, нарушение технологии, неисправность оборудования, необеспеченность документацией, отсутствие рабочей силы. Даны рекомендуемые варианты решений при этих СВ.

1.6.1. Выделяется непосредственное и опосредственное наблюдение, дается структура факта (представление о событии). На примере приема новичка на работу описывается традиционный опрос, выявляются функции, при выполнении которых применяется ситуационный опрос.

1.6.2. Описывается применение методов: документального – при расстановке кадров, во взаимодействии с техническими службами; биографического – при подборе бригадиров, формировании персонала, трудовых пар, назначении на должность; изучение продуктов труда – при контроле качества продукции, апробации технологической и конструкторской документации – при обучении персонала.

1.6.3. К методам анализа трудовых процессов автором отнесены анализ ошибочных действий и решений, анализ несчастных случаев, моделирование, аппаратно-технический, групповая оценка личности, эксперимент. Дается содержание методов применительно к управлению производственным участком, перечень требований к руководителю при их использовании.

1.6.4. В статье конкретизируются требования к руководителю при ведении беседы, элементы, стадии, содержание и форма беседы, впервые описываются 10 приемов беседы, наиболее часто применяемых руководителями в практике производственного общения.

RESUME OF ARTICLES

Introduction. It follows up the development of management science in Russia of the 20 th century, by the subject of investigation the author means cooperation of the staff engaged in production, by the object – shop managers (in text– foremen). As the book peculiarities it enumerates the interbranches' nature, specificity, complexity, allround approbation of results. The book describes: the methods' categories – in volumes, the methods' groups – in chapters, the methods themselves – in articles, as a rule.

VOLUME I: Production management

1.1.1. There is a survey of historical literature on changing the foreman's work in the world and Russia from the ancient times upto the 20 th century.

1.1.2. It shows the succession of assigning to the Russian production manager of the 20th century the functions of the staff administrator, the organizer of work and manufacture, the tutor of employees.

1.1.3. It describes the experience of Russian enterprises andregions in organizing the foreman's work in the 20th century in various industrial branches, the structure of work with the administrative personnel.

1.1.4. In the article the author distinguished the following perculiarities of the foreman's work: the unity of work and management activities; the combinability with business; the working in emotional environment; the combinability of various management methods; the managing in conditions of the restricted administrative rights; the dianemics of activity; the primacy of information (1.6.1.).

The author explains problematic acuteness of the foreman's activity in Russia and in other countries by the following contradictions of this

work: popularity of the profession and high demands to it; the difference between the foreman's position in the staff and the administrative system; the necessity of two kinds of skills in his worklabour (working) and administrative ones.

1.2.1. In the article the definition of an administrative method, accepted by the author, is represented; the connection between the purposes and methods of management is established; a widened classification of the administrative methods, the list of their criteria are represented; the necessity of supplying and checking up the figure fulfilment is emphasized.

1.2.2. Confirming the thesis of the foreman's role as a link between production and management, the author by concrete data illustrates the manager's cooperation with the organizational coordinating centre, the technical services, superintendents, the accounting department, economists, standartizers, the labour and salary department, the mechanic service, adjustors. By this material the coordinating method of functional services' activity is revealed.

1.2.3. The article is devoted to the method of functional distribution. Distribution of functions between the foreman and other emoloyees (a worker, a superintendent, a brigade leader, a coordinator, a mechanician, a power specialist, a technologist, a schedule-maker, an inspector) is considered consistently.

1.2.4. The system of methods for the management standard's elaboration (the quantity of employees subordinated to the foreman), depending on the activity factors, the type of production are offered. The system includes: the picture of a working day, regarding of complex elements in the production procedure, of the average category of works, of the total volume of processed information, of the foreman's state during the day, of the labour organization forms.

1.3.1. The regulating method is defined. The anticipation degree of rights by foremen and its validity according to the groups of educational level and length of the post service are compared.

1.3.2. The production regulating types-technology, design documentation, standards, the enterprise structure, the section's indices are considered.

1.3.3. The rate setting of labour, material, financial, fuel and energy expenses is described. The application of the instructing method is illustrated by the foreman's function of labour protection and safe-engineering control.

1.3.4. The polysemy of the notion of "control" as a form, a method of organizational influence, as the whole complex of functions, as the final stage of other administrative methods, the indissolubility of control and a method of supervision is represented.

