

ИНТЕНСИФИКАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ — ПУТЬ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

И.А. Кулагова, В.В. Бондаренко

Нижегородский государственный университет

Статья посвящена вопросам эффективного использования управленческих кадров. Подробно рассмотрены и раскрыты все организационные факторы, оказывающие влияние на улучшение использования управленческих кадров. Основой этого процесса должна быть четко разработанная рациональная квалификационно-должностная структура, которая обеспечивает не только соответствующее использование работников (с квалификационной точки зрения), но обоснование многим другим кадровым процессам в организации.

Вопрос кадров управления — один из самых сложных вопросов перестройки любой системы управления. Поворот к эффективности означает необходимость подготовки и формирования руководителей, которые бы обладали не только широкими познаниями в области техники и технологии производства, но и в области мировых тенденций развития процессов управления, их динамики, организации использования этих тенденций и управления ими с целью повышения эффективности функционирования производственных структур в условиях формирования рыночных отношений. В условиях интенсификации производства, увеличения его масштабов и сложности значительно увеличивается количество решений, принимаемых руководителями за один и тот же период времени, возрастает их экономическая и социальная значимость.

От полноты использования труда управленческих работников как наиболее квалифицированной части трудового потенциала предприятия зависит не только эффективность производства, но и качество управленческих решений в общем комплексе вопросов эффективности системы управления.

Использование управленческих кадров, равно как и других категорий работников, характеризуется:

- количеством труда, измеряемым численностью занятых работников;
- определенным уровнем эффективности деятельности занятого труда (интенсивность деятельности).

В связи с этим можно выделить две составляющие использования: экстенсивную и интенсивную. При этом первая из них характеризует количественный аспект использования, который проявляется в изменении численности (или затрат труда) персонала, занятого управлением, вторая — качественный, проявляющийся в повышении эффективности его деятельности. В самом обобщенном виде она может быть выражена изменением затрат труда по управлению, приходящихся на единицу объема продукции или услуг.

Сочетание названных составляющих может быть весьма различным. Это зависит от конкретных условий развития производства и кадровой политики на предприятии, но между ними есть прямая зависимость. Повышение эффективности деятельности, т. е. более полное использование кадрового потенциала, определяет

границы экстенсивной величины труда, а следовательно, и размер потребности в управленческих кадрах (при прочих равных условиях).

Следовательно, сокращение затрат труда на управление прежде всего связано с приведением в действие интенсивных резервов улучшения использования управленческих кадров.

Становление рынка не только ставит задачу лучшего использования труда управленческих работников, но и расширяет возможности ее решения. Руководители, не ограниченные жесткой регламентацией в кадровой политике, могут уделить больше внимания разработке эффективных мер по лучшему использованию кадров с учетом факторов, способствующих этому.

К основным организационным факторам, оказывающим влияние на улучшение использования управленческих кадров, можно отнести:

- рационализацию квалификационно-должностной структуры управленческих кадров;
- повышение мобильности кадров;
- своевременное продвижение кадров;
- повышение квалификации руководителей и специалистов.

Рационализация квалификационно-должностной структуры кадров направлена на установление соответствия численности специалистов различных квалификационно-должностных групп (руководителей, специалистов и вспомогательно-технического персонала) объемам работ, свойственных этим категориям. Если этого соответствия нет, значит потенциал высококвалифицированных работников используется нерационально. По нашим исследованиям, у руководителей свойственная их квалификации работа занимает от 48 до 57% рабочего времени, остальное время затрачивается на выполнение работ, свойственных специалистам и вспомогательному персоналу.

Совершенствование квалификационно-должностной структуры должно опираться на четкое разграничение функций и содержания труда управленческих работников в каждом подразделении как на непременное условие установления обоснованных пропорций между должностными группами руководителей, специалистов и вспомогательно-технического персонала.

Рациональная квалификационно-должностная структура не только обеспечивает использование работников в соответствии с их квалификацией, но и позволяет повысить обоснованность штатных расписаний, планируемой потребности в специалистах разного уровня образования, вложений предприятием средств на оплату труда и подготовку кадров.

Последнее в условиях реального рынка труда будет иметь немаловажное значение, поскольку для предприятия перестанет существовать бесплатность подготовки специалистов.

