

Алгоритм принятия управленческих решений по результатам оценки управления предприятием

Актуальность выбранной темы обосновывается тем, что многие методики оценки и анализа деятельности предприятия предлагают определенные уровни показателей эффективности управления, причем в некоторых случаях уровни этих показателей различаются в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия. Учитывать этот фактор крайне необходимо, но по нашему мнению этого недостаточно. Необходимо учитывать не только отраслевую принадлежность предприятия, но и этап развития, миссию и стратегию, которым на сегодняшний день предприятие следует. Необходимо учитывать также и местоположение предприятия, существующий на выпускаемую продукцию платежеспособный спрос и другие аспекты внешней и внутренней среды предприятия.

Предлагаемая нами методика оценки управления предприятием позволяет учитывать индивидуальные особенности хозяйствующей единицы.(1) В связи с этим, по нашему мнению, определять допустимые, желаемые или иные уровни для разработанных показателей было бы некорректно. То, что будет приемлемо и допустимо для одного предприятия, для другого предприятия может быть критично, и наоборот.

Управленческие решения, принимаемые по результатам оценки эффективности управления строительной организацией:

1. Показатели движения управленческого персонала.

1.1. Коэффициент поступления. В стабильных экономических условиях поступление управленческих работников на предприятии будет наблюдаться в любом случае. Это связано с выбытием работников. В качестве управленческих решений по данному вопросу руководству организации может быть предложено следующее: следует выявить причины принятия персонала, определить необходимый уровень численности управленцев, пересмотреть нормативы численности, а также рассмотреть возможность сокращения штата;

1.2. Коэффициент выбытия. Если этот показатель выше желаемого, то руководством должны быть предприняты усилия к выявлению причин такой ситуации и ликвидации этих причин. В такой ситуации могут быть приняты следующие управленческие решения: пересмотр системы мотивации персонала, а также проведение мероприятий по стабилизации психологического климата в коллективе.

1.3. Коэффициент замещения. Если данный показатель выше желаемого уровня, то требуется проанализировать необходимость в наборе персонала и приостановить или прекратить набор персонала в управленческий штат организации. Если данный показатель ниже желаемого уровня, то требуется обеспечить дополнительный набор персонала с использованием как внутренних, так и внешних источников.

1.4. Коэффициент непостоянства. Если уровень этого показателя выше желаемого, то это означает, что существуют значительные недоработки при отборе управленческого персонала. Необходимо пересмотреть процедуру проведения первичного отбора, анкетирования, собеседований, более четко определять требования к соискателю вакантной должности, а также в большей степени задействовать внутренние трудовые резервы предприятия и лишь в крайних случаях прибегать к внешним резервам.

1.5. Коэффициент текучести управленческого персонала. Если уровень этого показателя выше желаемого руководством, то необходимо более подробное рассмотрение этого показателя, а именно в соответствии с причинами, влияющими на результат. Если большинство работников уволились по собственному желанию, следовательно, они были не удовлетворены либо условиями труда, либо условиями оплаты, либо существовали иные причины увольнений. Необходимо эти причины выявить и устранить. Если большинство сотрудников были уволены за прогулы или за нарушение трудовой дисциплины, следовательно, необходимо провести мероприятия по соблюдению трудовой дисциплины.

2. Показатели структуры управленческого персонала.

2.1. Структура персонала по половому признаку. Не удовлетворять такая структура может только в том случае, если она кардинально изменилась, и значительно снизились результаты деятельности организации. Если руководство считает существующую структуру неудовлетворительной и принимает решение о ее корректировке, то необходимо в следующем периоде просто принимать на работу только мужчин или только женщин, в зависимости от того, какую долю необходимо увеличить.

2.2. Структура персонала по квалификационному признаку. Если, по мнению руководства, необходимо повысить долю сотрудников с более высокой квалификацией, то нами может быть предложено принять одно или несколько из следующих управленческих решений: при приеме персонала привлечь большее количество высококвалифицированных работников; может быть уволена часть работников с недостаточно высокой квалификацией; организовать рост квалификации существующего персонала за счет повышения квалификации или профессиональной переквалификации.

2.3. Структура управленческого персонала по возрастному признаку. Неудовлетворительная, по мнению руководства, возрастная структура корректируется путем принятия большего числа новых сотрудников желаемого возраста.

3. Показатели состояния аппарата управления:

3.1 Коэффициент укомплектованности. Этот показатель может быть больше 1, меньше 1 или равен 1. В случае если этот показатель равен 1, то это означает, что штат укомплектован, и организации не требуются управленческие работники. Если коэффициент укомплектованности меньше 1, то значит, организации необходимо принять на работу недостающих в соответствии со штатным расписанием работников. Если коэффициент выше 1, значит, на работу ранее были приняты лишние сотрудники и организация несет ненужные неоправданные затраты и с соответствующими работниками придется расстаться.

3.2. Коэффициент централизации. Уровень этого показателя может зависеть от масштаба деятельности организации, численности управленческого персонала, вида деятельности и других параметров. Чем выше этот показатель, тем ниже эффективность управленческой деятельности. С одной стороны, на руководителя возлагается множество несвойственных его должности задач, а с другой - персонал управления не несет абсолютно никакой ответственности за свои действия. И то и другое отрицательно сказывается на результатах управления и на эффективности деятельности организации. В случае, если этот показатель выше желаемого уровня, необходимо выявить причины такого положения. Это может быть недостаточный уровень квалификации персонала, низкий уровень доверия к персоналу или неумение или же нежелание самого руководителя делегировать полномочия. Выявленные причины необходимо устранить с помощью принятия и реализации соответствующих управленческих решений.

