



**БИБЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

Г. Ф. ОСИПОВА

**РАБОТА
РУКОВОДИТЕЛЯ
С ДОКУМЕНТАМИ**

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Роль документа в труде руководителя	4
1.1. Специфика труда руководителя	4
1.2. Информация и проблемы документационного обеспечения управленческого труда	6
1.3. Трудоемкость работы руководителей с документами	14
2. Технология работы руководителя с документной информацией	22
2.1. Анализ восприятия текстовой информации документа	22
2.2. Принятие и документирование управленческого решения	25
2.3. Передача решений на исполнение и контроль исполнения	31
3. Задачи совершенствования работы руководителя с документами	38
3.1. Основные направления совершенствования работы руководителя с документами	38
3.2. Задачи руководителя в совершенствовании работы с документами	45

Осипова Г. Ф.

О-74 Работа руководителя с документами. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Экономика, 1983. — 48 с. — (Б-ка хоз. руководителя)

На основе анализа существующей технологии работы руководителей с документацией, а также передовых методов выполнения основных операций этого вида работ в книге формулируются основные факторы, влияющие на повышение эффективности управленческой деятельности, а также направления обучения руководителей и выработки у них необходимых знаний и навыков.

Рассчитана на руководителей среднего и низового звеньев управления.

О 0604020101—062 37—83
011(01)—83

ББК 65.9(2)218
33.08

Галина Федоровна Осипова

РАБОТА РУКОВОДИТЕЛЯ С ДОКУМЕНТАМИ

Зав. редакцией Н. А. ЛАВРЕНОВ

Редактор Н. И. БАЛАШОВА

Мл. редактор В. Г. ВОРОПАЕВА

Худож. редактор А. Н. МИХАЙЛОВ

Техн. редактор О. К. ЛИ

Корректор И. В. КРИСТАЛЬ

ИБ № 2125

Сдано в набор 24.11.82. Подписано в печать 18.01.83. А-06831. Формат 84×108^{1/32}. Бумага типографская № 1. Литературная гарнитура. Высокая печать. Усл. печ. л. 2,52/2,84 усл. кр.-отт. Уч.-изд. л. 2,67. Тираж 100 000 экз. Зак. № 1564. Цена 15 к. Изд. № 5456. Издательство «Экономика», 121864, Москва, Г-59, Бережковская наб., 6.

Ярославский полиграфкомбинат Союзполиграфпрома при Государственном комитете СССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли. 150014, Ярославль, ул. Свободы, 97.



**БИБЛИОТЕЧКА
ХОЗЯЙСТВЕННОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ**

Г. Ф. ОСИПОВА

**РАБОТА
РУКОВОДИТЕЛЯ
С ДОКУМЕНТАМИ**

**2-е издание, дополненное
и переработанное**

МОСКВА

«ЭКОНОМИКА»

1983

ББК 65.9(2)218
О—74

О 0604020101—062 37—83
011(01)—83

© Издательство «Экономика», 1978
© Издательство «Экономика», 1983, с изменениями

Совершенствование организации труда руководителей является одной из важнейших задач повышения эффективности управленческого труда.

Большую роль в совершенствовании труда руководителей играет повышение уровня организации управленческого труда. Непосредственное влияние на такие важные показатели эффективности управления, как экономичность, оперативность, культура труда управленческого персонала и результативность деятельности аппарата управления, оказывает выполнение операций, связанных с документной информацией.

В последнее время значительно возрос объем управленческой информации, необходимой для принятия оптимальных управленческих решений. Происходят качественные изменения в документировании и документационном обслуживании деятельности аппарата управления. Возможности же человека по восприятию и переработке текстовой информации относительно ограничены и определяются в основном психофизиологическими особенностями человека.

Все это требует соответствия уровня знаний, профессиональной подготовки и практических навыков руководителей современным условиям работы аппарата управления и ставит задачу совершенствования форм, методов и технологии их работы с документами.

На основе анализа существующей технологии работы руководителей с документами, а также передовых приемов по выполнению основных трудовых действий и операций этого вида работ в брошюре отмечаются основные факторы, способствующие повышению оперативности работы аппарата управления и эффективности его деятельности, указываются направления обучения руководителей и выработки у них необходимых знаний и навыков. При этом определяются состав работ с документами руководителей различных рангов, индивидуальные возможности человека к восприятию, переработке и фиксации информации.

