

А. А. Ананьев, Е. В. Горгола

Основные направления совершенствования системы административного менеджмента

В статье выявлены основные перспективные направления совершенствования системы административного менеджмента в условиях российской экономики, подробно освещается алгоритм процедуры рейтингового администрирования разделения, специализации и оплаты труда, раскрыто понятие административного сопровождения процессного взаимодействия.

Ключевые слова: система управления, система административного управления, эффективность, производительность труда, административное сопровождение процессного взаимодействия, процедура рейтингового администрирования разделения, специализации и оплаты труда.

A. A. Ananiev, E. V. Gorgola

Main Directions of Improving the System of Administrative Management

The paper identified the main prospective directions of improving the system of administrative management in the Russian economy, the algorithm of the procedure of rating the administration division, specialization and wage is described in detail, the notion of administrative support of the process interaction is revealed.

Keywords: a system of management, a system of administration, efficiency, productivity, administrative support of the process interaction, a process of rating the administration division, specialization and wages.

В современных условиях российской экономики проблема эффективности производства и управления предпринимательской деятельностью стоит на первом месте. Данной проблеме посвящено много научных исследований и работ.

Система административного менеджмента – система управления предприятием с применением современных административно-распорядительных форм управления, направленных на оптимизацию организационной структуры и создание эффективной модели трудовых отношений. Система административного менеджмента позволяет выявить неиспользованные ресурсы, увеличить синергетический эффект системы управления на предприятии и тем самым создает предпосылки для повышения производительности труда.

Разработка модели по внедрению системы административного менеджмента в практику российских предприятий позволяет раскрыть более широкие возможности для совершенствования и развития предприятия на основе собственных, прежде всего административных ресурсов. На этом основании многими специалистами делается достаточно убедительный вывод о том,

что, какой бы простой и открытой не представлялась организация, внутри ее, в составе и связях всегда существуют скрытые административные ресурсы, целенаправленная и своевременная мобилизация которых может дать необходимый импульс новому организационному развитию.

В наиболее общем виде *совершенствование* системы управления предприятием предполагает ориентацию на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ, осуществление маркетинговых исследований, инновационную деятельность, направленную на диверсификацию производства, стимулирование рационализаторской деятельности персонала с целью повышения производительности труда [2, с. 10–11].

Динамика социально-экономического развития общества, постоянное усложнение функционирования, реальные процессы преобразований рыночной инфраструктуры ставят перед современными предприятиями все более разнообразные, в том числе и инновационные, задачи. Основные ключевые ресурсы совершенствования и развития административного менеджмента приведены на Рисунке 1.

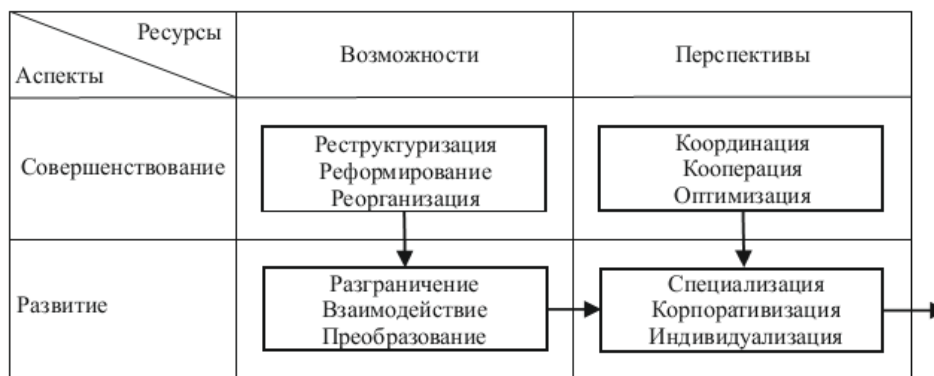


Рисунок 1. Ключевые ресурсы совершенствования и развития административного менеджмента [4, с. 354]

В рамках построения системы управления, основанной на административном менеджменте, для усиления влияния концепции постоянных совершенствований и процессного подхода к управлению автором были предложены административное сопровождение процессного взаимодействия и рейтинговый инструментарий в качестве инструментов совершенствования системы управления.

Административное сопровождение процессного взаимодействия становится основой совершенствования системы административного менеджмента и предполагает распределение ответственности, выражающейся в закреплении конкретных процессов за подразделениями и сотрудниками предприятия. Схема действия универсального механизма административного сопровождения процессного взаимодействия представлена на Рисунке 2.

