

Через тернии — к стабильности

Заметки с совещания работников по труду и заработной плате

Выход ищем сообща

Никогда не думал, что «трудови-ки» отрасли, охватывающей одну шестую часть суши, именуемой недавно Союзом ССР, так дружны и солидарны в своем стремлении совершенствовать структуру управления и социальные программы. Хотя мотивация такой спайки вполне понятна — проводимые экономические реформы пока не дают желаемого эффекта. Снижение объемов производства, инфляционные процессы, неплатежи, несовершенство налоговой политики государства и прочие причины снижают прибыль, уменьшают оборотные средства. В этих условиях поиск дополнительных финансовых источников является основной задачей системы управления предприятия, в которой работники по труду и заработной плате занимают одно из ведущих мест.

Их роль сейчас возрастает в связи с тем, что металлургическим комбинатам приходится выходить из кризиса в одиночку, не надеясь на поддержку государства и зарубежные инвестиции. Не следует сбрасывать со счетов и то обстоятельство, что поиск таких источников по-прежнему осуществляется по традиционному направлению, связанному с ростом объемов производства на основе затратного механизма, и доставившим нам от государственного централизма методы.

— Это основные причины, которые послужили поводом для проведения совещания, — говорит заместитель директора по экономике Российского концерна «Металлургпром» А. А. Ослопов. — А Магнитогорск выбран неслучайно. На нашем комбинате есть интересные наработки по многим вопросам управления производством. Это одно из трех ведущих предприятий нашей отрасли, где реформы в организации труда проводятся вдумчиво и целенаправленно, и — самое главное — по своему пути, не копируя, как некоторые, разрабатывая управленческие схемы зарубежных фирм.

Многое связывает представителей предприятий — участников совещания на данном этапе проведения экономических реформ. На одних только приступают к акционированию («Запорожсталь»), на других — уже отказались от создания дочерних предприятий и внедряют зарубежные схемы управления. На третьих финансовое положение заставляет останавливать основное производство и «держаться» на плаву за счет вспомогательных цехов, выпуская товары народного потребления. Есть и такие АО («Тулачермет»), которые попали в полную зависимость от иностранного капитала и свою продукцию отправляют за просроченные кредиты.

Сложная экономическая ситуация сложилась повсеместно, что в свою очередь отрицательно сказывается на пополнении оборотных средств, получении прибыли, выполнении социальных программ и доходах трудящихся.

Где выход? Каким образом определить реальные доминанты формирования проектов управленческих решений, определяющие их достоверность и оперативность информации, что по сути дела влияет на конечную цель производства — получение прибыли.

Как ни парадоксально, но в кулуарах совещания кто-то из гостей предложил пораскинуть сообща мозгами по части поиска полуперспективных способов, как с меньшим риском увеличить доходы трудящихся после отмены страховок. Всерьез это предложение «трудо-

вики» не приняли. Разговор в основном шел о проблемах оптимизации структуры управления как по форме, так и по содержанию.

Надо сказать, что по сравнению с другими предприятиями наш комбинат в этом отношении шагнул дальше. Об этом можно судить по многочисленным вопросам, которые задавали выступившим на совещании начальнику управления персоналом и социальными программами Е. В. Посажениковой, начальнику отдела социальных программ В. Л. Созинову, начальнику расчетного центра В. Н. Бокову, начальнику отдела по труду и заработной плате АО «Металлургремонт-3» О. И. Минаевой. Не будем подробно останавливаться на тех структурных преобразованиях, которые происходили и продолжают в ходе экономических реформ на нашем комбинате — мы о них уже рассказывали. Назовем лишь главные моменты, которые вызвали у «трудови-ков» особый интерес — решения о создании дочерних предприятий с юридическим статусом и самостоятельными бюджетами, их взаимоотношения с основным металлургическим комплексом. Немало вопросов поступило и о сокращении финансовых расходов на содержание ремонтной службы путем организации акционерных обществ, специализирующихся на профилактических и плановых ремонтах. Здесь наши гости допытывались о путях формирования бюджета, сокращения ремонтного персонала.

