

ББК 65.291.21

T.G. Stroiteleva

Особенности формирования интегрированной системы управления на промышленных предприятиях

T.G. Stroiteleva

Features of the Formation of an Integrated Management System in Industrial Enterprises

Рассматриваются вопросы формирования интегрированной системы стратегического управления и механизма управления мотивацией труда и особенности их проявления и реализации на промышленных предприятиях.

Ключевые слова: система управления, мотивация персонала, интегрирование предприятий, мотивационный механизм.

The article deals with the questions of the formation of an integrated system of strategic management and management mechanism for labor motivation and features of their display and realization in industrial enterprises.

Key words: system of management, motivation of personnel, integration of enterprises, motivational mechanism.

На протяжении последних десяти лет остро стоит проблема сохранения и развития промышленных предприятий России. Задачи предприятий в доперестроечный период носили не столько экономический, сколько социальный характер. Инфраструктура (надстройка) на предприятиях создавалась в других масштабах и в других условиях хозяйствования. Перестроить ее на новые масштабы, новый хозяйственный уклад оказалось одной из сложнейших задач.

В сложившихся условиях необходимо активизировать все имеющиеся в этой сфере резервы, в том числе и в области управления ресурсами, управления персоналом, более эффективно мотивировать его к трудовой деятельности. Реальный эффект от управления людьми может быть достигнут лишь тогда, когда все его элементы будут разработаны в рамках интегрированной системы управления предприятием [1].

Руководство предприятия должно определить для себя ряд параметров мотивации труда персонала, а именно: модель мотивации, стиль руководства, методы компенсации, основные направления повышения квалификации, социальную программу, традиции и ритуалы организационной культуры, а также разработать перспективные ориентиры использования трудового потенциала работников, выбрать основную идею, лежащую в основе всего процесса управления персоналом, т.е. определить механизм управления мотивацией.

В настоящее время нет однозначных трактовок мотивационного механизма. Некоторые ученые определяют его как совокупность мотивов, формирующихся под влиянием мотивообразующих воздействий. В основе содержания мотивационного механизма лежит представление о сущности мотивации и за-

кономерностях поведения людей в организации. По мнению С.А. Шапиро, мотивационный механизм предприятия – это комплексная система применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики [2].

Мотивационный механизм должен строиться с учетом особенностей персонала организации, включающих в себя мотивы, потребности, интересы, установки и ценностные ориентации работников. Мотивационный механизм должен учитывать существующую структуру управления организации, факторы, воздействующие на организацию внутри и извне, а также сложившиеся в фирме традиции и исторический опыт работы. Механизм мотивации труда работника как циклический процесс представлен на рисунке 1. В данном случае реализуется одна потребность (n), у человека появляется другая, возможно, занимающая более «высокую» ступоку согласно иерархии потребностей А. Маслоу (n+1), затем третья, например (n-1), расположенная в иерархии А. Маслоу «ниже», чем исходная потребность n. И для каждой новой потребности цикл повторяется: потребность – интерес – мотив – выполнение работы – новая потребность и т.д. Таким образом, процесс мотивации (процесс от формирования потребности до ее реализации) неоднороден и проходит повторяющиеся стадии.

Рассмотрим далее более подробно некоторые элементы предложенного механизма (рис. 2).

В рамках рассматриваемого механизма для предприятий промышленности одной из проблем организации труда является отсутствие ясности в распределении обязанностей и ответственности между работниками. Важным принципом руководства пер-

соналом должно стать обеспечение ответственности каждого работника за результаты его труда. Работник должен знать, кому он подчинен и от кого он может получать распоряжения. Необходимо также разработать локальные положения, включающие описание основных функций отделов предприятия. Обучение же

должно идти на всех уровнях, т.е. следует разработать программы обучения для новичков, руководителей, постоянного персонала, резерва на руководящие должности и др. Переподготовку кадров целесообразно начинать с высшего уровня управления, постепенно охватывая других специалистов.