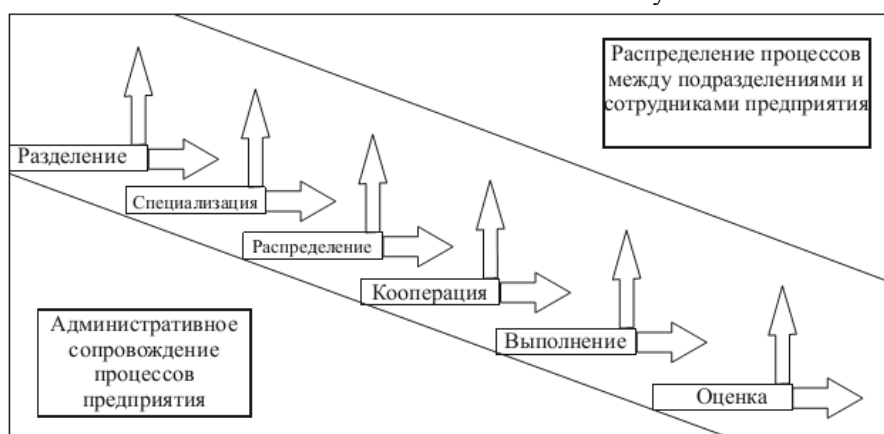


Рисунок 2. Схема действия универсального механизма административного сопровождения процессного взаимодействия

Административное сопровождение процессного взаимодействия непосредственно осуществляет задачу по оценке эффективности прохождения процессов на предприятии, для этого используют показатели эффективности: скорость прохождения бизнес-процесса – время (срок) исполнения процедур по выполнению основных действий сотрудников предприятия, направленных на реализацию основных задач; ресурсы, затрачиваемые на его исполнение (материальные, людские), и оптимальность построения самого процесса, которая заключается в распределении ресурсов таким образом, чтобы пронизывающие деятельность предприятия процессы выполнялись со-

трудниками в установленные сроки в соответствии с регламентами.

Вместе с тем, вероятностное развитие рыночных процессов, усложнение конъюнктуры и конкуренции, с одной стороны, и формирование новых рыночных отношений сотрудника и работодателя (аутсорсинг, удаленная работа), с другой, обуславливают необходимость разработки и предложения адекватных и оригинальных административных инноваций, таких как административное сопровождение процессного взаимодействия и рейтингового инструментария разделения, специализации и оплаты труда.

Предлагаемые к конкретному применению направления совершенствования системы адми-

нистративного менеджмента нередко находят не просто альтернативное, но, что особенно важно, универсальное или даже унифицированное использование. Позиционированные системой административного управления факторы выделяют мотивы активизации действий сотрудника предприятия, обуславливая необходимость разработки и применения процедур воздействия на эффективность системы управления предприятием. Наиболее ярким примером построения и применения такой процедуры является современный подход к использованию рейтингового инструмента на предприятии для распределения и оценки выполняемых работ. На основе рейтингового инструментария, его постановки и применения основывается механизм сопровождения перераспределения и оплаты труда каждого сотрудника предприятия по фактически выполненной работе и полученным результатам, что позволяет построить рациональную модель оплаты труда.

Суть разработки и осуществления *рейтингового администрирования* и построения рациональной модели оплаты труда основана на первоначальном делегировании прав и обязанностей, регистрации осуществляемых действий непосредственно их исполнителю. Такой подход быстро и эффективно сводит в единый реестр исчерпывающий список выполняемых работ, функций, процедур, заданий с их фактически сложившейся оценкой в соответствии с рейтинговой оценкой [1, с. 213].

Процедура рейтингового администрирования разделения, специализации и оплаты труда основывается на рыночных инструментах и рычагах регулирования стоимости работ в соответствии с числом готовых их выполнять сотрудников и реальной потребностью в них. Это позволяет выполнять штатный набор функций и процедур, процессов управления предприятием существенно меньшей численностью исполнителей с повышением уровня оплаты их труда. Внедрение процедуры позволяет повысить эффективность делегирования таких полномочий непосред-

венно персоналу с целью создания механизма саморегулирования разделения, специализации, закрепления, кооперации, интенсификации и оплаты труда. Процедура рейтингового администрирования разделения, специализации и оплаты труда показана на Рисунке 3.



