

Направления совершенствования системы административного менеджмента в России

Ананьев А.А.

*Московский государственный университет экономики,
статистики и информатики (МЭСИ)*

В статье дано определение системе административного менеджмента. Выявлены основные перспективные направления совершенствования системы административного менеджмента в условиях российской экономики.

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

В современных условиях проблема эффективности производства и управления предпринимательской деятельностью стоит на первом месте. Данной проблеме посвящено много научных исследований и работ. Однако ряд вопросов, связанных с совершенствованием системы административного менеджмента на российских предприятиях требуют пояснения.

Система административного менеджмента (управления) – система управления предприятия, применяющая современные административно-распорядительные формы управления, которые направлены на рационализацию управленческой деятельности с целью построения оптимальной организационной структуры и создания эффективной модели трудовых отношений. Система административного менеджмента позволяет раскрыть неиспользованные ресурсы, увеличить синергетический эффект системы управления на предприятии и тем самым создает предпосылки для повышения производительности на предприятии.

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, мобилизующих ее синергетический эффект. 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 предприятия 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 [1].

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. Их эффективное разрешение во многом зависит от способности предприятия целесообразно сформировать, своевременно мобилизовать, результативно использовать необходимые ресурсы. Такая способность определяется стратегической ориентацией предприятия на разработку основного потенциала, активизацию использования ресурсов, совершенствование и развитие перспективных направлений системы административного менеджмента. Ключевые ресурсы совершенствования и развития административного менеджмента показаны на рисунке 1.

Считается, что неотъемлемой чертой становления и развития административного менеджмента становится конструктивная составляющая. Последовательно утверждаясь, формируясь, выступая в проявлениях выделения, формализации, идентификации, регламентации, закрепления, она обеспечивала объективные основы его становления, применения, развития. Этим и определяется непреходящее значение разработки стратегических перспектив и тактических возможностей совершенствования и развития системы административного управления предприятия.



Рисунок 1. Ключевые ресурсы совершенствования и развития административного менеджмента [2]

Очевидно, что устойчивость совершенствования системы административного управления приоритетно выражается в постановке и достижении новых целей системы административного менеджмента, во многом определяющих соответствующую модернизацию ресурсов содержания и возможностей использования. К ним относится разработка новых принципов

выделения элементов, методов построения связей, критериев рационализации форм, инструментария процессной координации, механизма рыночной адаптации и т. д.

Выявленные актуальность, конструктивный потенциал, практическая адекватность, прикладная адаптивность и конструктивные ресурсы востребованного совершенствования администрирования предприятия всесторонне и обоснованно раскрывают стратегически долгосрочные и исключительно разнообразные перспективы совершенствования системы административного менеджмента в целом. Состав этих ресурсов постоянно расширяется, специализируется, модернизируется и усложняется, обеспечивая развитие потенциала администрирования предприятия.

Отметим, что в практике западных и азиатских компаний широко используются «надстройки» над системой управления или подходы, обеспечивающие повышения эффективности некоторых аспектов деятельности предприятия. Основные подходы к улучшению системы административного менеджмента:

- Бережливое производство (*lean production*);
- Автоматизированная система управления компанией (*ERP – система*);
- Система менеджмента качества *ISO*;
- Процессный подход;
- Модернизация производства.

Бережливое производство (lean production) — прорывной подход к менеджменту и управлению качеством, обеспечивающий долговременную конкурентоспособность предприятий без существенных капиталовложений. Идея бережливого производства — выявить и исключить из процесса производства все лишние материальные ресурсы, действия и операции, которые прямо не участвуют в создании новой потребительской стоимости, а только увеличивают себестоимость продукции (услуг). Бережливое производство тесно связано с теорией постоянных совершенствований Кайдзен, которая своему рождению обязана топ-менеджменту Toyota Motor Corporation. Бережливое производство, реализованное на основе теории Кайдзен, акцентирует свое внимание на совершенствовании изготовления каждой конкретной единицы товара (оказания каждой услуги), что позволяет добиться максимального эффекта в повышении производительности труда при общем сокращении затрат.

Автоматизированная система управления компанией (ERP – система) с позиции администрирования — это управленческий сервис, целью которого является автоматизация информационных потоков в рамках существующей до автоматизации и эффективно работающей системы административного управления.