РОЛЬ ДОКУМЕНТА В ТРУДЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

1.1. СПЕЦИФИКА ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЯ

При рассмотрении элементов труда руководителя и специфических особенностей работы руководителей различных рангов с документами необходимо прежде всего дать общую характеристику труда руководителя.

Руководитель как должностное лицо обладает соответствующими правами, выполняет функции организации и координации совместного труда подчиненного ему коллектива, действует на основе единоначалия и коллегиальности и несет персональную ответственность в пределах своей компетенции за работу вверенного ему объекта.

В содержании труда руководителя выделяются три компонента: социально-политический, производственно-экономический и организационно-управленческий. Социально-политический компонент включает формирование руководителем трудового коллектива, организацию его работы и развитие социальной и трудовой деятельности. Производственно-экономический компонент состоит в том, что руководитель, воздействуя через систему управления на производственный организм, обеспечивает его функционирование, выполнение плановых заданий, повышение эффективности производства на основе его интенсификации. Организационно-управленческий компонент предполагает организацию системы управления, руководство ее проектированием, созданием и функционированием, а также ее совершенствованием.

Основная задача руководителя состоит в том, чтобы организовать подчиненных ему работников на выполнение поставленных задач, создать для этого необходимые

условия и побудить работников к достижению цели наиболее эффективно, с наименьшими затратами трудовых, материальных и финансовых ресурсов.

Документирование и документационное обслуживание процесса управления опосредуют все виды деятельности руководителя. Документ для руководителя — это не только источник информации, но и юридическое удостоверение свершенного действия, побуждение к новому действию, средство, которым он должен уметь пользоваться в повседневной работе.

Документы сопровождают выполнение многочисленных функций руководителя и представляют собой материальную основу действий руководителя в принятии управленческого решения — основного управленческого акта, реализующего функцию руководства.

Руководство как специфическая функция управления в экономико-трудовом аспекте представляет собой совокупность достаточно однотипных трудовых операций, выполняемых руководящими работниками на различных уровнях управления: принятие управленческих решений, отдача распоряжений, контроль исполнения, инструктаж подчиненных — индивидуальный и групповой (совещание), анализ положения дел и др.

Принятие и документирование управленческих решений, за которые руководитель несет полную и единоличную ответственность в пределах возложенной на него компетенции, представляют собой специфику его труда и являются общим элементом, объединяющим труд руководителей различных рангов (от мастера до министра) в единую категорию — труд руководителя.

Труд руководителя имеет единый предмет труда — информацию, носителем которой служит документ. В технологии управленческого процесса все категории работников располагают общим информационным банком данных, но каждая категория на своем функциональном уровне выполняет специфические виды работ, вносящие определенный вклад в создание документа.

Руководители участвуют в разработке конкретных вопросов, принимают по ним решения и подписывают отражающие их документы. Специалисты соответствующих профессий выполняют и вспомогательные операции, документируя проекты решения.

Вспомогательно-технические работники осуществляют информационное обслуживание аппарата управления: получение, обработку, передачу и хранение доку-

ментальной информации. Ошибки, допущенные вспомогательно-техническим персоналом при первоначальной обработке данных, могут исказить или существенно повлиять на результаты работы и специалистов и руководителей.

Процесс труда и продукт труда руководителя отличаются от процесса и продукта труда других управленческих работников. Руководитель творчески прорабатывает поступающую информацию. Продуктом его труда «являются изменения в материальном производстве, в общественных отношениях, в духовной жизни. Но непосредственным результатом его труда выступает решение, т. е. специфический вид информации, направляющий функционирование и развитие системы управления, и уже затем — развитие объекта управления»¹.

Эффективность работы руководителя, определяющаяся оперативностью и качественной проработкой всех этапов принятия и реализации управленческих решений, зависит от следующих факторов: а) количества и качества используемой необходимой информации; б) скорости ее получения и обработки; в) глубины логического и творческого анализа поступающей информации, обоснованности принимаемых решений; г) полноты и быстроты реализации принятых управленческих решений.

Перечисленные выше факторы могут быть также использованы для определения качественных характеристик управленческой информации.

