

РАЗВИТИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МЕНЕДЖЕРОВ ОРГАНИЗАЦИИ

© 2019 Герасимов Б.Н.

Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

Управление подготовкой производственных менеджеров является одной из важнейших составляющих деятельности любой организации. На примере деятельности строительной организации нашли применение некоторые методологические инструменты управления: технология управления подпроцессом, инновационный потенциал и комплекс мероприятий по развитию данного подпроцесса. На основе этих инструментов был составлен прогноз результативности предложенных мероприятий и их влияния на экономические показатели организации.

Ключевые слова: подготовка менеджеров, строительная организация, подпроцесс, технология, мероприятия.

Главным активом любой организации считается персонал. Подпроцесс управления подготовкой производственных менеджеров является обязательной составляющей не только управления, но и развития каждой организации [5, 10]. Большое количество организаций, желая подчеркнуть свой вес, часто заявляют не о величине объема продаж или производства, финансовых показателях, а о компетенциях своих сотрудников.

«Персонал считается неотъемлемой частью любой организации, так как любая организация представляет собой взаимодействие граждан, которые объединены общей целью. Управление подготовкой производственных менеджеров, впрочем, как и организации в целом, считается необходимым элементом данного взаимодействия, так как любой непосредственно совместный или общественный труд, который осуществляется в относительно большом масштабе, нуждается в управлении, определяющем согласованность между индивидуальной работой, и осуществляет общие функции, появляющиеся из движения отдельных подразделений» [3].

Концепция управления подготовкой производственных менеджеров включает базовые принципы управления, его общую устремленность, ее положения являются уникальными на отдельно взятой организации [7].

Считаясь, по сути, одной из существенных подсистем организации, подпроцесс управления подготовкой производственных менедже-

ров определяет благополучное ее развитие, что обуславливает актуальность работы.

Рассмотрим развитие подпроцесса управления подготовкой производственных менеджеров на примере строительной организации ООО «Монтажник», которая функционирует на рынке Москвы с 1995 года, начав деятельность в мае 1995 года после реформирования организаций Минмонтажспецстроя СССР.

Цель деятельности организации – удовлетворение спроса физических и юридических лиц на монтажно-строительные услуги, а также получение дохода и прибыли.

В производственной базе организации имеются все необходимые сооружения (склады, гаражи, цеха) и современная обслуживающая техника. ООО «Монтажник» имеет право на выполнение и реализацию следующих видов деятельности:

- 1 промышленное и гражданское строительство, ремонт и обслуживание;
- 2 оказание услуг по перевозке грузов и транспортировке, ремонт, хранение и обслуживание автомобильной техники;
- 3 выполнение операций с недвижимым и другим имуществом;
- 4 установка и модернизация устаревшего электрооборудования.

Основной стратегией в работе с персоналом следует считать выявление и максимальное использование положительного созидательного потенциала, в избытке заложенного в каждом человеке.

В ходе анализа ООО «Монтажник» была выявлена ведущая роль подпроцесса управления подготовкой производственных менеджеров. Процесс подготовки производственных менеджеров обеспечивает взаимосвязь между работодателем и сотрудником, необходимую для производства.

В данной организации, как и в любой другой, имеется ряд проблем, связанных с реализацией подпроцесса управления подготовкой производственных менеджеров:

- несвоевременное обеспечение качественного набора сотрудников;
- недостаточная мотивация сотрудников;
- неравномерное выделение финансовых средств;
- недостаточно высокое качество безопасности труда;
- отсутствие возможности непрерывного интенсивного обучения (тренинги, игры).

Эти и другие проблемы оказывают огромное влияние как на процесс производства, так и на получение организацией дохода и прибыли. Необходима разработка и вне-

дрение новых технологий управления для решения возникших противоречий и трудностей [4].

Под технологией понимается совокупность методов и процессов, используемых для реализации какой-либо поставленной задачи [6]. Упорядоченная последовательность взаимосвязанных действий, выполняющихся с момента возникновения исходных данных до получения требуемого результата, составляет основу технологического процесса.