Система менеджмента качества ISO выступает многогранно: во-первых, как система повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятия; во-вторых, как инструмент совершенствования системы управления, ее существенной реорганизации. При подобной

реорганизации предприятия, достигается существенное снижение сопротивления изменениям со стороны сотрудников предприятия.

Процессный подход к управлению направлен на ревизию административных систем, чтобы устранить причины, снижающие их эффективность и разделить друг от друга все сквозные процессы производства товаров и услуг. Считается, что заложение процессного подхода в систему управления непосредственно при проектировании системы управления является тем передовым шагом в совершенствовании системы административного менеджмента, который позволит не только избежать дополнительных материальных затрат, но и существенно повысить эффективность системы управления на начальном этапе.

Модернизация производства – внедрение передовых технологий в производство связана с внедрением инновационных технологий на предприятии.

В исследовании автором были использованы два подхода из выше перечисленного: бережливое производство и процессный подход к управлению.

Таким образом, вышеописанные надстройки носят частный характер, являясь всего лишь дополнениями к существующей системе управления. Зарубежный опыт построения эффективных систем управления не всегда следует слепо перенимать, он требует адаптации к особенностям национального менталитета с таким расчетом, чтобы словосочетание «человеческий фактор» по отношению к сотрудникам предприятия больше не употреблялось, а переросло в словосочетание «главное конкурентное преимущество».

В рамках построения системы управления, основанной на административном менеджменте, для усиления влияния концепции постоянных совершенствований Кайдзен 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. Принципиальная схема действия универсального механизма административного сопровождения процессного взаимодействия представлена на рисунке 2. Системой административного менеджмента устанавливается конкретная ответственность каждого подразделения и сотрудника предприятия в строгом соответствии с распределяемыми между ними процессами, протекающих на предприятии (бизнес-процессов, процессов управления) и осуществляется мониторинг процессов.

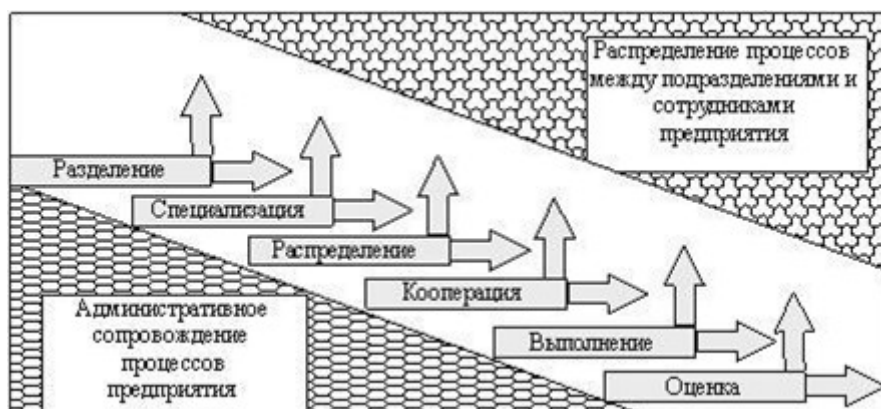


Рисунок 2. Принципиальная схема действия универсального механизма административного сопровождения процессного взаимодействия

Административное сопровождение процессного взаимодействия непосредственно осуществляет задачу по оценке эффективности прохождения процессов на предприятии, для этого используют показатели эффективности (скорость прохождения бизнес-процесса, ресурсы, затрачиваемые на его исполнение и оптимальность построения самого процесса).

Административное сопровождение направлено как на сложившееся прохождение процессов, так и на перспективу их перераспределения на рейтинговой основе. Ориентация обеспечивает своевременное освоение персоналом подразделений предприятия инновационных составляющих профессионально-квалификационного потенциала, необходимых ей для протекания процессов на предприятии. Такая оценка становится конструктивной основой сопровождения процессного взаимодействия подразделений предприятия и повышения эффективности системы в целом.

Регламентация состава инструментов административного сопровождения позволяет мобильнее, адекватнее и эффективнее пересмотреть содержание соответствующих разделов прав, обязанностей, ответственности должностных инструкций, положений, уложений о компетенции и кооперации подразделений и др. Такой подход обеспечивает формирование универсального реестра работ, процессов, заданий, выполняемых на предприятии.

