

УПРАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТАМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЕРСОНАЛА ДОРОЖНО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Управление результатами деятельности персонала в дорожных предприятиях в настоящее время осуществляется в рамках производственной системы. При этом в рамках последней реализуются не все функции по управлению результатами деятельности персонала, что не позволяет обеспечить реакцию на изменения окружающей среды и в целом снижает эффективность самого управления. Современные условия работы дорожных предприятий (ДП) обуславливают возникновение новых целей управления, усиление целевой направленности на эффективное использование всех ресурсов, достижение запланированных результатов. Одним из направлений повышения эффективности управления результатами деятельности производственного персонала ДП является выделение и описание контура управления результатами и разработка методического обеспечения функционирования созданной системы управления.

В настоящее время существующий процесс управления результатами деятельности производственного персонала ДП реализует ряд функций в следующей последовательности. На основании данных об объемах работ и сроках их выполнения определяется длина участков, составляется календарный план работ. В соответствии с планом работ осуществляется регламентация выполняемых функций, подфункций, работ, операций. Определяется порядок взаимодействия машинистов с обслуживаемым производством и другие задачи организации труда.

Далее осуществляется регулирование работы машинистов. При возникновении отклонений в работе осуществляется корректировка их работы: выравнивание скорости работы, перераспределение на другие участки и т.п.

Для активизации трудовой деятельности производственного персонала применяется функция стимулирования, заключающаяся в использовании моральных и материальных стимулов. Обратную связь представляют функции оперативного учета и контроля. На основе оперативного учета качества и количества выполненных строительно-монтажных работ (СМР) производится контроль выполнения основных производственных показателей работы и оценка отклонений полученных результатов от планируемых. Результаты контроля используются для регулирования производственного процесса.

Данный процесс управления результатами деятельности имеет ряд недостатков. В нем не учитываются изменения внешней среды, отсутствует анализ потребностей заказчиков. При формировании целей деятельности работников не учитываются их интересы. Разрабатываемые машинистам сменные задания не учитывают реальные затраты времени и ориентированы на средний уровень интенсивности труда. Отсутствуют функции анализа наличия и качества норм труда, не уточняются дополнительные условия работы и оценка значимости применяемых мотивов и разрабатываемых стимулов. При стимулировании недостаточно используются экономические, организационные и социально-психологические методы воздействия. Отсутствует единая информационная система, позволяющая отслеживать все изменения в достижении запланированных результатов. Процесс управления результатами деятельности производственного персонала не имеет четкой структуры, не выделена система управления результатами. В связи с этим возникает задача по совершенствованию системы управления результатами деятельности производственного персонала (СУРД).

Анализ результатов последних исследований и публикаций в этой сфере [1, 2, 3, 4] позволил выявить, что наиболее полной является в настоящее время система управления результатами деятельности работников, разработанная на автотранспорте [3] и включает следующие подсистемы структурно-функциональную, информационно-поведенческую и подсистему саморазвития.

Данная система управления результатами деятельности работников учитывает специфику автотранспортных предприятий и не может быть использована в исходном виде для ДП. Поэтому возникает *задача* совершенствования системы управления результатами деятельности персонала ДП, путем выделения и описания соответствующего контура управления.

В основу *решения* выше определенной задачи была положена модель системы управления результатами деятельности персонала предложенная учеными [3, 4], системный подход [5].

Предлагается реализация функций по двум циклам: расширенному и элементарному (см. рис. 1). Расширенный цикл предполагает реализация следующих функций: анализ выполнения производственных заданий, анализ выполнения норм, анализ внешних условий (требований заказчика), определение объема СМР, подбор состава машино-дорожных отрядов (МДО), разработка норм, планирование выработки МДО, регламентация работ, операций и функций, регулирование работы МДО, разработка стимулов.

Элементарный цикл управления результатами соответствует оперативному и ситуационному управлению. На этом уровне уточняются дополнительные условия деятельности, вносятся изменения в плановые задания исполнителям, принимается решение о размере и виде стимулов. На этом цикле также реализуются функции второго подкласса информационно-контрольного блока: сравнение достигнутых результатов с запланированными, оценка значимости их отклонений, учет фактических результатов.

Управленческий цикл начинается с анализа внешних условий: требований заказчика, анализ выполнения производственных заданий. На основании данных о сроках выполнения СМР, общих объемах строительных работ по видам определяются месячные и декадные объемы СМР. Для выполнения этих объемов осуществляется подбор МДО по каждому участку.