Многие расспрашивали о проводимой жилищной политике, пенсионном обеспечении, механизме передачи большей части жилого фонда и детских дошкольных учреждений в муниципальную собственность. Как открытие прозвучало на совещании сообщение о широком использовании на ММК пластиковых карточек для получения зарплаты и расчетов за покупки. На все вопросы даны исчерпывающие ответы. А на второй день сове-

дства не вошли в уставный капитал АО.

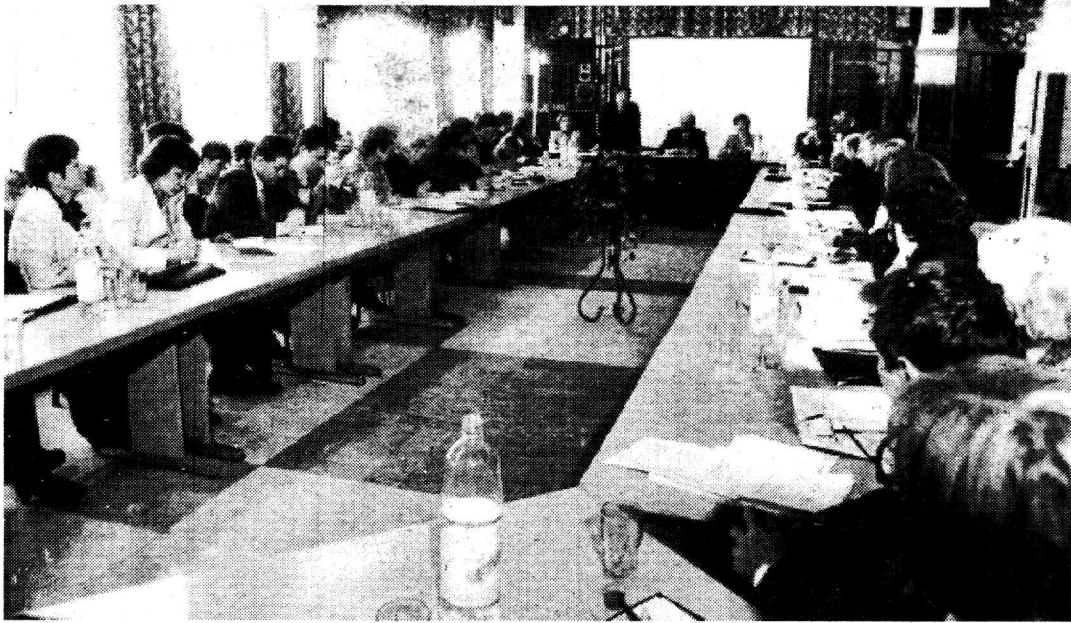
Лучшая управляемость предполагает наличие точной и оперативной информации о всех происходящих на предприятии процессах. О какой гибкости управления мы можем говорить сейчас, если обо всех результатах деятельности мы узнаем через месяцы, или при расчетах фонда заработной

платы берем цены, действующие в квартал спустя? Можно ли в таком случае говорить об эффективности управления производством и экономикой? С сентября прошлого года здесь начали внедрять новую систему управления, заимствованную, вернее — приобретенную за немалую сумму у своих коллег из австрийского металлургического завода. В Нижнем Тагиле пришли к выводу, что не обязательно создавать дочерние предприятия, эти дополнительные налоговые единицы, за которых материальную ответственность несет головное предприятие. Здесь решили перейти на автоматизацию управленческого процесса.

На первом этапе пересмотрели все структурные схемы управления цехов и подразделений, чтобы команды и распоряжения от руководства до исполнителей доходили оперативно, минуя промежуточные звенья. Затем сделали анализ работы правления комбината, после которого в высшем звене руководства остались генеральный директор и четыре его зама — по финансам и экономике, по управлению персоналом, по производству и по коммерческим вопросам. Но пока действует и промежуточная схема

управления, утверждаемая на каждый квартал и предусматривающая реальные потребности предприятия.