Сама же технология предполагает последовательную реализацию следующих этапов: подготовка, проведение, заключительные операции (оформление документации), мониторинг (подведение итогов, их анализ) [8].

Каждый этап технологии состоит из нескольких операций, которые позволяют ООО «Монтажник» эффективно осуществлять управление подпроцессом подготовки производственных менеджеров. Фрагмент которой представлен на рисунке 1.

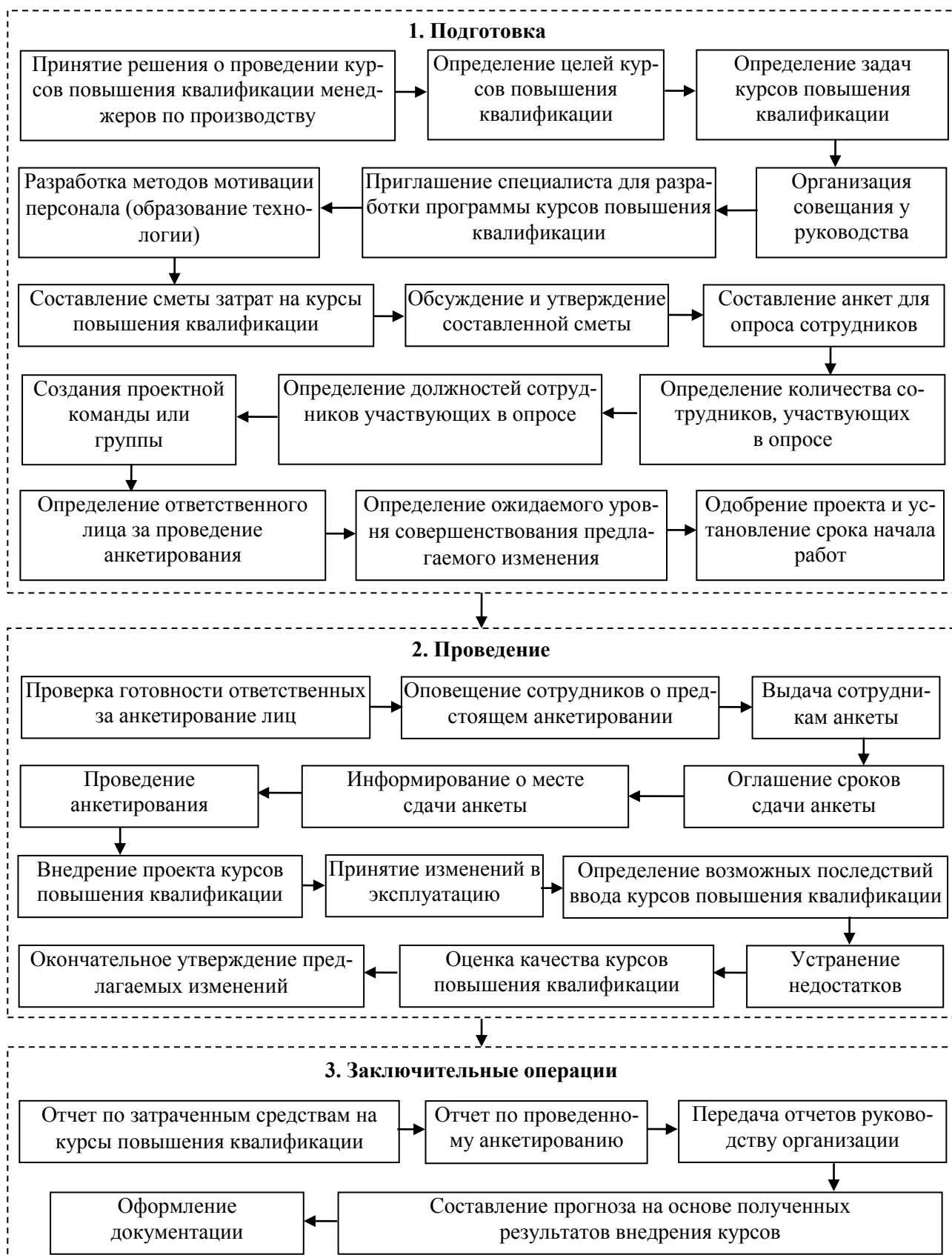


Рисунок 1 - Технология управления подготовкой производственных менеджеров (фрагмент)

