

Теоретической предпосылкой такого положения является отсутствие четкого понимания и разграничения сущности и содержания управления. Сущность управления характеризуется общностью, универсальностью управленческой деятельности, вытекающей из единства законов протекающих процессов управления разными его объектами и выражается управляющими функциями. Содержание управления характеризуется специфичностью управляемых функций, вытекающей из законов действия конкретных объектов управления. Исходя из этого концептуального принципа сущность управления может быть выражена, по нашему мнению, четырьмя основными общими управляющими функциями: планирование, учет, анализ и регулирование. Каждая из этих функций может быть разделена на более мелкие элементы или подфункции (например, в планировании выделяется прогнозирование, в учете — его отдельные стадии). Планирование, как общая управляющая функция, обеспечивает разработку программы развития управляемого объекта во времени и пространстве по достижению поставленной цели и доведению показателей плана до конкретных исполнителей. Учет обеспечивает получение необходимой информации о фактических результатах происходящих процессов в управляемом объекте. Анализ обеспечивает количественную и качественную оценку происходящих изменений в процессах управляемого объекта относительно заданной программы и выработку соответствующих вариантов решений. Регулирование обеспечивает выбор и принятие оптимального управленческого решения и его реализацию.

Эти четыре управляющие функции тесно взаимосвязаны между собой и в совокупности действий образуют процесс управления, выражают его сущность. Они присущи всем системам управления. Действие этих функций обеспечивается их методиками, содержание которых определяется законами управляющей и управляемой подсистем. Последняя через управляемые функции своего объекта существенно влияет на методологию и организацию управляющих функций. Поэтому при построении систем управления на разных уровнях и по разным объектам необходимо учитывать эту теоретическую и методологическую взаимосвязь.

Е.И. Сусова

Академия управления
при Президенте Республики Беларусь

АНАЛИЗ КАДРОВЫХ ОТЧЕТОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Для промышленных предприятий Республики Беларусь характерна ситуация, когда разрабатывается прежде всего система премирования, минуя важный этап — точное обозначение тех обязанностей работника, за выполнение которых он получает заработную плату.

Рассмотрим ситуацию, сложившуюся в промышленном комплексе на примере Брестского электротехнического завода (БЭТЗ). Анализ кадро-

вых отчетов показал, что на протяжении 1996 — 1998 годов количество нарушений трудовой дисциплины неуклонно росло. Так если в 1996 году зафиксировано 32 нарушения (5,64 % от общей численности работающих на предприятии недобросовестно относились к труду), то в 1998 году уже 39 случаев нарушений трудовой дисциплины (7,2 % работников недобросовестно относились к труду). Коэффициент трудовой дисциплины (идеально, но не достижимо состояние когда он равен 1) снизился с 0,944 в 1996 году до 0,928 в 1998 году. Очевидно, что применяемые на заводе меры по улучшению трудовой дисциплины, как — то обсуждение в трудовом коллективе, уменьшение отпуска на число дней прогула, наложение дисциплинарных взысканий не являются достаточно действенными.

Должностные инструкции подготавливались, не ориентируясь на базовую зарплату. Это привело к подмене стимулирования через зарплату стимулированием через премию. При премировании за высокие личные результаты труда не учитывалось, что показатели, за достижение которых премируется сотрудник, следует жестко соотносить с конечной целью предприятия — получением прибыли. Отсутствие количественных показателей характеризующих исполнительскую дисциплину не позволяло четко оценить вклад каждого конкретного работника в результаты труда.

На предприятии отсутствовала программа подготовки коллектива к нововведениям, из — за чего нововведения не принимались коллективом, а “навязывались” ему, что значительно снижало их эффективность.

Анализ кадровых отчетов других промышленных предприятий Республики Беларусь дает основания сделать вывод о типичности ситуации. По мнению автора, для оздоровления ситуации в промышленном комплексе Республики Беларусь необходимо:

1. Ввести повсеместно систему контроля исполнительской дисциплины (в настоящее время проходит апробацию на БЭТЗ). Каждый сотрудник должен видеть, что его успехи и неудачи постоянно и внимательно отслеживаются и фиксируются.

2. Учитывать коэффициент трудовой дисциплины при премировании начальников цехов, участков, мастеров, бригадиров.

3. Использовать оплату труда в тактических целях. Так, на БЭТЗ предусмотрена оплата труда работников отдела сбыта учитывающая вклад каждого отдельного сотрудника в рост товарооборота. Существует система премирования за товарооборот оплаченный, за товарооборот по основному продукту. Зарплата начальника отдела сбыта определяется по той же схеме, что и у сотрудников, но не ниже средней по отделу. Такая оплата труда позволяет повысить эффективность работы отдела.

4. На предприятиях должны быть внедрены программы подготовки коллектива к нововведениям, что позволит повысить эффективность работы персонала.

4. Должностные инструкции и критерии увеличения вознаграждения должны быть “прозрачными” для персонала. Каждый должен знать, какие шаги предпринять, чтобы увеличить свою заработную плату.