

УДК 331.101

## РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Колонтаевский О.П., ассистент ХНАГХ

**Аннотация:** в статье представлены обоснование системы результатов деятельности производственного персонала как объекта управления и классификация результатов деятельности.

The substantiation of the system of production personnel activity results as an object of management and classification of these results are presented in the article.

**Ключевые слова:** результаты деятельности персонала, объект управления, производственный персонал.

### **I. Введение**

При рассмотрении вопросов управления деятельностью производственного персонала в литературе и практике [1, 2, 3, 4, 5] широко используются различные понятия, так или иначе относящиеся к трудовой деятельности человека, а именно: управление трудовыми ресурсами, управление трудовым потенциалом, управление трудом, управление человеческими ресурсами, управление персоналом (кадрами), управление результатами и другие. Исследования ученых [6] показывают, что необходимо управлять не полем деятельности (трудом, трудовым потенциалом), а результатами или поставленными целями.

Ключевым моментом в управлении результатами деятельности персонала является установление этих результатов как объекта управления. Без четко определенного объекта не возможно осуществить целенаправленное,

эффективное управление. На практике существует и используется методика для установления только некоторых результатов, таких как объем продукции, ее качество и срок выполнения работ. Методическое обеспечение для установления других результатов отсутствует. Поэтому установление всей совокупности результатов деятельности производственного персонала в качестве объекта управления является актуальным.

**II. Постановка задачи.** Управлять результатами деятельности персонала в дорожно-строительной организации нужно на трех уровнях: отдельного работника (машиниста дорожной машины), бригады (участка) и в целом дорожно-строительной организации.

Основными результатами на уровне управления организацией являются: величина СМР (в т.ч. сданных заказчику), качество продукции, исполнение сроков, экономия материалов, прибыль. Эти результаты присутствуют и на уровне бригады за исключением такого результата как прибыль. На уровне отдельного работника учитываются такие результаты как величина СМР, качество и экономия материалов.

Выше названные результаты необходимы в целом для организации. Их условно можно отнести в одну группу - результаты первого рода. Существуют также результаты, достижение которых необходимо именно работнику. Это результаты второго рода. Управление данной группой результатов также необходимо, поскольку они косвенно влияют на достижение работником результатов первого рода. Из числа результатов второго рода в существующей в ДСО системе управления результатами деятельности учтены только экономические: зарплата, премии и льготы, а социальные и психологические не учтены. Т. о., существующая в ДСО система результатов деятельности производственного персонала не является полной.

Предлагаемые авторами [6, 7, 8] системы результатов деятельности персонала не являются полными и не учитывают особенности дорожного строительства, в значительной степени влияющие на протекание строительных

процессов в пространстве и времени и требующие применения специальных методов управления ими.

Таким образом, существующие в настоящее время в теории и практике системы результатов деятельности для ДСО не приемлемы. По этой причине возникает задача уточнения системы результатов деятельности производственного персонала ДСО. Для этого необходимо установить и описать результаты деятельности производственного персонала как объект управления.

**III. Результаты.** В основу решения выше определенной задачи был положен подход, предложенный авторами [9, с. 5-11]. Вначале на основе сопоставления потребностей субъекта и объекта в управлении, а также информации об объекте и возможностей субъекта формулируется проблема и устанавливаются цели создания системы управления. Потребность субъекта управления выражается в необходимости воздействовать на объект управления с целью перевода его в иное состояние или поддержания на заданном уровне. Объект управления - система результатов деятельности – является частью производственной системы, а значит, как и последняя, не является саморегулируемой и, соответственно, требует управления. Использование существующей системы результатов деятельности производственного персонала не позволяет выявить соответствие полученных результатов целям работы дорожной организации, добиться высоких трудовых результатов.

Согласно методике исходя из сформулированной проблемы устанавливают цели управления объектом. Целью управления результатами деятельности является повышение результативности трудовой деятельности производственного персонала.

Непосредственно описание объекта начинается с задания критериев, по которым те или иные подобъекты (элементы) включаются или не включаются в систему. В качестве критерия для отбора результатов деятельности в данной работе выступает следующее требование: результаты должны являться прямым

следствием деятельности машинистов дормашин в организации, а также подлежать измерению и оцениванию. Результаты, отвечающие этому критерию, и являются объектом управления в данной работе. Системный анализ предполагает выявление всей совокупности результатов деятельности производственного персонала и разделения их на группы по роду и сфере деятельности.

