

А. А. Ананьев

Использование рейтингового инструментария в административном менеджменте

В статье раскрыт вопрос об использовании рейтингового инструментария в административном менеджменте с целью повышения производительности труда в организации (на предприятии). Дано определение рейтинга. Показан положительный опыт применения рейтингового инструментария на российских предприятиях. Раскрыт алгоритм применения рейтингового инструментария в административном менеджменте.

Ключевые слова: рейтинг, рейтинговый инструментарий, эффективность, производительность труда.

А. А. Ananiev

Use of Rating Apparatus in Administrative Management

In the article the question of using the rating apparatus in administrative management in order to increase labour productivity in the organization (at the enterprise) is revealed. The definition of rating is made. Positive experiment of use of the rating apparatus at the Russian enterprises is shown. The algorithm of use of the rating apparatus in administrative management is revealed.

Keywords: rating, rating apparatus, efficiency, labour productivity.

В последнее время приобретает популярность использование рейтингового инструментария в российской экономике. Рейтинговая система улучшает мотивацию сотрудников организации, что приводит к значительному повышению их производительности труда.

Рейтинг (от англ. *rating* – оценка, порядок, классификация) – термин, обозначающий субъективную оценку какого-либо явления по заданной шкале [1].

По мнению Антона Васильева, начальника отдела разработок ООО «Программа-Т», специализирующегося на создании системы рейтинговой оценки на основе платформы IBM Lotus Notes/Domino, «система рейтинговой оценки – уникальная система мониторинга и стимулирования трудовой активности сотрудников... инструмент, выполняющий важные практические производственные задачи. Это средство, позволяющее в короткие сроки увеличить эффективность каждого отдельно взятого сотрудника и организации в целом, выйти организации на новый уровень управления» [3].

Таким образом, «Система рейтинговой оценки» помогает решить следующие задачи:

– оперативное получение руководителями информации о деятельности подчиненных, необходимой для принятия кадровых и управленческих решений;

– стимулирование производственной деятельности сотрудников посредством введения гибкой балловой системы, поощряющей их трудовую активность;

– автоматическое вычисление размера начисляемых надбавок и управление денежными средствами фонда оплаты труда;

– ведение истории работы для использования как самими сотрудниками, так и руководителями подразделений и предприятия в целом;

– получение аналитических сводок любых разрезов по сотрудникам, подразделениям, организации в целом;

– автоматизация предоставления сводок о работе организации в вышестоящие инстанции.

Наряду со сферой образования, рейтинговые инструменты получили широкое распространение в административном менеджменте. Они позволяют активизировать деятельность сотрудника путем разработки и применения эффективных процедур воздействия руководства организации на сотрудника, распределяя и оценивая выполняемые работы, что позволяет административно сопровождать процессы, протекающие в организации, а на их основе оплачивать труд каждого сотрудника в зависимости от выполненных работ.



Рис. 1. Процедура рейтингового администрирования разделения, специализации и оплаты труда [2]

Суть разработки и осуществления рейтингового администрирования основана на первоначальном делегировании прав и обязанностей регистрации и оценки осуществляемых действий непосредственно их исполнителю. Такой подход эффективно сводит в единый административный реестр исчерпывающий перечень практически выполняемых работ, функций, заданий, процедур с их фактически сложившейся оценкой. Первично получаемые результаты требуют оценки, взаимоувязки, корректировки, но, если эти задачи решаются на основе того же подхода, в рамках и ресурсами административного сопровождения, конечный эффект не замедлит сказаться.

Процедура основывается на рыночных инструментах и рычагах регулирования стоимости работ в соответствии с числом готовых их выполнять работников и реальной потребностью в них. Это позволяет выполнять штатный набор функций организации существенно меньшей численностью исполнителей с повышением уровня оплаты их труда. Внедрение процедуры позволяет повысить эффективность делегирования таких полномочий непосредственно персо-

налу с целью создания механизма саморегулирования разделения, специализации, закрепления, кооперации, интенсификации и оплаты труда. В общем виде эта процедура представлена на рисунке 1.