1.4.1. The foreman's instructions are considered as a message, resolute influence. The following demands to an instruction and its signs are distinguished: to be definable, categorycal, laconic, concise, exact, direct, operative, economical, practicable, clearly formulated. Peculiarities of the foreman's instruction are: the prevalence of oral ones, the possibility of any interpretation and perception. Some more kinds of influence (predetermination and estimate) are also distinguished, the difference between their correlations in time is revealed.

1.4.2. A comparative analysis of orders, directions, instructions as the means of influence and informing is made; it is paid attention to the possible delay in fulfilling of an instruction, the necessity of informational surplus; situations of the manpower and material supply are analysed. The article is consistently revealing the distributing of work and placing of personnel.

1.4.3. Through an example of the foreman's labour discipline, the definitions of placing, suggestive and agreement methods are given.

1.4.4. The consulting and coordination methods are defined. Through a specific situation (lack of details), the author illustrates the application of the informing method defined as explanation, interpretation, accentuating of information, its bringing to employees.

1.5.1. The author has found a possibility to express the ideas of inexperienced and experienced foremen concerning their functions through quantitative description, then their diagrams are applied to one another, the difference between them and its reason are revealed.

1.5.2. The definitions of an administrative decision, stages of decision are given, the informational possibilities of the working day's methodics to automatize section management are characterized by the author. The demands of truthfulness, sufficiency, completeness of information are distinguished; the connection between decisions and management methods is established.

1.5.3. To estimate the production manager's decisions, the following criteria are suggested: reference, effectiveness, timeliness, correspondence to regulations, alternativeness. Their matter is revealed by the analysis of a foreman's decision under the lack of technical documentation, infringe-

ment of technology. The preceding, simultaneous, following decisions in relation to accidental influence (AI) are distinguished.

1.5.4. One of the largest articles contains (according to the author's experiments) the description of the foremen's erroneous decisions under the following AIs: the lack of details and complete items, the lack of transport and mechanisms, infringement of technology, disrepair of equipment, lack of documents, lack of manpower. The recommended variants of decisions in these AIs are offered.

1.6.1. The direct and indirect kinds of supervision are distinguished. The fact description (the idea about an event) is given. The traditional inquiry is described through an example of employing a newcomer; the functions, on performing of which a situational inquiry is used, are revealed.

1.6.2. It describes the application of the following methods: a documentary one – when placing the staff for cooperation with technical services; a biographical one – when selecting brigade leaders, forming the staff, working pairs, nominating for a post; a studying–labour–products one – when controlling the production quality, when approbating technological and design documentation, when training the staff.

1.6.3. To the methods of the work processes' analysis the author refers the analysis of erroneous actions and decisions, the analysis of accidents, modelling, the apparatus and technical analysis, the group estimate of an individual, an experiment. The matter of methods for industrial section management, a list of demands to the manager when using them, are given.

1.6.4. The article clarifies the demands: to the manager when holding a conversation; to its elements, stages, content and forms; the IO ways of conversation, mostly used by managers in industrial intercourse, are described here for the first time.

ARTIKELZUSAMMENFASSUNG

Einleitung. Es wird die Entwicklung der Managementwissenschaft in Russland des XX. Jahrhunderts verfolgt. Als Gegenstand seiner Untersuchung nennt der Autor die Zusammenwirkung der in der Produktion besetzten Belegschaft, als Objekt- Betriebsstättenmanager (im Text "Meister"). Als Besonderheiten des Buches sind sieben mehrere Wirtschaftszweige betreffendes Wesen, Konkretheit, Komplexität allseitige Approbation der Ergebnisse zu nennen.

In den Bänden dieses Buches handelt es sich um Methodenkategorien, in den Kapiteln-um Methodengruppen, in den Artikeln-um einzelnen Methoden.

I. Band Methoden des Produktionsmanagements

1.1.1. Es ist ein Überblick der historischen Literatur der die Wandlungen in der Meisters Tätigkeit in der Welt und in Russland von uralten Zeiten bis zum XX. Jahrhundert gemacht.

1.1.2. Es ist die Abfolge der Zuteilung dem Manager der russischen Produktion im XX. Jahrhundert die Rolle-des Arbeitskollektivsleiters, des Arbeit und Produktionsorganisations, des Arbeitlehrmeisters gezeigt.