Учитывая, что квалификационно-должностная структура носит достаточно жесткий характер, она оправдывает себя прежде всего в таких подразделениях и службах, где выполняются преимущественно повторяющиеся и относительно хорошо структурированные функции. При подготовке и освоении производства новой продукции, освоении новой технологии, реконструкции предприятия целесообразно создавать временные творческие коллективы (бригады, группы), состоящие из высококвалифицированных работников различного профиля.

Важным фактором, воздействующим на улучшение использования управленческих кадров, является мобильность, т.е. способность быстро приспосабливаться к меняющимся условиям производства, к смене трудовых функций, мест прило-

жения труда, потребность в повышении квалификации и освоении новых профессий.

Можно выделить два пути повышения мобильности руководителей и специалистов:

- 1) совмещение должностей и должностных обязанностей внутри одной или разных функций управления;
- 2) расширение профиля подготовки специалистов в вузах и техникумах как база будущей взаимозаменяемости.

В некоторых американских колледжах практикуется подготовка специалистов по смежным профессиям.

В рамках организации управленческого труда непосредственно на предприятии или в учреждении доступен первый путь. Он способствует лучшему использованию кадров управления как с позиций более полной занятости работников, так и с позиций более рационального использования его квалификационного потенциала и расширения производственного профиля, т. е. с социальной позиции.

Профессионально-квалификационное продвижение должно проводиться только по результатам аттестаций. Цель аттестации — определить соответствие работника занимаемой должности по результатам его деятельности, уровню квалификации и личным качествам.

Профессионально-квалификационное продвижение руководителей и специалистов осуществляется в двух формах — как должностное продвижение и как повышение квалификационной категории работника в рамках занимаемой должности.

Должностное продвижение может осуществляться на вышестоящий уровень управления (мастер — на должность заместителя начальника цеха, специалист — на должность руководителя отдела) или на должности одинакового уровня управления.

Своевременное продвижение работников имеет немаловажное значение в стабилизации кадров, повышении эффективности их труда, реализации потенциальных возможностей специалиста. Продвижение по службе является одним из сильных мотивов, побуждающих добиваться хороших результатов, и необходимо, чтобы это стремление было своевременно реализовано.

Значительное воздействие на улучшение использования кадров руководителей и специалистов оказывает и такой фактор, как повышение их квалификации. К началу XXI века в промышленности нашей страны удельный вес специалистов с высшим и средним специальным образованием составил немногим более 80%, остальные — так называемые практики. Оценивая эти данные с позиций уровня квалификации специалистов, нельзя признать нормальным, что почти пятая часть работников, осуществляющих управление производством, не имеет специального образования. Наибольшее число «практиков» приходится на экономические службы и линейное руководство.

Повышая требования к профессиональным знаниям управленческих кадров, от которых зависит эффективность производства, правомерно ставить вопрос об их полной замене квалифицированными дипломированными специалистами или о получении ими высшего или среднего специального образования без отрыва от производства.

Конечно, этим не исчерпывается проблема дальнейшего роста квалификации. Главным критерием в проведении этой работы должно быть полное соответствие уровня квалификации специалиста сложности выполняемой работы по той или

иной должности, а также современным требованиям к деловым и личным качествам, освоению новых методов хозяйствования.

Особое внимание должно быть обращено на умение активно применять в работе электронно-вычислительную технику, ориентироваться в современной научно-технической информации, эффективно ее использовать для решения практических задач.

После разработки рациональной должностной структуры необходимо разумно ограничить использование специалистов со средним образованием на руководящих должностях, изменить в связи с этим требования к образовательному уровню специалистов.

Ускорение темпов мирового научно-технического прогресса ведет к интенсификации процессов производства, которые не могут быть осуществлены без интенсификации процессов управления.

В процессе осуществления экономических реформ качество управления на промышленных предприятиях и уровень подготовки специалистов в области управления резко ослабли.

Наращивание мощности аппарата управления должно идти прежде всего за счет интенсивных факторов, т.е. за счет более эффективного и рационального использования имеющихся работников, применения более действенных методов управления, внедрения средств механизации и автоматизации в процессы получения и обработки информации и выработки решений.