Рисунок 3. Процедура рейтингового администрирования разделения, специализации и оплаты труда [3, с. 178]

Процедура применения рейтингового инструментария администрирования основана на свободной корректировке оценки выполняемых работ, он изменяет стоимость единицы рейтинга и таким образом трансформирует корпоративные отношения. Практическое применение этого алгоритма позволяет коренным образом реформировать организацию и оплату работ, обеспечивая возможности существенно большего маневра, как руководителей, так и исполнителей. Алгоритм этой процедуры представлен на Рисунке 4.

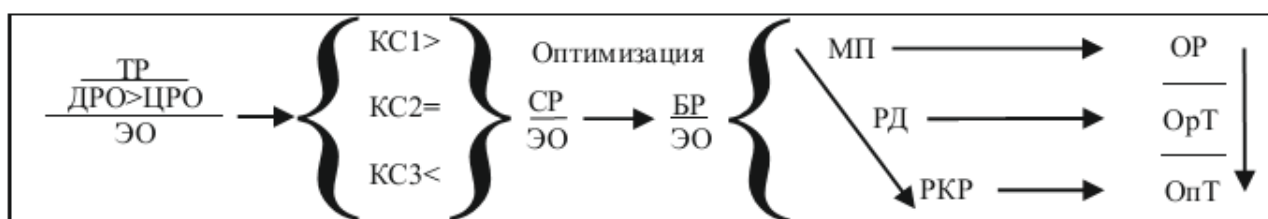


Рисунок 4. Алгоритм определения рейтинга [4, с. 329]

Где ДРО – Децентрализованный подход определения рейтинга;

ЦРО – Централизованный подход определения рейтинга;

ТР – Рейтинг;

ЭО – Регистрация результата;

КС1, КС2, КС3 – Распределение обязанностей;

МП – Механизм перераспределения;

БР – Базовый рейтинг;

РД – Рейтинг должности;

РКР – Рейтинг конкретного сотрудника;

ОР – Организация работы;

ОРТ – Организация труда;

ОПТ – Оплата труда.

Процедура определения рейтинга состоит из последовательности действий.

Регистрация, дифференцирование и оценка фактически выполняемых каждым сотрудником и подразделением предприятия обязанностей (функций, процессов) позволяют определить их рейтинг по типовому и сводному реестрам (ТРР и СРР). Реестрами выступают перечни работ в соответствии с важностью и определением конкретных исполнителей, типовой реестр характеризуется текущим распределением обязанностей, а сводный реестр после применения процедуры определения рейтинга. Параллельно с адаптацией и принятием рейтинга по сводному реестру СРР рабочая группа модернизации (РГМ) совместно с руководством предприятия выявляют базовый рейтинг каждой из позиционированных в нем должностных обязанностей (БРО), исходя из их места и роли в общем процессе постановки и достижения цели. При этом предусматривается применение дифференцированного механизма корректировки БРО в соответствии с изменениями условий и факторов его определения и применения.

Сравнение результатов использования децентрализованного (ДРО) и централизованного (ЦРО) подходов к определению рейтинга должностных обязанностей разделяет реестр на три характерные группы:

1) представляет 50 % позиций, где ДРО > ЦРО в 2–3 раза;

2) представляет 20 % позиций, где ДРО \approx ЦРО;

3) представляет 30 % позиций, где ДРО < ЦРО в 1,5–2 раза, что, в конечном счете, и определяет необходимость разработки и применения соответствующего механизма.

При этом, по оценке, рабочая группа модернизации РГМ сотрудников, считавших отнесение позиций первой группы к собственным обязанностям, а главное, затрат времени на их осуществление (КС1) обоснованным, оказывается в 3 раза больше необходимого. Соответственно, сотрудники, считавших отнесение позиций третьей группы к собственным обязанностям (КС3) и затрат времени на их осуществление обоснованным, оказалось в 2 раза меньше необходимого. Во второй группе складывается устойчивое равновесие (КС2), объяснявшееся узкой специализацией исполнителей, объединяемых ею обязанностями.