...2. ИНФОРМАЦИЯ И ПРОБЛЕМЫ ДОКУМЕНТАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Информация — это и исходный момент, и результат работы аппарата управления (его работников), это и необходимое условие, и способ фиксации производимых действий.

Объем информации, структура входящих и исходящих ее потоков определяют технику и технологию процессов обработки, состав и объем трудовых затрат управленческого персонала, распределение функций между сотрудниками и в итоге структуру органа управления.

¹ Труд руководителя: Учебное пособие для руководящих управленческих кадров/Ред. колл.: Г. Х. Попов и др. М.: Экономика, 1975. с. 33.

Информация в документальной форме подразделяется: по аспектам управления (информация политическая, экономическая, правовая, социологическая, психологическая и т. д.); по функциям управления (информация по оперативному, текущему, перспективному планированию, по организации работ, координации деятельности коллектива, руководству коллективом, контролю исполнения); по срочности и важности; по уровню, на котором должно приниматься управленческое решение; по процессам, необходимым для ее обработки при выборе управленческого решения; по видам управленческого решения и другим классификационным признакам.

Для руководителя, как и для другого участника процесса управления, информация — это документы, которые определяют управленческие действия и фиксируют их.

В ГОСТ 6.10.2—75 «Унифицированные системы документации. Термины и определения», введенном в январе 1981 г., документ определяется как «материальный объект, содержащий в зафиксированном виде информацию, оформленную в установленном порядке, имеющий в соответствии с действующим законодательством правовое значение». Носители информации могут быть разнообразными (бумага, пластик и т. д.), однако юридический статус документа для вновь появляющихся видов носителей информации должен быть установлен особо.

В процессе управления документ выполняет ряд важнейших функций. Он является основанием для принятия управленческих решений, служит доказательством, свидетельством принятия решений и их исполнения, обеспечивает закрепление во времени, передачу в пространстве определенных фактов, служит источником для обобщений (первичные документы), материалом для наведения справок.

Комплекс требований к управленческой информации, с которой работают руководители различных рангов, включает высокую степень надежности и достоверности информации, своевременность ее поступления и удобство форм, минимальность объемов при необходимой полноте и др. Вопрос об объеме информации, достаточной для осуществления процесса управления, является одним из наиболее важных для руководителя, поскольку от объема информации непосредственно зависят затраты труда руководителя.

Деятельность аппарата управления связана с созданием и переработкой огромного количества документов. Например, документооборот крупных министерств и ведомств составляет от 300 тыс. до 1 млн. документов в год и продолжает расти.

Последствия роста количества управленческой информации сказывается не только на показателях собственной работы руководителей с документами, но и на постоянном возрастании объемов работ руководимыми аппаратами, строго ограниченного штатной численностью.

Рациональная организация работы с документами, процессов документирования и документационного обслуживания превратилась сейчас в одну из актуальнейших задач теории и практики управления. Причины роста объемов управленческой информации можно разделить на две группы: 1) объективные, зависящие от роста масштабов и сложности управляемых систем; 2) субъективные, зависящие от форм и методов реализации функции руководства.

Рассмотрим подробнее субъективные причины возрастания объемов управленческой информации, которые, в свою очередь, распадаются на две основные составляющие: а) комплексы документов, необходимых и достаточных для документирования процесса управления; б) технология работы с документами в аппарате управления, от составления до использования документа, включая все этапы делопроизводства и архивное хранение.

В условиях централизованной плановой системы хозяйства, при объективной стабильности функций управления, распределенных между функциональными и линейными органами управления, в практике управления установились комплексы документации и системы работы с ними по всем основным функциям управления. Они получили название *специальных систем документации* (плановая, финансовая, статистическая, кадровая и др.).

Специальные системы документации не охватывают всего объема документной информации, привлекаемой в процессе управления. Примером может служить социальная информация, источником которой являются социологические и психологические исследования на производстве.

В последние годы была проделана значительная ра-

бота по унификации документов, заключающаяся в установлении единого комплекса их видов и разновидностей для аналогичных управленческих ситуаций, в разработке единых форм документов и единых правил их составления, оформления и в создании трафаретных текстов.