Безусловно, каждая из операций является важным элементом подпроцесса управления подготовкой производственных менеджеров. Но стоит обратить особое внимание на те

операции, которые позволяют более широко понять сущность рассматриваемого подпроцесса. Важная характеристика интенсивности и эффективности инновационных про-

цессов организации – его инновационный потенциал [2].

Инновационный потенциал отражает способность организации к усовершенствованию или обновлению, он характеризует тот максимальный объем инновационной про-

дукции, который возможен при полном применении всех видов имеющихся ресурсов.

Фрагмент состояния инновационного потенциала подпроцесса управления подготовкой производственных менеджеров представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Инновационный потенциал подпроцесса управления подготовкой производственных менеджеров (фрагмент)

Наименование элемента подпроцесса	Состояние		
	низкое	нормальное	высокое
1. Состав группы	1.1 Недостаточное количество человек в группе. 1.2 Несоответствующий уровень образования	1.1 Достаточное количество человек в группе. 1.2 Смешанная группа, то есть люди с соответствующим уровнем образования и несоответствующим уровнем образования	1.1 Оптимальное количество человек. 1.2 Информированные люди с соответствующим образованием
2. Качество	2.1 Плохо рассказанный материал (неосвоение материала). 2.2 Не проводились практические работы	2.1 Рассказанный материал не сопровождался презентацией. 2.2 Недостаточное количество практических работ	2.1 Хорошо рассказанный материал, сопровождаемый презентацией. 2.2 Закрепление нового материала на практике
3. Преподаватели	3.1 Неквалифицированные преподаватели. 3.2 Незнание программы обучения. 3.3 Тихий рассказ материала	3.1 Недостаточно квалифицированные преподаватели. 3.2 Знание азов обучения. 3.3 Громкий, но монотонный рассказ материала	3.1 Высоко квалифицированные преподаватели. 3.2 Преподаватель, хорошо знающий программу обучения. 3.3 Громкий, четкий интересный рассказ материала
4. Оборудование	4.1 Недостаточное количество технических устройств, для обучения. 4.2 Устаревшие технические устройства. 4.3 Устаревшие программы	4.1 Технические устройства для всех обучающихся. 4.2 Новые технические устройства 4.3 Недостаточно современные программы	4.1 Новое техническое оборудование. 4.2 Достаточное количество оборудования для обучающихся. 4.3 Современное программное обеспечение
5. Учебная программа	5.1 Неграмотно составленная программа. 5.2 Недостаточно точный данный материал обучения. 5.3 Устаревший материал	5.1 Недостаточно часов практических работ. 5.2 Слишком длинные лекции	5.1 Грамотно составленная программа обучения. 5.2 Правильное распределение часов практик и лекций. 5.3 Обновленный рассказанный материал

Таким образом, практически любая организация имеет определенные трудности в

проведении инновационного преобразования производства. Эффективная реализация ин-

новационного потенциала положительно влияет на развитие различных сфер услуг [1]. И в целом инновационные организации имеют заметно лучшие экономические показатели, чем неинновационные.

Средством для осуществления технологии подпроцесса управления подготовкой произ-

водственных менеджеров в ООО «Монтажник» является разработка и внедрение ряда мероприятий. В таблице 2 представлен фрагмент предложений по развитию данного подпроцесса.