На следующем этапе необходимо определить характер отношений объекта со средой. Между объектом и средой существуют двусторонние связи. На результаты работы машинистов влияют результаты вспомогательного и подсобного персонала. В то же время от результатов работы машинистов зависит планируемый объем работ вспомогательного персонала. Результаты работы машинистов также зависят от результатов работы ремонтных рабочих, поскольку от технического состояния СДМ зависит производительность и качество работ.

С другой стороны наблюдается взаимная зависимость результатов работы отдельных машинистов и всего участка (бригады). Машинисты-смежники определяют объем работ для последующих МДО. Результаты работы бригад составляют результаты деятельности всей ДСО.

Далее согласно методике осуществляются структурные преобразования, заключающиеся в замене двусторонних связей объекта со средой однонаправленными: от среды к объекту и наоборот. Для этого необходимо расширить границу объекта, включив в него часть среды, содержащую установленный механизм взаимодействия.

Механизмом взаимодействия в нашем случае является трудовой процесс, в рамках которого достигаются требуемые результаты деятельности персонала, включающий машиниста СДМ, орудие труда – СДМ, предметы труда (сырье) и результаты труда.

Представление элементов объекта управления и связей между ними осуществляется с помощью модели, характеризующей связи объекта со средой, осуществляемые через входы и выходы (см. рис. 1).

Далее определяются основные свойства и особенности, присущие объекту управления и его структурным элементам и описываются информационные связи между ним, субъектом и задачей [9].

Результаты деятельности работников в рамках организации автором предлагается разделить на пять групп: производственные, экономические, социальные, педагогические и психологические. Все группы результатов, за исключением производственных, включают результаты первого и второго рода. Производственные результаты являются только результатами первого рода (см. табл. 1).