3.3. Коэффициент делегирования полномочий дополняет коэффициент централизации управления.

4. Квалификационные показатели инженерно-технического персонала:

4.1. Коэффициент соответствия квалификации. Если этот показатель не удовлетворяет руководство, то необходимо принять следующие управленческие решения: обязать сотрудников повысить свою квалификацию или подобрать более квалифицированный персонал.

4.2. Коэффициент соответствия образования. Если он не удовлетворяет руководство строительной организации, то необходимо принять на работу сотрудников с соответствующим образованием. Также необходимо выяснить, по какой причине в управление попали сотрудники с несоответствующим образованием.

4.3. Коэффициент опытности фактически является справочным и дополняющим предыдущие показатели. Если предыдущие показатели удовлетворяют руководство, то данный коэффициент большого значения не имеет, если не удовлетворяют, то данный показатель покажет, зависит ли это от стажа работы или же от иных причин.

5. Показатели эффективности управления.

5.1. Коэффициент ИТР-отдачи. Это один из основных показателей, характеризующий эффективность управленческой деятельности. Чем он выше, тем выше эффективность управления организацией в целом. Если этот показатель не удовлетворяет руководство или имеет динамику к снижению, необходимо принять определенные управленческие решения для стабилизации ситуации:

1) увеличить объем производства и реализации без дополнительного приема управленцев;

2) если 1-е невозможно, то необходимо сократить численность управленческого персонала, так как содержание такого аппарата управления нецелесообразно.

5.2. Коэффициент ИТР-емкости дополняет коэффициент ИТР-отдачи. Чем ниже уровень этого показателя, тем эффективнее работает управленческий аппарат. Управленческие решения при неудовлетворительном уровне или неудовлетворительной динамике этого показателя будут аналогичными.

5.3. Коэффициент ИТР-рентабельности может быть назван основным показателем эффективности деятельности управления организацией в целом. Чем выше этот показатель, тем больший эффект приносит управление. Однако, если этот показатель низок или имеет отрицательную динамику, руководство предприятия должно принять соответствующие меры. Управленческие решения могут быть такими же, как и при отрицательной динамике коэффициента ИТР-отдачи.

5.4. Коэффициент охвата управления. Если он ниже 1, то на предприятии выполняются не все необходимые функции управления. В этой ситуации могут быть приняты следующие управленческие решения:

1) необходимо пересмотреть должностные обязанности существующих сотрудников и включить в них дополнительные обязанности, связанные с реализацией нереализованных управленческих функций;

2) принять на работу одного или нескольких сотрудников с целью реализации необходимых функций управления;

3) организовать одно или несколько структурных подразделений с целью реализации необходимых функций управления.

5.5. Коэффициент ИТР-вооруженности. Если этот показатель ниже желаемого, необходимо выяснить, какого именно программного продукта не хватает для полноценного функционирования управления или какая именно методика требуется. После этого нужно приобрести недостающее программное обеспечение или разработать необходимую методику.

5.6. Коэффициент управляемости. Если его уровень ниже допустимого, значит необходимо обеспечить управление соответствующими управленческими кадрами.

5.7. Коэффициент ИТР-загрузки. Если его уровень ниже допустимого, необходимо откорректировать численность с помощью приема или увольнения соответствующего промышленно-производственного персонала.

6. Показатели, характеризующие степень использования управленческого персонала:

6.1. Коэффициент экстенсивной загрузки. Единственный фактор, снижающий данный показатель – неявки на работу по болезни, с разрешения администрации или прогулы. Что касается прогулов, то их в управленческом аппарате быть не должно в принципе. Неявки с разрешения администрации должны быть четко обоснованы. Что касается неявок по болезни, то в особых случаях и для особо ценных сотрудников при необходимости может быть организовано санаторно-курортное лечение, посещение спортивного зала или бассейна или иные средства оздоровления.

6.2. Коэффициент интенсивной загрузки. Если этот показатель не удовлетворяет руководство предприятия, необходимо пересмотреть функции каждого сотрудника управления. При необходимости их перераспределить и внести изменения в должностные инструкции.

6.3. Коэффициент интегральной загрузки. Если этот показатель не удовлетворяет руководство предприятия, необходимо выяснить, какой из составляющих его коэффициентов дает этот негативный эффект и устранить этот эффект предложенными ранее способами.

Алгоритм принятия управленческих решений с использованием разработанной методики показан на рисунке. Нами предлагается рассматривать и оценивать управление в динамике. Допустимой может быть признана динамика, при которой показатели оценки эффективности управления стабильны и находятся на одном уровне или улучшаются.

Использование предлагаемой методики поможет выявить проблемы в организации управленческого процесса, разработать и обосновать необходимые решения, позволяющие повысить эффективность управленческой деятельности и эффективность работы предприятия в целом. Принятые управленческие решения позволят устранить причины неудовлетворительных результатов деятельности организации и повысить эффективность управления.



Рисунок – Алгоритм принятия управленческих решений с применением методики оценки управления организацией

Литература:

1. Дьякова О.В. Разработка методики оценки управления строительной организацией// Транспортное дело России, 2011. - № 3 – С.15-17. – 0,4 п.л.