Таблица 2 - Предложения по развитию подпроцесса управления подготовкой производственных менеджеров в ООО «Монтажник» (фрагмент)

Наименование мероприятия	Средства реализации	Ожидаемые результаты
1. Улучшение качества обучения персонала	1.1. Неординарный подход к рассказанному материалу (лекция в виде игры). 1.2. Яркие, интересные презентации при рассказе лекций и практик	1.1. Повышение восприятия представленного материала. 1.2. Повышенная посещаемость занятий
2. Набор квалифицированных преподавателей	2.1. Поиск квалифицированных преподавателей. 2.2. Проведение собеседования по программе обучения. 2.3. Стажировка преподавателей	2.1. Квалифицированные преподаватели. 2.2. Четкая трансляция материала. 2.3. Высокий рейтинг процесса обучения персонала
3. Покупка нового технического оборудования	3.1. Расчет необходимого количества технического оборудования. 3.2. Выделение из бюджета средств на покупку технического оборудования. 3.3. Покупка современного технического оборудования	3.1. Закрепление изученного материала. 3.2. Достаточное количество современного оборудования для всех обучающихся
4. Установка современного программного обеспечения на все компьютеры	4.1. Приглашение специалиста для установки современного программного обеспечения. 4.2. Установка необходимого программного обеспечения	4.1. Быстрое выполнение задания обучающимися. 4.2. Расширенный объем выполняемых работ. 4.3. Повышение производительности труда
5. Грамотно составленная учебная программа	5.1. Назначение специалиста, знающего особенности составления учебной программы. 5.2. Составление программы с учетом всех норм	5.1. Грамотно составленная программа. 5.2. Высокий уровень обучения
6. Внедрение тренингов, игр в программу обучения	6.1. Подготовка преподавателей к интересному проведению занятий. 6.2. Обеспечение необходимым материалом для игр или тренингов	6.1. Полное усвоение материала. 6.2. Высокая посещаемость. 6.3. Высокий уровень обучения
7. Составление расписания с учетом возраста и должности персонала	7.1. Разделение расписания на 1 и 2 смены. 7.2. Количество необходимых пар в зависимости от должности	7.1. Составление расписания с учетом занятости обучающихся. 7.2. Высокий уровень посещаемости курсов

8. Подбор подходящей аудитории	8.1. Нахождение подходящей аудитории по количеству обучающихся. 8.2. Оборудование аудитории необходимой техникой	8.1. Достаточное количество столов и стульев для обучающихся. 8.2. Использование проектора и компьютера 8.3. Просторная светлая аудитория
--------------------------------	---	---

При реализации предложений по совершенствованию подпроцесса управления подготовкой производственных менеджеров нужно учитывать несколько факторов. Повышение квалификации инженеров подразумевает определенные денежные затраты, поэтому на каждое мероприятие по модернизации подпроцесса управления подготовкой производственных менеджеров накладываются определенные условия для начала внедрения изменений.

В ходе анализа данных об организации в качестве наиболее эффективных мероприятий по реализации инновационного потенциала были выделены:

- 1 введение тренингов, игр в программу обучения;
- 2 подбор подходящей аудитории;
- 3 закупка нового технического оборудования.

Для того чтобы определить целесообразность применения данных предложений, необходимо составить прогноз эффективности их влияния на экономические показатели ООО «Монтажник» [9].

Для осуществления данных мероприятий требуется приобретение перечня товаров, который представлен в таблице 3.

Таблица 3. - Перечень необходимых товаров

Наименование товара	Цена, руб.	Количество	Стоимость, руб.
Проектор	3800	1	3000
Конференц-приставка	1550	1	1550
Компьютер/ноутбук	30000	6	180000
Стол рабочий в аудитории	2000	5	10000
Стулья в аудитории	1000	10	10000
Итого			205350

На мероприятия по повышению экономической эффективности необходимо выделе-

ние денежных средств. Рассмотрим смету затрат на реализацию предложений (табл. 4).