В настоящее время разработаны или находятся в стадии завершения разработки пятнадцать унифицированных систем документации, которые в дальнейшем будут использоваться в АСУ на всех уровнях управления.

Под *унифицированной системой документации* понимается система документации, представляющая собой рационально организованный комплекс взаимосвязанных документов, отвечающих единым правилам и требованиям и содержащих информацию, необходимую для оптимизации управления в различных сферах человеческой деятельности на основе применения экономико-математических методов и средств вычислительной техники (ГОСТ 6.10.2—75). Это унифицированная система (УС) стандартов и технических условий: УС проектно-конструкторской и технологической документации; УС проектной документации по капитальному строительству; УС плановой документации (ГОСТ 6.11.1—75, ГОСТ 6.11.2—75); УС отчетно-статистической документации (ГОСТ 6.12.1—75, ГОСТ 6.12.2—75); УС первичной учетной документации (ГОСТ 6.13.1—75, ГОСТ 6.13.2—75); УС финансовой, первичной и отчетной бухгалтерской документации бюджетных учреждений и организаций (ГОСТ 6.14.1—75, ГОСТ 6.14.2—75); УС организационно-распорядительной документации (ГОСТ 6.15.1—75, ГОСТ 6.39—72); УС документации по материально-техническому снабжению и сбыту (ГОСТ 6.16.1—75, ГОСТ 6.16.2—75); УС документации по ценообразованию (ГОСТ 6.17.1—75); УС документации по внешней торговле (ГОСТ 6.18.1—75); УС расчетно-денежной документации (ГОСТ 6.19.1—75, ГОСТ 6.19.2—75); УС документации по торговле (ГОСТ 6.20.1—75, ГОСТ 6.20.2—75); УС документации по изобретениям и открытиям; УС документации по социальному обеспечению.

Каждая система состоит из ряда подсистем. Например, УС организационно-распорядительной документации состоит из следующих подсистем унифицированных документов:

по созданию, реорганизации и ликвидации органов государственного управления;

по обеспечению кадрами аппарата управления;

по обеспечению функционирования автоматизированного контроля исполнения документов (АКИД);

по организации хранения документов в вычислительных центрах.

Унифицированная система организационно-распорядительной документации (УС ОРД), которая служит для рационализации управленческого труда, совершенствования процесса управления, имеет особо важное значение. УС ОРД включает следующие формы документов: акт, деловое письмо, докладная записка, заявление, инструкция, кадровая анкета, объяснительная записка, положение, постановление, правило, представление, приказ, протокол, распоряжение, решение, структура и штатная численность, устав, штатное расписание. В целях сокращения объема документооборота при создании альбома унифицированных форм документов¹ были изъяты некоторые документные формы, например приказ при оформлении очередного отпуска или командировки был заменен грифом утверждения документов.

Документ должен отвечать определенным требованиям (закрепленным в ГОСТах), придающим ему юридическую силу и повышающим оперативность его составления и обработки. Комплекс требований к документам, с которыми работают руководители различных рангов, содержит общие требования, предъявляемые ко всем без исключения документам государственных органов, и специальные требования, предъявляемые к документам отдельных систем, например необходимость гербовой печати на банковских документах. Общие требования к документам состоят из юридических, технологических, эргономических, которые устанавливают правомочность издаваемых документов, необходимые реквизиты, обеспечивают удобство работы с документами.

Необходимо, чтобы форма документов соответствовала требованиям ГОСТ 6.39—72 «Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Формуляр-образец». На его основе учреждения проектируют бланки документов. Правила составления и офор-

¹ Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Альбом форм и нормативно-методические материалы. М.: ВНИИ ДАД Главархива СССР, 1975.

мления документов основаны на требованиях ГОСТ 6.15.1—75 «Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Основные положения».

Вместе с ростом объема информации возрастают и требования к качественным характеристикам управленческой информации, поскольку для принятия решений на любом уровне управления требуется оперативная, исчерпывающая и достоверная информация. Социологическое обследование в одном крупном промышленном объединении показало, что лишь около 20% опрошенных руководителей структурных подразделений, групп, бюро и специалистов отметили достаточность поступающей информации для решения производственных задач. Своевременность поступления информации отметили 27% опрошенных начальников отделов и их заместителей и 16% руководителей групп, бюро¹.