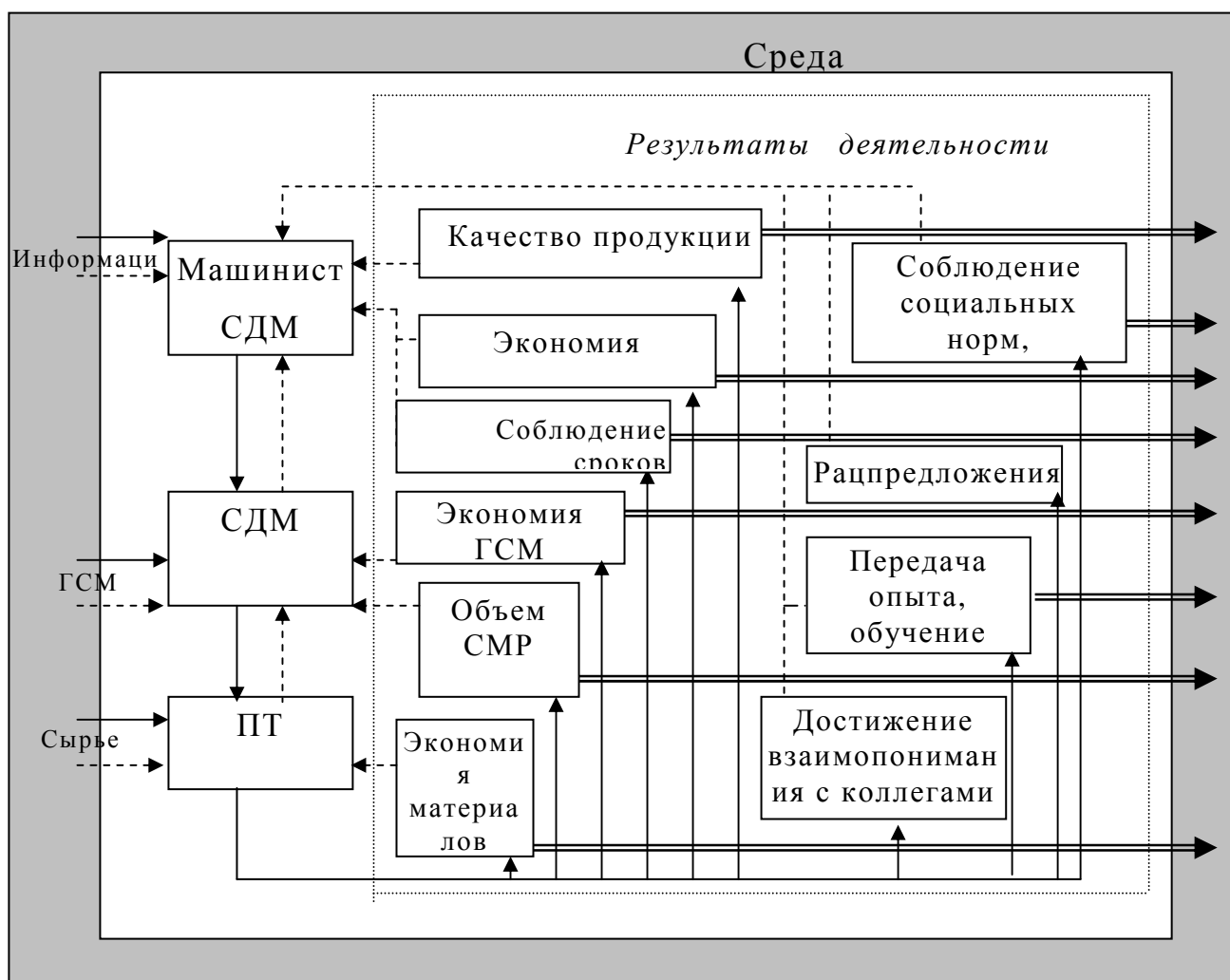


Рисунок 1 – Модель трудового процесса

Первым по важности для организации результатом деятельности работников МДО является объем выполненных СМР (продукции или услуг), т.к. от этих результатов зависит работа других групп (МДО).

Произведенная одним машинистом строительная продукция является предметом труда других работников, вследствие чего большое значение имеет уровень качества продукции. Качество продукции является важным результатом работы машинистов также по причине высокой стоимости строительных материалов. Поэтому вторым результатом деятельности является качество произведенной продукции.

Таблица 1 – Матрица результатов деятельности производственного персонала ДСО

Группы результатов	Результаты работника	
	Первого рода	Второго рода
Производственные	Объем СМР	-
	Качество продукции	
	Соблюдение сроков	
Экономические	Экономия материалов	Заработная плата
	Экономия ГСМ	Премии
	Экономия времени	Вознаграждения
	Рацпредложения	Льготы, дивиденды
Социальные	Соблюдение социальных норм, достижение единства с коллективом	Признание достижений
		Повышение социального статуса
Педагогические	Передача опыта, обучение коллег	Повышение квалификации (дообучение, переподготовка)
		Повышение профессионализма
		Самовоспитание
Психологические	Достижение взаимопонимания с коллегами, руководством	Повышение самооценки
		Удовлетворенность своей деятельностью и коллектива

Третьим результатом деятельности производственного персонала является соблюдение сроков выполнения СМР. Не соблюдение сроков выполнения работ влияет на ритмичность работы других МДО, а также приводит к увеличению общей продолжительности строительства объекта. Вследствие поточного характера дорожно-строительных работ выполнение заданий в срок является важным моментом в работе ДСО.

Как было отмечено выше, в дорожном строительстве материалы имеют высокую стоимость, что обуславливает необходимость их экономии и позволяет снизить себестоимость строительной продукции. Поэтому, четвертым по важности, результатом деятельности производственного персонала является экономия материалов и полуфабрикатов.

Отдельным результатом является экономия ГСМ, также позволяющая снизить себестоимость строительной продукции.

Шестым результатом деятельности производственного персонала является экономия времени, получаемая за счет снижения продолжительности выполнения СМР, снижения норм труда. Экономия времени является не менее важным результатом по сравнению с экономией материалов и ГСМ. Уменьшение продолжительности выполнения СМР отдельным машинистом увеличивает фронт работ для последующих МДО.

К экономическому результату предлагается отнести и рацпредложения работников, поскольку внедрение инноваций позволит получить экономию другим машинистам дормашин.

Повышению производительности труда машинистов способствует передача опыта (обучение коллег) которую следует отнести к педагогическим результатам деятельности производственного персонала.

На результативность трудовой деятельности бригады машинистов дорожных машин влияет степень реализации возложенных на каждого из них профессиональных и социальных функций, а также от степени единения трудового коллектива. Поэтому соблюдение социальных норм, достижение единства с коллективом является социальным результатом деятельности.

Каждая организация стремится к благоприятной психологической атмосфере достижение взаимопонимания с коллегами, руководством.

Также автором предлагается в качестве результата деятельности производственного персонала выделить рационализаторские предложения, которые также способствуют экономии ресурсов ДСО.