Таблица 4. - Смета затрат на реализацию предложений

Статья затрат	Сумма, руб.
Найм нового персонала	24000
Обучение персонала	34100
Приобретение мебели и техники	205350
Компьютерное обеспечение	16000
Канцелярские товары	2000
Оплата персонала:	
- специалист по развитию персонала	12000
- специалист по оценке персонала	12000
- квалифицированный преподаватель	20000
Итого	325450

В качестве основных показателей деятельности ООО «Монтажник» будут выступать доход, себестоимость, валовая прибыль,

чистая прибыль, рентабельность. Данные показатели были взяты из отчёта «О прибылях и убытках ООО «Монтажник» (табл. 5).

Таблица 5 - Сведения о деятельности ООО «Монтажник» за 2013-18 гг.

Наименование показателей	Значение показателей деятельности организации					
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Доход, тыс. руб.	30520	31300	32700	35200	37265	40100
Себестоимость, тыс. руб.	20430	23762	25800	28900	35500	38200
Валовая прибыль, тыс. руб.	10090	7538	6900	6300	1765	1900
Чистая прибыль, тыс. руб.	8672	6036	5520	5040	1412	1520
Рентабельность, %	28,4	19,3	16,9	14,2	3,8	3,8

Для прогнозирования экономических показателей ООО «Монтажник» были использованы сведения о его деятельности, представленные выше. Они были рекомендованы группе экспертов, состоящей из пяти человек. В состав группы экспертов вошли: менеджер-аналитик, менеджер-маркетолог, за-

местители генерального директора по финансам и два директора по производству [3]. Экспертами было сделано три прогноза.

Первый прогноз характеризует показатели деятельности предприятия на данный период времени (2019 г.) (табл. 6).

Таблица 6 - Прогноз деятельности ООО «Монтажник» на 2019 г.

Наименование показателей	Значение показателей					Среднее значение экспертов
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	
Доход, тыс. руб.	25625	26300	25800	26560	27110	26079
Себестоимость, тыс. руб.	24500	25800	24862	26300	26421	25576
Валовая прибыль, тыс. руб.	1125	500	938	260	689	702,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	900	400	750,4	208	551,1	561,9
Рентабельность, %	3,51	1.52	2,9	0,78	2,03	2,15

Второй прогноз отражает показатели деятельности организации на 2020 г., при этом

предложения по улучшению не были учтены (табл. 7).

Таблица 7 - Прогноз деятельности ООО «Монтажник» на 2020 г. без учёта предложений

Наименование показателей	Значение показателей без учёта предложений					Среднее значение экспертов
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	
Доход, тыс. руб.	29200	29800	29100	30850	30100	29810
Себестоимость, тыс. руб.	27800	28050	27550	28165	28500	28013
Валовая прибыль, тыс. руб.	1400	1750	1550	2685	1600	1797
Чистая прибыль, тыс. руб.	1120	1400	1240	2148	1280	1438
Рентабельность, %	3,83	4,70	4,26	6,96	4,25	4,82

Третий прогноз деятельности организации определяет показатели на 2020 год с

учётом реализации предложений (табл. 8).

Таблица 8 - Прогноз деятельности ООО «Монтажник» на 2020 г. с учётом предложений

Наименование показателей	Значение показателей с учётом предложений					Среднее значение экспертов
	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	
Доход, тыс. руб.	30700	31815	31200	30512	31200	31085
Себестоимость, тыс. руб.	28425	29160	27900	28370	29100	28591
Валовая прибыль, тыс. руб.	2275	1255	3300	2142	2100	2494
Чистая прибыль, тыс. руб.	1820	1004	2640	1714	1680	1995
Рентабельность, %	5,93	3,16	8,46	5,68	5,24	6,42

На основе оценок экспертов были выявлены изменения экономических показателей ООО «Монтажник» в ту или иную сторону, которые также представляются в процентном соотношении показателей данного пе-

риода к данным выбранного периода (2019 г.).

Данные о прогнозах деятельности ООО «Монтажник» за 2017-20 гг. сведены воедино и представлены в таблице 9.