Алгоритм применения рейтингового инструментария администрирования основывается на свободной корректировке оценки выполняемых работ, что приводит к изменению стоимости единицы рейтинга и значительно более сложной трансформации корпоративных отношений. Прикладное применение этого алгоритма позволяет коренным образом реформировать организацию и оплату работ, обеспечивая возможности существенно большего маневра как руководителей, так и исполнителей. При этом сохраняется единая административная основа применения каждого инструмента, что позволяет обеспечить его адекватность организации и существенно повысить доверие к ней.

Применением рейтингового инструментария в рамках механизма рыночной конъюнктуры осуществляется перманентное саморегулирование разделения, специализации, закрепления, кооперации, интенсификации, оценки и оплаты труда работников в условиях относительно постоянного размера фонда оплаты за определенный объем и качество выполненных работ в течение конкретного периода. Формируемый таким образом механизм саморегулирования на основе применения рейтингового инструментария системы управления позволяет наиболее эффективно адаптировать менеджмент организации к рыночным отношениям.

Совершенствование и расширение сфер применения рейтинга обнажили новые социально-психологические возможности воздействия на личность сотрудника организации. Рассчитываемые на основе рейтинга коэффициенты, или размеры выплат, и формируемое рейтингом внутригрупповое ранжирование будут оказывать мощнейшим стимулом активизации труда. Внедрение такого инструментария изначально подразумевает необходимую кооперацию и целенаправленные регулирующие воздействия руководителей и сотрудников, органично интернировавшиеся в административную процедуру. Это положение впоследствии может стать одним из факторов обоснования, разработки и осуществления переноса и адаптации применения рейтингового инструмента в управленческие подразделения, что позволяет более быстро и качественно подготовить их к работе в рыночных условиях. Таким

образом, применение рейтингового инструментария в системе управления, построенной на основе административного менеджмента, дает значительные результаты по количеству, а главное – по разнообразию осваиваемых и выполняемых функций (процессов).

Апробация и использование разработок рейтингового инструментария в самых разнообразных процессах управления показывают свою эффективность и перспективу применения в административном менеджменте, что значительно повышает потенциал совершенствования системы управления. В основе этого потенциала

- формирование административного механизма последовательной саморегистрации индивидуального и группового рейтинга;
- детерминирование информационной базы обоснования и расчета рейтинга, адекватной дискрециям и динамике организации труда;
- внедрение перманентного рейтингового сопровождения процессов субъективной и смешанной организации индивидуума и группы;
- развитие инструментария декларации и иницируемого доступа к рейтинговой информации в режиме реального времени;
- целенаправленная содержательная интеграция использования рейтингового инструментария в процедуру управления.

Применение рейтингового инструментария позволяет выявить тенденции адаптации и специализации целой палитры частного административного инструментария в условиях конкретной организации. Наиболее ярко она проявляется в разработке и применении практических приемов и способов администрирования деятельности, конкретно позиционирующихся в организационной структуре рыночной ориентации работника, подразделения, организации. Определяющие права, обязанности и ответственность работника представлены следующим списком:

- иерархия должностного подчинения;
- содержание должностных инструкций;
- содержание профессиональной деятельности;
- непосредственная организация рабочего места;
- технологическое построение трудового процесса;
- характер производственного взаимодействия с коллегами, – существенным образом детерминируют и специализируют состав и содержание палитры администрирования.

Изменение рейтинга даже одной обязанности, а тем более должности, самым непосредственным образом перераспределяет их исполнение. За таким перераспределением следует соответствующая коррекция рейтингов ряда должностей, а возможно, и обязанностей. Именно такая безусловная зависимость становится исключительно эффективным инструментом администрирования процесса оптимизации, субъективная оценка которого, что общеизвестно, крайне затруднена.