Результатом деятельности, способствующим по мнению автора повышению результативности работы ДСО, является передача опыта работником своим коллегам или новым работникам (обучение учеников).

Кроме того, результативность трудовой деятельности зависит от морального климата в коллективе, поэтому в качестве результата деятельности персонала предлагается достижение взаимопонимания в коллективе.

Выше приведенные результаты достигаются работником для достижения целей организации, т.е. являются результатами первого рода. При этом в зависимости от сферы деятельности производственного персонала они относятся к различным группам. Первые три из выше перечисленных результатов относятся к группе производственных.

Следующие четыре результата относятся к группе экономических результатов. К группе социальных результатов принадлежит такой результат деятельности производственного персонала как соблюдение социальных норм, достижение единства с коллективом. Передача опыта (обучение коллег) выделена в отдельную группу – педагогических результатов деятельности работника. Достижение взаимопонимания с коллегами, руководством относится к группе психологических результатов.

Существуют также результаты достижение которых мотивируется личными устремлениями и желаниями работников. Это результаты второго рода. Наиболее значимым среди них для работника является получение основной и дополнительной заработной платы. Отдельными результатами следует считать получение премии и получение вознаграждений. К группе экономических результатов второго рода следует также отнести прочий доход работника, образующийся за счет получения льгот, дивидендов и т.п.

Трудовая деятельность сама по себе дает удовлетворение высших потребностей человека, воспринимается полезной как для себя, так и для организации. Поэтому в качестве результата второго рода автором предлагается признание достижений работника в коллективе.



В процессе реализации производственных заданий работник имеет возможность общаться с коллегами и реализует свою потребность в общении и выполнении социальных ролей. Результатом этого может быть повышение социального статуса работника, которое предлагается рассматривать как результат деятельности персонала. Как видно из таблицы 1 последние два результата отнесены к группе социальных результатов деятельности.

Существуют также результаты деятельности, которые условно отнесены к группе педагогических. Это повышение квалификации (дообучение, переподготовка) и повышение профессионализма.

Трудовая деятельность и общение в коллективе предполагает приобретение работником определенных навыков, личностных качеств, а также устранение недостатков и отрицательных черт характера. Таким образом, результатом трудовой деятельности является личностное развитие заключающееся в совершенствовании характера, волевых качеств. Данный педагогический результат можно обозначить как самовоспитание.

Достижение результатов первого рода дает работнику уверенность в себе и приводит к повышению самооценки или поддержанию на прежнем уровне.

В ходе выполнения производственных заданий реализуется профессиональный и творческий потенциал работника, его способности. Реализация способностей производственного персонала ДСО как и получение запланированных результатов приводит к появлению у работника удовлетворения своей деятельностью и коллектива. Последнее мотивирует работника к поддержанию высоких трудовых показателей. Таким образом, достижение удовлетворения от работы также предлагается рассматривать в качестве психологического результата второго рода.

#### **IV. Выводы**

Таким образом, в качестве объекта управления предлагается использовать уточненную систему результатов деятельности, включающую следующие результаты первого рода: объем СМР; качество продукции, соблюдение

сроков, экономия материалов, экономия времени, экономия ГСМ, рацпредложения, соблюдение социальных норм, достижение единства с коллективом, передача опыта, достижение взаимопонимания с коллегами, а также результаты второго рода: заработная плата, премии, вознаграждения, прочий доход, повышение социального статуса, признание достижений коллективом, повышение квалификации, повышение профессионализма, самовоспитание, повышение самооценки, удовлетворенность своей деятельностью и коллектива.

### **Литература**

1. Качан Є.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник.– К.: Вид. Дім “Юридична книга”, 2003. – 258с.
2. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2003. – 312с.
3. Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника: Учеб. Пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 399с.
4. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 224с.
5. Бабій І.В. До питання управління працею // Вісник Технологічного університету Поділля. Том 2. - Економічні науки. - 2003. - № 2. - С. 31-34.
6. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.Н. Управление результатами деятельности работников АТП. – Харьков: Из-во ХГАДТУ, 1999. – 143с.
7. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учебное пособие. – К.: МАУП, 1998. – 188с.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. - М.: Гардарики, 2002. – 528с.
9. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.Н. Формирование объектов при исследовании систем управления // Экономика транспортного комплекса. - Х.: ХНАДУ, 2001. - С. 5-11.