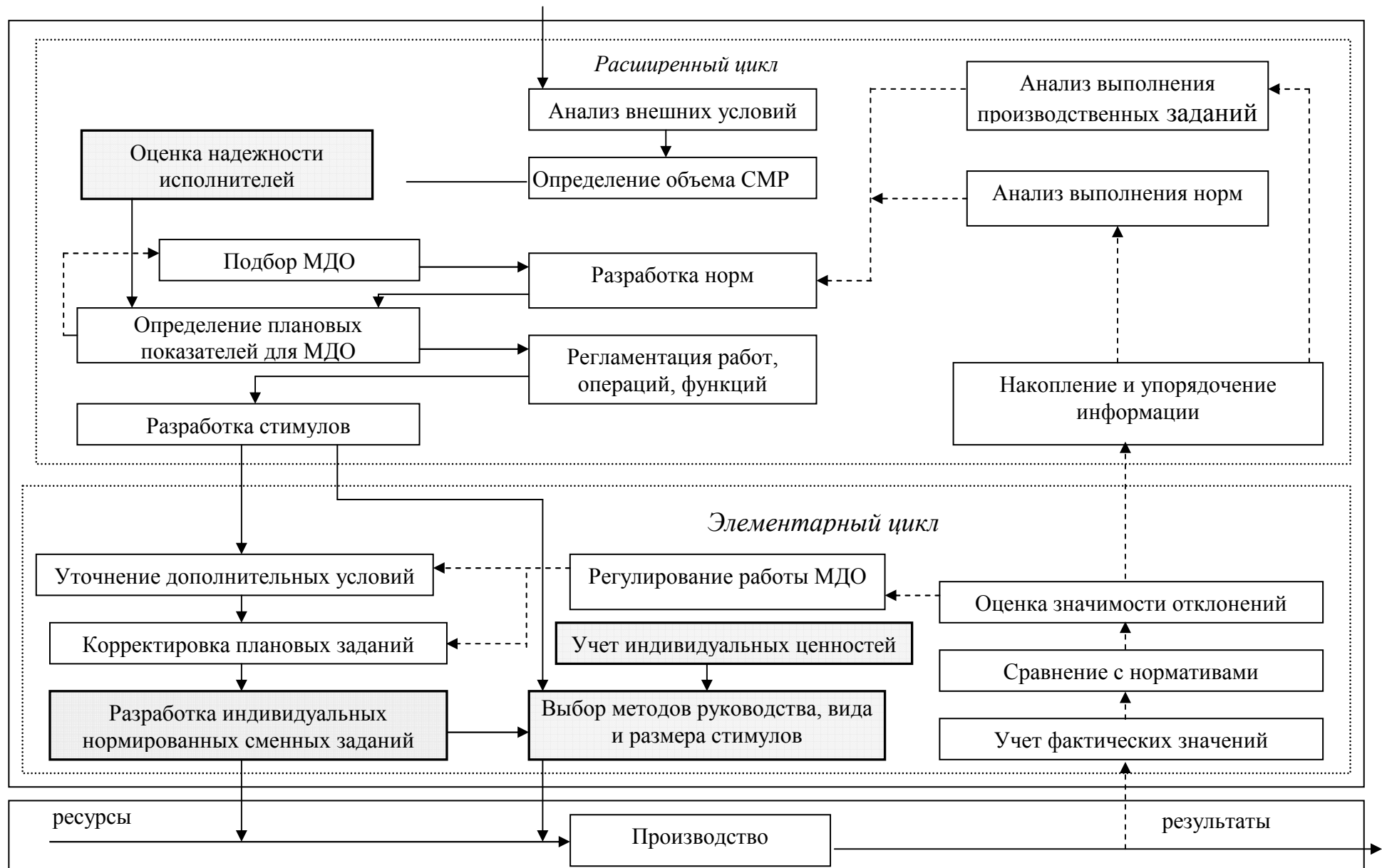


Рисунок 1 – Систему управления результатами деятельности производственного персонала ДП

Распределение машинистов по МДО осуществляется на основании оценки их надежности как исполнителей производственных заданий.

С учетом фактической численности персонала, производительности дорожных машин и применяемой технологии для машинистов МДО разрабатываются нормы времени на выполнение СМР. На основе норм времени и оценки надежности машинистов СДМ осуществляется планирование работы всех МДО: устанавливаются плановые значения производительности и качества продукции, составляется сетевой график работ и определяется время на выполнение каждого задания. Для каждого исполнителя уточняется перечень его обязанностей, работ и операций, выполняемых функций.

Далее осуществляется регламентация работ, операций, функций по каждому исполнителю. Производится взаимоувязка работы всех участников строительного процесса, определение параметров технологического процесса на основе анализа возможных вариантов и выбора наилучшего.

Следующим этапом является разработка материальных и моральных стимулов для активизации трудовой деятельности.

На элементарном цикле уточняются дополнительные условия, к которым относятся изменения надежности исполнителя, сложности выполняемых работ, дополнительные требования заказчика, особенности применяемых материалов, природно-климатические условия.

С учетом дополнительных условий корректируются плановые задания. По откорректированным оперативным планам автором предлагается разрабатывать нормированные сменные задания машинистам.

Далее предлагается выбирать адекватные в конкретной производственной ситуации методы руководства персоналом с учетом индивидуальных ценностей работников. С учетом последних принимается решение о виде и размере стимулов.

На элементарном цикле также осуществляется учет фактических результатов деятельности производственного персонала с занесением

показателей в специальные формы. Оперативный контроль заключается в сравнении достигнутых результатов с запланированными и оценке значимости их отклонений. При необходимости осуществляется оперативное регулирование хода выполнения производственных заданий работниками ДП.

Полученная информация систематизируется и анализируется на предмет выполнения норм и выполнения производственных заданий по каждому МДО.

Таким образом, использование предложенной СУРД позволит усилить целевую направленность управления на достижение запланированных результатов и эффективное использование всех ресурсов. Новым в предложенной автором системе управления является использование функций: оценка надежности работников, учет их индивидуальных ценностей, выбор методов руководства, а также использование при выборе и планировании работы МДО результатов оценки надежности машинистов.

Для эффективного функционирования СУРД необходимо усовершенствование методического подхода к оценке надежности машинистов дорожных машин и результатов их деятельности, планированию и стимулированию результатов деятельности производственного персонала.

Литература:

1. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. – М.: Прогресс, 1989. – 528с.
2. Санталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренне П., Ниссинен Й. Управление по результатам: Пер. с финск. / Общ. ред. и предисл. А.Я. Леймана. – М.: Изд. группа «Прогресс», 1993. – 320 с.
3. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.Н. Управление результатами деятельности работников АТП. – Харьков: Из-во ХГАДТУ, 1999. – 143с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – 3-е изд. - М.: Гардарики, 2002. – 528с.
5. Фатхутдинов Р.А. Организация производства: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 672с.