На следующем этапе намечено усовершенствовать учет всех затрат в реальном времени. Это вызвано тем, что сейчас важно знать, сколько сегодня затрачено и сколько получено прибыли. Для организации такого учета требуются большие средства, но сокращение до минимума количества обслуживающего этот процесс персонала оправдывает расходы. Новая схема управления внедряется в Нижнем Тагиле блоками. Сейчас «трудови-ки» заняты подготовкой к внедрению модуля «Управление персоналом и начисление заработной платы». Изменяются функции начальника цеха, по каждому месту возникновения затрат будет определен фонд оплаты тру-



Мнение ученого

Вот коротко о тех преобразованиях, которые происходят у одного из наших соседей. Надо сказать, что не все участники совещания восприняли программу нижнетагильцев. Свое мнение о совершенствовании системы управления высказал и ученый, заведующий лабораторией организации процессов управления Харьковского государственного института труда и социально-экономических исследований Б. Карташов.

— На сегодня все субъекты хозяйственной деятельности, независимо от их величины, характера работы и формы собственности, функционируют на контрактно-договорной основе, — говорит он. — Система и порядок осуществления контроля контрактов и договоров иницируются не специальным подразделением, в функции которого заложены только контроль и организация претензионной работы, а руководством предприятия. Это обстоятельство обуславливает спорадичность (выборочность и моментность), исключая оперативность и тотальность контроля.

Исследования позволили сделать следующие выводы. Функции выполнения договорных условий субъектами договора осуществляются подразделениями предприятия (продавцами и покупателями) в меру своих функциональных задач. Выборочная юридическая экспертиза договорных условий осуществляется лишь на стадии подготовки проекта договора юридической службой. По существу это не контроль, поскольку указанная экспертиза проводится лишь от случая к случаю, без жесткой регламентации ее выполнения. Имеются примеры, когда условия договора не определяют сроки и объемы возмещения убытков при невыполнении контрагентами дого-

воты.

По предложенной разработчиками из Харькова системе инициатива контроля договорной работы должна исходить от юридической службы, что находит свое отражение в положении о ней, должностных инструкциях ее работников. Механизм ответственности сотрудников и руководителей подразделений подкреплен системой поощрительных и штрафных санкций по оплате их труда, разработанной на основе оригинальной компьютерной технологии.

Оперативный анализ выполнения условий договоров и контрактов также осуществляется работниками юридической службы.

Предлагаемая система обеспечивает тотальный и оперативный контроль за выполнением договорных условий, деятельностью всех подразделений предприятия и их сотрудников, обеспечивает оперативное осуществление контроля плановым отделом, центральной бухгалтерией и другими заинтересованными подразделениями по функциональным направлениям.

Например, комплекс сетевых задач включает в себя автоматизированное формирование для финансовой службы заявок на платежи по договорам, исключая возможность несвоевременных или лишних платежей, или формирование заявок способом, отличающимся от установленного проектом. Кроме того, указанный комплекс задач обеспечивает необходимую информационную базу компьютеризации бухгалтерского учета в данном направлении.

Немало полезных рекомендаций и предостережений «как не надо делать» прозвучало и в выступлениях других участников совещания.

— Во всем многообразии форм и методов совершенствования структуры управления необходимо выбрать наиболее рациональное, —



щения, побывав на комбинате, гости смогли воочию убедиться в тех преобразованиях, которые происходят у нас.

Что предлагают соседи?

Пользнее узнать, как приводится в соответствие система управления на других предприятиях, в частности в АО «Нижнетагильский МК». Здесь также делили структурные подразделения по технологическому принципу, вводили хозрасчет, сами определяли цены на продукцию и услуги. Без достаточной законодательной базы при преобразованиях там порой шли на большой риск, но не достигали главной цели — максимальной управляемости производством.

— К созданию дочерних предприятий мы подошли несколько по-иному, — говорит начальник отдела организации труда и заработной платы из Нижнего Тагила Н. К. Комратова. — Они действовали только во вспомогательных цехах, занимающихся производством товаров народного потребления, торговлей, а также подразделениях,



ворных условий, в том числе, не обусловлены штрафные санкции за недопоставку продукции по договорам. Как правило, не действует система сплошного контроля за выполнением подразделением договорных условий, функциональных обязанностей сотрудниками подразделений в ходе договорной ра-

сказал, подводя итоги совещания, А. А. Ослопов. — Здесь нет готовых рецептов, как достичь желаемого результата. Но не следует останавливаться на достигнутом, необходимо искать практические решения оптимизации всех блоков управления.

В. РЫБАК.