Собственно постановка интенсивной модели действия механизма модернизации распределения функциональных обязанностей и позволяет избежать субъективизма в оценке персоналий путем приоритетной переориентации применения рейтингового инструментария на содержание обязанностей. Административный подход позволяет здесь заранее закрепить и декларировать всем известный и понятный алгоритм оценки и оплаты фактически выполненных должностных обязанностей.

Размер оплаты труда каждого сотрудника в условиях применения интенсивной модели распределения функциональных обязанностей становится не только прямой, но непосредственно рассчитываемой любым желающим функцией. При этом в руках квалифицированного руководителя находится инструмент определения рейтинга обязанностей и должностей, в применении которого он ориентируется не только на текущий момент, но и на конкретно обозначенную перспективу. Именно этим обеспечивается своевременное освоение персоналом организации инновационных составляющих профессионально-квалификационного уровня, необходимых ей для выполнения прогнозируемых новых обязанностей и должностей в будущем. Этот агрегат становится необходимой и конструктивной основой системы последовательного повышения потенциала организации и совершенствования ее системы управления в целом.

Становится очевидным, что рейтинговый инструментарий в административном менеджменте имеет потенциал для своего развития и позволяет создать эффективную систему мотивации сотрудников в организации, которая будет прозрачной и понятной для сотрудников, а также позволяет фиксировать размер фонда премиальных: если средний рейтинг сотрудника повышается, то возрастает и нормативный показатель для каждого сотрудника, следовательно, нет необходимости выплачивать дополнительные средства. Рейтинговая оценка позволяет стиму-

лизовать сотрудников к достижению определенных целей.

Помимо денежного поощрения сотрудников, показавших результаты выше среднего, часто практикуются иные формы мотивации:

- премии и ценные призы за выдающиеся результаты;
- выдвижение в кадровый резерв;
- трансляция результатов проверок по компании;
- поддержание соревновательного духа среди сотрудников.

Отметим важность корректной разработки стандартов, профессиональной организации исследования и построения грамотной системы мотивации. Без этих обязательных условий затраты на такого рода проект и общие эмоциональные потери коллектива из-за неизбежного разочарования в неработоспособной системе могут быть очень велики.

Таким образом, основным условием создания действенной системы мотивации является профессиональная реализация всех предшествующих этапов (определение стандартов и показателей, сбор данных, оценка). Консультанты из McKinsey рассматривают мотивацию как непременное условие успеха любой системы, построенной на измерении показателей: «Можно до бесконечности измерять эффективность работы

сотрудников, но если результаты этих измерений не связать напрямую с заработной платой и карьерным ростом, то есть с системой мотивации, эта работа будет совершенно бесполезной» [4]. Из этого следует, что рейтинговый инструмент является тем действенным механизмом, который позволит качественно перестроить систему оплаты труда и как результат повысит мотивацию сотрудников организации, значительно улучшив производительность труда.

Библиографический список

1. Кондратьев, М. Ю. Психологический лексикон [Текст] : энциклопедический словарь: в 6 т. / М. Ю. Кондратьев ; под ред. Л. А. Карпенко, А. В. Петровского. – М.: ПЕР СЭ, 2006. – 176 с.
2. Райченко, А. В. Административный менеджмент [Текст] : учебник / А. В. Райченко. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 416 с. – С. 321.
3. «Система рейтинговой оценки» – специализированная система оценки и стимулирования труда сотрудников // Inter Trust [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.intertrust.ru/partners/pnews/545/>. (Дата обращения: 10.05.2012).
4. Сорокин, М. Рейтинговая оценка сотрудников и бизнес-подразделений по методу тайный покупатель [Электронный ресурс] / М. Сорокин // Мотивация и оплата труда. – 2007. – № 1. – Режим доступа: URL: <http://mag-consulting.ru/asp/showarticle/437> (дата обращения: 10.05.2012).