Наряду с недостаточностью необходимой информации следует отметить такое явление, как приток ненужной информации. Результаты обследования нескольких предприятий показали, что 40—50% всей информации является балластом в информационном потоке. Можно значительно сократить трудоемкость создания и обработки комплекса документов за счет ликвидации дублирующих документов и отдельных строкограф. «К текстам современных документов как нельзя более применимо принципиальное утверждение, что деловые документы составляют не для того, чтобы вызвать восхищение читателя, а для того, чтобы своевременно передать информацию для принятия решений».²

Чем выше ранг руководителя, тем более обобщенной и интегрированной должна быть необходимая ему информация. Наука управления, изучая опыт руководителей, дает методику анализа и указывает пути рационализации информационного обеспечения процесса управления.

Вопросы документирования и организации работы с документами в процессе осуществления управленческих действий относятся к такой специфической управленческой деятельности, как делопроизводство.

¹ Кузнецов О. А., Лях А. Н. Информационные системы для руководителей. М.: Экономика, 1973.

² Сокова А. Н. Современный документ в традиционном управлении и в условиях АСУ. — В кн.: А. Б. Фельзер, Б. Л. Крендель, А. Н. Сокова. ЕГСД и проблемы ее внедрения. Киев: Знание, 1977, с. 26.

Еще одной субъективной причиной возрастания объемов управленческой информации является существующая в аппарате управления технология работы с документами, включая все этапы делопроизводства, от составления до использования документа и архивного хранения его.

В. И. Ленин придавал большое значение вопросу рациональной постановки работы с документами как одному из решающих условий совершенствования деятельности управленческого аппарата. Он писал: «Машина советской администрации должна работать аккуратно, четко, быстро. От ее расхлябанности не только страдают интересы частных лиц, но и все дело управления принимает характер мнимый, призрачный.

Принимая за истинную меру производительности труда каждого данного учреждения прежде всего степень действительного и безотлагательного исполнения всех проходящих через него дел, требую впредь самых скорых и исчерпывающих ответов на направляемые вам дела и запросы. Ограничиваться пустыми отписками да пересылкой в другие учреждения, значит также плодить волокиту и изводить бумагу»¹.

Делопроизводство, находясь в зависимости от определенных видов и форм работы аппарата, само активно влияет на них. От того, как поставлено делопроизводство, зависят оперативность, экономичность, организация, культура и уровень механизации труда руководителя, что в конечном счете влияет на качество и своевременность основного акта управления — управленческого решения.

Хорошая организация делопроизводства в аппарате управления характеризуется быстротой и четкостью документооборота; наличием рациональной технологии обработки документов с минимальным количеством операций; механизацией основных делопроизводственных операций и централизацией технических служб документационного обслуживания; своевременным обеспечением специалистов информацией; наличием и строгим соблюдением требований утвержденной инструкции по делопроизводству; рациональной организацией и оборудованием рабочих мест делопроизводственного персонала².

¹ Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 54, с. 101—102.

² Качалина Л. Н. Научная организация управленческого труда — оргпроектирование. М.: Экономика, 1973.

Единая государственная система делопроизводства (ЕГСД), которая формулирует требования к оформлению служебных документов, организации контроля их исполнения, составлению номенклатур и формированию дел, подготовке документов к использованию и хранению, является нормативным документом. Нарушение требований ЕГСД приводит к тому, что темп прохождения некоторых категорий и видов документов через инстанции в аппарате управления замедляется. Время прохождения документов от руководителя учреждения до структурного подразделения может колебаться от нескольких часов до пяти-шести дней и более. Так, в одном из министерств около 60% документов из подведомственных организаций поступило в главки в течение трех дней с момента рассмотрения их руководством министерства, из них 6% — в тот же день, около 30% — на следующий день, а 10% документов поступало спустя пять-шесть дней и более. Такая неритмичность объяснялась недостаточной оперативностью делопроизводственного персонала — работников канцелярий, секретариатов и др. Выборочное исследование постановки делопроизводства на некоторых предприятиях различных отраслей показало, что внедрение основных положений ЕГСД в практику проходит очень медленно, сказываются так называемые психологические барьеры, подчас возникающие при переходе к новым формам и методам работы.