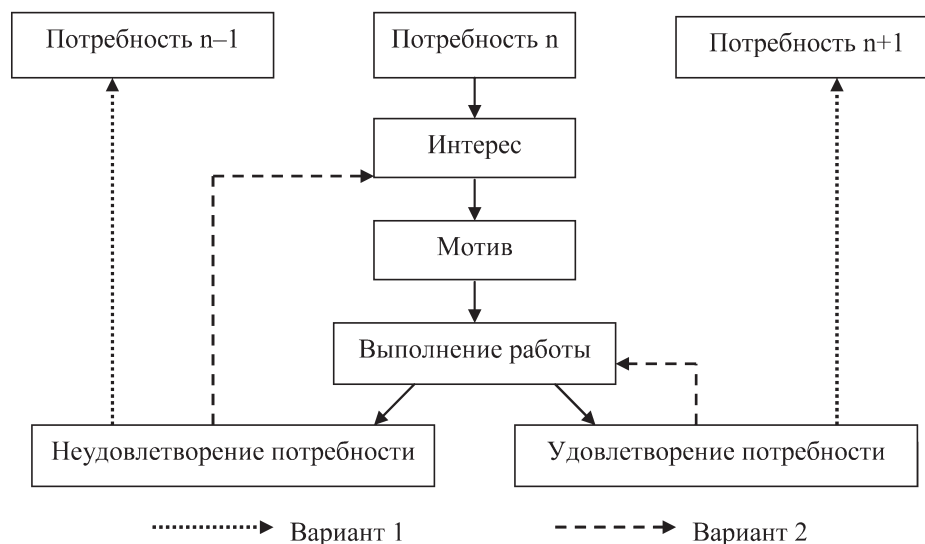


Рис. 1. Механизм мотивации труда работника как циклический процесс

Необходимо обучать и существенно повышать квалификацию руководителей предприятия по таким направлениям, как менеджмент, инновации, управление персоналом и ряду других дисциплин с учетом особенностей и современных экономических процессов в России. Набор программ, используемых в процессе обучения и переподготовки руководителей, должен соответствовать изменившимся и возросшим требованиям к руководителям. К наиболее важным относятся: программы улучшения коммуникаций в коллективе, взаимоотношения руководителей с подчиненными, формирование команд, управление конфликтами. Таким образом, задача заключается в том, чтобы непрерывно поддерживать соответствие между требованиями современного бизнеса и квалификацией работника.

Решая задачи управления персоналом на предприятии, для снижения текучести кадров целесообразно организовать постоянное исследование потоков увольняющихся, анализ их структуры по причинам увольнения. Это можно осуществить, например, с помощью детального и анонимного анкетирования увольняющихся работников. Выполнение данной функции необходимо возложить на отдел кадров предприятия.

Первоочередной мерой, направленной на решение рассмотренных ранее проблем в области мотивации труда, на наш взгляд, должна стать разработка концепции развития системы мотивации и стимулирования труда, которая должна быть оформлена в виде офици-

ального документа, включающего в себя следующие составные элементы:

1. Анализ текущего состояния мотивации и стимулирования труда на предприятии.
2. Определение основных принципов построения системы мотивации и стимулирования труда.
3. Определение перечня основных мер, направленных на повышение заинтересованности работников предприятия в высокоэффективном труде.
4. Определение основных направлений и этапов развития системы стимулирования труда в среднесрочной перспективе.
5. Оценка социально-экономической эффективности механизма управления системами мотивации должна быть нацелена на увеличение прибыли, объемов производства, продаж, повышение производительности труда на предприятии.

Способность предприятия в условиях рынка обеспечить устойчивое получение прибыли на основе высокой доходности работников характеризуют факторы экономической результативности труда в рамках интегрированной системы управления промышленным предприятием. Экономические результаты труда всех работников предприятия в процессе производства продукции (работ, услуг) находят непосредственное отражение в структуре и уровне затрат, образующих ее себестоимость, а за пределами предприятия – в уровне цены товара, по которой продукция реализуется на рынке. Обе эти категории взаимосвязаны, но характер и степень этой взаимосвязи обусловлены си-



Рис. 2. Механизм управления мотивацией труда в составе интегрированной системы управления

стемой хозяйствования. В течение переходного периода становления рыночных отношений, как показывает практика, было бы необходимо ввести определенный порядок установления предельной рентабельности для предотвращения самопроизвольного взвинчивания цен. По мере снижения инфляции с учетом рыночной конъюнктуры рамки предельной рентабельности могут быть расширены с соответствующим постепенным сокращением ограничения роста прибыли.

На основе анализа наиболее общего показателя, характеризующего экономические результаты совокупного труда работников предприятия, т.е. прибыли, можно установить ряд частных критериев, раскрывающих полученные результаты с точки зрения интересов работника, предприятия и потребителя. К числу таких критериев относятся: уровень оплаты труда и доходов работников, уровень занятости работников, эффективность и доходность труда, степень

экономической свободы и поддержки предприятия, уровень рентабельности работы предприятия, доля прибыли, полученной за счет снижения себестоимости продукции, динамика потребительского спроса и его удовлетворения.

Все эти критерии в их совокупности и взаимосвязи формируются в определенной степени под воздействием общей экономической ситуации, характеризующейся уровнем налогообложения, инфляции, безработицы. В частности, рамки экономической свободы предприятия ограничены той частью прибыли, которая остается в его распоряжении после уплаты налогов и других отчислений.

Распределение полученной предприятием чистой прибыли по направлениям ее использования для развития производства и потребления основывается на необходимости приоритетности вложения средств в инвестиционный фонд.

Затраты, способствующие росту производительности труда, с полным основанием могут рассматриваться как инвестиции, ибо текущие расходы или издержки осуществляются с тем расчетом, что они будут многократно компенсированы возросшим

получением доходов в будущем. Переход к рыночной экономике требует новых подходов к оценке результатов труда и их использования с учетом общеэкономических критериев, прежде всего прибыли и доходности труда.

Библиографический список

1. Нечаев, В.И. Региональные аспекты государственного регулирования агропромышленного производства / В. Нечаев, Ю. Бершицкий, С. Резниченко. – СПб., 2009.

2. Строителева, Т.Г. Моделирование трудовых процессов как одна из задач укрепления позитивных тенденций экономического роста промышленных предприятий региона / Т.Г. Строителева // Предпринимательство. – 2009. – №2.