Таблица 9 - Средние ожидаемые результаты ООО «Монтажник»

Наименование показателей	Значение показателей							
	2017 г.	2018 г.	Прогноз на 2019 г.		Прогноз на 2020 г. без мероприятий		Прогноз на 2020 г. с учетом мероприятий	
			Средн.	Измен; %	Средн.	Измен; %	Средн.	Измен; %
Доход, тыс. руб.	37265	40100	26079	-34,97	29810	-27,23	31085	-22,48
Себестоимость, тыс. руб.	35500	38200	25576	-33,05	28013	-26,67	28591	-25,15
Валовая прибыль, тыс. руб.	1765	1900	702,4	-63,03	1797	-5,42	2494	31,28
Чистая прибыль, тыс. руб.	1412	1520	561,9	-63,03	1438	-5,42	1995	31,28
Рентабельность, %	3,8	3,8	2,15	-56,6	4,82	22,4	6,42	68,9

Таким образом, в данной работе были даны понятия о подпроцессе управления подготовкой производственных менеджеров. Управление подготовкой производственных менеджеров призвано сконцентрировать усилия сотрудников на выполнении задач, которые намечены стратегией организации, обеспечить результативное применение потенциала сотрудников, улучшить качество их деятельности.

В организационном отношении подпроцесс управления подготовкой производственных менеджеров охватывает всех сотрудников и все структурные подразделения, несущие ответственность за работу с сотруд-

никами. Для преодоления возникших трудностей в организации были разработаны мероприятия по повышению эффективности деятельности предприятия.

При определении целесообразности применения выделенных предложений был составлен прогноз эффективности их влияния на экономические показатели предприятия [4]. Прогноз показал, что затраты на сформированные мероприятия в конечном итоге принесут организации дополнительный доход, а также положительным образом повлияют на основные экономические показатели ООО «Монтажник».

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Васяичева В.А., Герасимов Б.Н. Развитие процесса инновационной деятельности предприятия // Вестник Самарского государственного экономического университета. - 2018. - №10 (168). - С. 69-76.
2. Волков О.И. Моделирование и управление бизнес-процессами. Экономика предприятия (фирмы). - М.: ИНФРА-М, 2004. - 601 с.
3. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г. Профессионализм в управленческой деятельности. - Самара: Изд-во СамНЦ РАН, 2015. - 431 с.
4. Герасимов К.Б. Технология определения результативности деятельности системы управления подпроцессом // Современная экономика: проблемы и решения. - 2014. - № 5 (53). - С. 98-109.
5. Елизарова О.И. Организация производства и менеджмент. - М: Московский гос. ун-т печати, 2010. - 134 с.
6. Клевцов Д.В. Развитие процесса управления поставкой ресурсов // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2017. - № 2. - С. 51-55.
7. Туровец О.Г., Родионова В.Н. О подготовке специалистов для сферы организации и управления производством // Организатор производства. - 2015. - № 1 (64). - С. 69-74.
8. Фатхутдинов Р. Производственный менеджмент. - СПб.: Питер, 2011. - 496 с.
9. Федяева А.Ф. Методические аспекты инноваций в сфере управления персоналом // Общество, наука, инновации: сб. матер. всеросс. науч.-практ. конф. - Киров: Вятский государственный университет, 2015. - С. 2136-2138.
10. Хаймович И.Н. Методика интегральной оценки эффективности квалификации специалиста // Современные проблемы науки и образования. - 2013. - № 6. - С. 435.

DEVELOPMENT OF SUB-PROCESS OF MANAGEMENT TRAINING OF LINE MANAGERS OF THE ORGANIZATION

© 2019 Boris N. Gerasimov

Samara University of Public Administration
«International Market Institute», Samara, Russia

Managing the training of line managers is one of the most important parts of any organization. On the example of the activity of a construction company some methodological management tools have been applied: the technology of sub-process management, innovation potential and a set of measures for the development of this sub-process. On the basis of these tools, the author made a forecast of the proposed activities effectiveness and their impact on the economic performance of the organization.

Key words: training of managers, construction organization, sub-process, technology.