1.1.3. Es ist die Erfahrung der Betriebe und Regionen des Russlands in der Organisation der Tätigkeit von Meistern in verschiedenen Industriezweigen als auch die Struktur der Managerarbeit beschreiben.

1.1.4. Der Autor betont folgende Besonderheiten der Managerarbeit: Einheit Arbeiter- und Administrativtätigkeit, enge Verbindung mit der Unternehmertätigkeit, die Arbeit in emotionaler Umgebung, Kombination verschiedener Methoden der Management, unter Bedingungen der begrenzten administrativen Rechte, Dynamik der Tätigkeit, die Ursprünglichkeit der Information (1.6.1.).

Die Schiefe der in der Tätigkeit des Managers in Russland und in anderen Ländern entstehende Probleme führt der Autor auf folgende Widersprüche dieser Tätigkeit zurück: Massencharakter des Berufes und hohe Anforderungen daran, Unterschied der Meisters Lage in der Arbeiterbelegschaft und im administrativen System, Notwendigkeit nicht nur Arbeitserfahrungen, sondern auch Leitungsfertigkeiten.

1.2.1. Es ist die vom Autor bestimmte Definition der Managementmethoden angegeben, Verbindung von Zielen und Managementmethoden festgestellt; der Autor führt erweiterte Klassifikation der Managementmethoden an, Kennziffern der Produktionsentwicklung an, betont die Notwendigkeit der Kennziffernkontrolle.

1.2.2. Es ist die These über die Rolle des Meisters als Verbindungsglied zwischen Produktion und Administration bestätigt. Der Autor benutzt konkrete Angaben, um das Zusammenwirken des Managers mit dem Dispatcherdienst, dem Technischendienst, dem Chef, der Buchhaltung, den Ökonomen, der Abteilung für Arbeit, dem Mechanikerdienst zu illustrieren. Anhand dieses Materials erklärt der Autor die Methode der Koordination der Funktionaldienste.

1.2.3. Der Artikel ist der Methode der Funktionabgrenzung gewidmet. Folgerichtig betrachtet der Autor die Abgrenzung der Meistersfunktionen von Funktionen anderer Mitarbeiter: Arbeiter, Chef, Brigadier, Produktionslenker, Mechaniker, Energiewirtschaftler, Technologe, Kontrolleur, der Personalabteilung und Abteilung für Gütekontrolle.

1.2.4. Es ist ein Methodensystem für Lenkbarkeitsnormenerarbeitung (Anzahl der einem Meister untergeordneten Arbeiter) abhängig von Aktivitätsfaktoren, Art der Produktion vorgeschlagen. Das System schließt ein Arbeitstagesaufnahme, Berücksichtigung der Kompliziertheit von einzelnen Elementen des Produktionsprozesses, durchschnittlicher Lohngruppe, des Gesamtumfangs bearbeitender Information, Zustands des Meisters im Laufe des Arbeitstages, Organisationsformen der Arbeit.

1.3.1. Es ist die Definition der Reglementierungsmethode angeführt; Erwartungsgrad der Rechte ist seiner Begründung, abhängig von Ausbildungsniveau und Dienstalter der Mitarbeiter, gegenübergestellt.

1.3.2. Man betrachtet solche Arten der Produktionsregelung wie: Technologie, Entwurfsdokumentation, Betriebsstruktur, Kennziffern der Betriebsstätte.

1.3.3. Es sind die Normierung von Arbeits-, Material-, Kosten- und Energieaufwand beschrieben. Die Instruktionmethode ist am Beispiel der

vom Meister durchführende Kontrolle der Arbeitsschutz und Sicherheitsanforderungen illustriert.

1.3.4. Es wird die Mehrdeutigkeit des Begriffes "Kontrolle" aufgedeckt und zwar; Kontrolle als Form der organisatorischen Einwirkung, als Funktionsgesamtheit, als Endstufe anderer Manangmentsmethoden.

1.4.1. Meisters Anweisungen betrachtet man als Mitteilung und Willenseinwirkung. Betont sind folgende Anweisungsanforderungen und ihre Merkmale; Eindeutigkeit, Entschiedenheit, Lakonismus, Genauigkeit, Konkretheit der Anrede, operativer Charakter, Wirtschaftlichkeit, Realitalt, Klarheit der Formulierung. Zu den Besonderheiten Meisters Anweisungen gehören: Dominieren der mündlichen Anweisungen und Möglichkeit unterschiedlicher Interpretaition und Wahrnehmung Es werden solche Arten der Einwirkung betont, wie Prädestination, Bewerkung.