Наиболее распространенный недостаток организации делопроизводства в аппаратах управления, снижающий темп прохождения документов, — децентрализация и многоступенчатость их регистрации, отсутствие перечней регистрируемых и нерегистрируемых документов и многократное дублирование операций. Например, в одном из учреждений документ на пути от руководителя до исполнителя подвергается 12—16 операциям, связанным с регистрацией.

На практике часто применяется журнальная система регистрации документов, введенная еще при Петре I. О недостатках этой системы уже много говорилось, однако она еще часто является единственной во многих заводууправлениях. ЕГСД рекомендует для входящих, исходящих и внутренних документов использовать карточную систему регистрации на карточках формата А5 и А6, которая облегчит справочно-информационную работу, поскольку в карточке отражается движе-

ние документа, решение по нему, исполнение и место хранения.

Регистрация документов, являясь важнейшей функцией делопроизводства, тесно связана с контролем исполнения, формированием дел, организацией хранения и поиска документов.

Другой недостаток организации делопроизводства связан с несистематической и неквалифицированной группировкой документов, что приводит порой к невозможности отыскать необходимый для справки документ. Оперативность и точность получения справок по документам полностью зависит от уровня организации делопроизводства на участках регистрации, оперативного и архивного хранения документов, качества организации документальных материалов, их классификации, номенклатуры дел. На справочной работе видны все недостатки делопроизводства.

Следует подчеркнуть, что система документирования процесса управления, методы, приемы, способы работы со служебной документацией оказывают непосредственное влияние на оперативность работы аппарата управления и использования рабочего времени управленческих работников, поэтому их организация требует особого внимания каждого руководителя.

1.3. ТРУДОЕМКОСТЬ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ С ДОКУМЕНТАМИ

Наиболее полное представление о составе и трудоемкости работы руководителя с документами в процессе управления дает пооперационный анализ технологии выполнения основных видов работ по функциям управления. Процесс труда с документами состоит из ряда операций, которые условно можно разделить на технические (делопроизводственные), логические и творческие. К *делопроизводственным* относится обработка поступающей документации: вскрытие конвертов, регистрация, печатание документа, считывание, перемещение документа, контроль исполнения, подписание приказа и др. *Логические* включают чтение и ознакомление с документом, подбор необходимой информации, анализ и сопоставление данных, произведение необходимых подсчетов, наложение визы и пр. *Творческие операции*, которые отражают специфику труда руководителя, состоят из определе-

ния состава исполнителей документа, поиска альтернатив решения, выбора оптимального решения, документирования принятого решения и пр. Именно технологический аспект анализа позволяет выявить состав и последовательность выполняемых операций, их распределение между участниками процесса управления, долю творческих, логических и вспомогательно-технических операций в работе каждого ее участника. При этом может быть также выявлена трудоемкость всей работы, состоящая из суммы затрат рабочего времени на каждую операцию, определенных либо специальными наблюдениями, либо путем опроса всех участников процесса управления.

Каждое действие руководителя сопровождается либо операцией, выполняемой с документом (чтением, резолюцией), либо созданием документа (приказа, протокола и т. д.). Совершенствование организации труда руководителя заключается в сокращении трудоемкости и количества делопроизводственных операций и увеличении логических и особенно творческих операций как наиболее полно отражающих характер и содержание труда руководителя.

Анализ трудозатрат по операциям показывает, что доля делопроизводственных операций значительна в общем объеме трудозатрат руководителей различных рангов.

Изучение организации работы с документами руководящих работников и основных специалистов в одном из министерств показало, что их годовые затраты на традиционные делопроизводственные операции составляют более 20% годового фонда рабочего времени.

Особенно велики затраты на исполнение функций делопроизводителей по учету и регистрации документов, формированию дел, подшивке документов. Некоторые специалисты высокой квалификации затрачивают 40—60% рабочего времени на машинописные работы.

Анализ рабочего времени руководителей показал, что значительную часть рабочего времени они уделяют чтению и просмотру поступающих документов (см. табл. 1).

Среди вспомогательно-технических, логических и творческих операций в общих затратах времени на работу с документами вспомогательно-технические операции, выполнение которых можно отнести к косвенным потерям рабочего времени, у руководителей отделов министерств занимают значительное место (см. табл. 2).