Превышение численности желающих выполнять обязанности первой группы, дефицит признающих свое участие в третьей группе, полученные в реестре рассогласования показателей ДРО и ЦРО, с одной стороны, и рыночный принцип взаимодействия спроса и предложения, с другой, обуславливает алгоритм действия механизма перераспределения (МП). Суть его заключается в коррекции величины базового рейтинга (БР) востребованных и манкируемых руководством компании обязанностей. Он становился расчетным аргументом определения рейтинга должности (РД) и рейтинга конкретного работника (РКР), на основе которого осуществлялись организация (ОРТ) и оплата труда (ОПТ).

Действие алгоритма заключается в определении и перестройке рейтинга работ, процедур, процессов, протекающих на предприятии, с целью выявления и исключения ненужных действий, скрытых резервов.

Данная формализация обозначает общую последовательность осуществления определяющих действий по оценке и перераспределению должностных обязанностей и представляет собой основную составляющую комплексной процедуры модернизации организационной системы управления ОСУ на основе процессного подхода.

Так, обнаружилось, что не рассчитываемые на основе рейтинга коэффициенты или даже размеры выплат, а формируемое им внутригрупповое ранжирование оказывается мощнейшим стимулом активизации труда.

Использование рейтингового инструментария выявляет тенденции адаптации и специализации целой палитры частного административного инструментария в условиях отдельно взятого предприятия. Наиболее ярко она проявляет себя в разработке и применении практических приемов

и способов администрирования деятельности, конкретно позиционирующихся в организационной структуре, рыночной ориентации сотрудника, подразделения, предприятия. Так, определяющие права, обязанности и ответственность работника 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.

Таким образом, изменение рейтинга даже одной обязанности, а тем более должности, самым непосредственным образом перераспределяет их исполнение. За таким перераспределением следует соответствующая коррекция рейтингов ряда должностей, обязанностей сотрудников предприятия. Именно такая безусловная зависимость становится исключительно эффективным инструментом администрирования процесса управления предприятием [5, с. 43]. Административный подход позволяет закрепить и декларировать алгоритм оценки и оплаты фактически выполненных должностных обязанностей. Размер заработной платы каждого работника (сотрудника) в условиях применения интенсивной модели распределения функциональных обязанностей становится не только прямой, но и непосредственно рассчитываемой любым желающим функцией. Вследствие этого, рейтинговый инструмент становится необходимой и конструктивной основой системы последовательного повышения потенциала предприятия и совершенствования его системы управления в целом.

Библиографический список

1. Ващенко, В. К. Эффективность систем управления на предприятии [Текст] / В. К. Ващенко // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 3 (26). – С. 326.
2. Лекция по административному менеджменту [Электронный ресурс] // ЛЕКЦИИ ОНЛАЙН: уч.-образ. портал. – Режим доступа: URL:<http://mylect.ru/managment/administrmanagment/186-2011-06-06-03-21-57.html?showall=1> (дата обращения: 25.02.2012).
3. Пирсон Б., Томас Н. Магистр делового администрирования [Текст] / Б. Пирсон, Н. Томас. – М., 2002. – 278 с.
4. Райченко, А. В. Административный менеджмент [Текст] : учебник / А. В. Райченко.– М.: ИНФРА-М, 2012. – 416 с.
5. Ухтомский, В. Г. Организация производства [Текст] : учеб. пособие для вузов / В. Г. Ухтомский; ЯГТУ. – Ярославль, 2001. – 82 с.

Bibliograficheskiy spisok

1. Vashchenko, V. K. Effektivnost' sistem upravleniya na predpriyatii [Tekst] / V. K. Vashchenko // Ekonomika i predprinimatel'stvo. – 2012. – № 3 (26). – S. 326.
2. Lektsiya po administrativnomu menedzhmentu [Elektronnyj resurs] // LEKTSII ONLAYN: uch.-obraz. portal. – Rezhim dostupa: URL:<http://mylect.ru/managment/administrmanagment/186-2011-06-06-03-21-57.html?showall=1> (data obrashcheniya: 25.02.2012).
3. Pirson B., Tomas N. Magistr delovogo administrirovaniya [Tekst] / B. Pirson, N. Tomas. – M., 2002. – 278 s.
4. Raychenko, A. V. Administrativnyy menedzhment [Tekst] : uchebnik / A. V. Raychenko.– M.: INFRA-M, 2012. – 416 s.
5. Ukhtomskiy, V. G. Organizatsiya proizvodstva [Tekst] : ucheb. posobiye dlya vuzov / V. G. Ukhtomskiy; YAGTU. – Yaroslavl', 2001. – 82 s.