1.4.2. Es wird die vergleichende Analyse von Dienstanweisungen, Anordnungen, Instruktion als Mitteilungs- und Einwirkungsmittel durchgeführt, Beachtenswert ist mögliche Verzögerung der Erledigung von Anweisungen, Notwendichkeit der Überinformation, es ist auch Situationen der Arbeitskräfteverteilung und Materialversorgung analysirt. In deisem Artikel wird es konsequent die Stufen der Entscheidungsformulirung ung Realisierung bei der Arbeitsverteilung und Arbeitskräftelenkung endeckt.

1.4.3. An Beispiel der Arbeitsdisziplinkontrolle ist die Definition der Einbringungs-, der Antrags-, Zustimmungsmethoden gegeben.

1.4.4. Es ist die Definition der Beratugs- und Koordinationsmethoden gegeben. Am Beispil konkreter Situation (das Fehlen von Fertigteilen) ist die Anwendung der Informierensmethode illustriert, die als Erklärung, Erläuterung, Akzentuiren der Information und ihre Mitteilung den Arbeitern bestimmt ist.

1.5.1. Der Autor hat die Möglichkeit eines quantitativen Ausdruck der Vorstellungen von erfahrenen und unerfahrenen Meistern über Funktionen gefunden. Es ist ihr graphischer Vergliech, ihr Unterschid von einander und die Ursachen dieses Unterschids gegeben.

1.5.2. Es ist die Definition der Administrativen Entscheidung, Stufen des Entscheidungsfinden gegeben: es sind die Informatrische Möglichkeiten der vom Autor vorgeschlagenen Arbeitstagfotomethodik für Automatisierung der Betriebsstättesteuerung charakterisiert. Betont sind solche Forderungen an die Information wie ihre Richtigkeit, Genügenkeit, Vollkommenheit. Die Beziehungen zwischen Entscheidungen und Managementmethoden sind festgestellt.

1.5.3. Es sind folgende Entscheidungsbewerkungsmerkmale vorgeschlagen: Zugehörigkeit, Effektivität, Rechtzeitigkeit, Übereinstimmung mit Festlegungen, alternativer Charakter. Ihr Wesen ist am Beispiel der Analyse von Meisters Entscheidungen beim Mangel an technische Unterlagen auch bei Technologie-störungen gezeigt. Bezüglich der zufälligen Einwirkung (z.E.) unterscheidet man zuforkommende, gleichzeitige und nachfolgende Entscheidungen.

1.5.4. In diesem Artikel handelt es sich um Meisters Fehlentscheidungen bei folgenden z.E.-Arten: Mangel an Teile und zugehörige Erzeugnisse, an Transport und Triebwerke; Technologiestörungen, Defekte der Betriebsanlagen, Mangel an technische Unterlagen, Arbeitskräftemangel. Es werden mögliche bei diesen z.E. Entscheidungsvarianten empfohlen.

1.6.1. Es ist direkte und indirekte Überwachung beschrieben und die Struktur der Tatsache geziegt. Am Beispiel der Einstellung eines neuen Arbeiters ist die traditionelle Beragung beschrieben und sind Funktionen aufgelärt bei derer Erfüllung die situationelle Befragung durchgeführt sein soll.

1.6.2. Es ist die Anwendung der Methoden beschrieben: der dokumentarischen Methode bei der Arbeitskräfteverteilung, der biographischen Methode bei Brigadieraules, Kaderauswahl, Arbeitspaarbildung; Methode der Arbeitsergebnisforschung – bei Gütekontrolle, Approbation technischer Unterlagen, bei Personalausbildung.

1.6.3. Zu den Methoden der Arbeitslaufanalyse zählt der Autor Analyse der Fehlentscheidungen und falschen Handlungen Analyse von Arbeitsanfüllen, Modelirung, Experiment. Es ist das Wesen der Methoden bezüglich Betriebsstätte management gegeben.

1.6.4. In diesem Artikel sind die Anforderungen an Manager bei dem Dienstgespräch konkretisirt, Elemente, Stufen, Inhalt und Form des Gespräches formulirt. Zum ersten mal werden 10 Formen der häufig anwendbaren Dienstgesprächen genannt.