Интенсивное инновационное развитие рыночных коммуникаций обуславливает применение различных моделей административного сопровождения процессного взаимодействия, адаптированных для конкретного предприятия. Заимствуя и адаптируя наиболее устойчивые конструкции рыночного взаимодействия к реальным условиям процессного управления предприятия, построение таких административных систем может приобретать весьма оригинальные конфигурации. Среди них выделяются горизонтальные модели администрирования процессов предприятия, ориентированные на организации малого бизнеса. Основным принципом их построения становится последовательное выделение и закрепление протекания процессов рыночной инфраструктуры за относительно самостоятельными подразделениями или специально создающимися для этого формированиями предприятия.

Повторяя, оптимизируя и административно закрепляя процедуры осуществления основных бизнес-процессов, горизонтальные модели декомпозиции функционирования предприятия максимально быстро и адекватно адаптируются к реальным рыночным условиям. Это обеспечивает посреднически, дилерски, продуктоориентированным предприятиям оперативно управляемую мобильность, обуславливающую существенно больший коммерческий эффект функционирования. Вместе с тем, горизонтальный принцип административного сопровождения процессного взаимодействия предприятия существенно повышает устойчивость ее формирований к радикальным воздействиям рыночной конъюнктуры.

В рыночной экономике оригинальной инновационной и самостоятельной моделью административного сопровождения процессного взаимодействия могут стать бесструктурные организации. Максимально проявляя всю палитру возможностей каждой составляющей, они позволяют реализовывать принципиально новые административные форматы сопровождения всего разнообразия современных процессов руководства и управления. Это обеспечивает бесструктурно администрируемым организациям возможность гораздо более свободной, быстрой, полной и точной адаптации к реальным условиям формирования и развития рыночных взаимодействий.

Представление основных направлений и инновационных решений структурных и процедурных формирований в рыночных условиях определяет базовые контуры административного сопровождения процессного взаимодействия, что представляет целостную картину применения ресурсов административного сопровождения в современных условиях. Вместе с тем, вероятностное развитие рыночных процессов, усложнение конъюнктуры и конкуренции, с одной стороны, и формирование новых отношений работника и работодателя, вызванные внедрением системы административного управления, с другой, обуславливают необходимость разработки и предложения адекватных и оригинальных административных инноваций.

При этом следует понимать, что административные инновации способны не только повышать эффективность функционирования, но и непосредственно обуславливать выработку и применение новых форм функционирования предприятия. Так, администрирование процедур клиентского взаимодействия выступает как частный случай процессного взаимодействия и является действенным подходом, который оказал существенное воздействие на разработку и применение принципиально нового административного механизма.

Разработка и применение программы административного сопровождения процедур взаимодействия отличаются принципиальной инновацией в администрировании производственных и иных процессов предприятия. Альтернативность прикладного использования программы является наглядным примером инициации администрированием новых процедурных решений в производственной, организационной и других подсистемах предприятия. Это открывает принципиально новое направление совершенствования и развития не только административного сопровождения процессного взаимодействия

предприятия, но и собственно всей системы административного менеджмента. Таким образом, совершенствование системы административного управления предполагает использование широкого спектра адаптированных решений оптимизации функционирования предприятия.

Совершенно особое значение приобретает административное сопровождение при реорганизации и реформирования всего комплекса процессов функционирования современного предприятия. Само их выделение, представление, позиционирование, не говоря уже о корреспонденции и кооперации, не возможны без фундаментально поставленного и повсеместно применяемого административного сопровождения. Только оно способно детерминировано, поэтапно, последовательно и параллельно сопровождать постановку и разрешение этой сложнейшей, исключительно многофакторной и вероятностно развивающейся задачи.

С другой стороны, предлагаемые к конкретному применению инструменты, нередко находят не просто альтернативное, но что особенно важно, универсальное или даже унифицированное использование на административной основе. Позиционированные ею факторы только выделяют мотивы активизации действий сотрудника предприятия, обуславливая необходимость разработки и применения эффективных процедур воздействия на них системы управления предприятия. Наиболее ярким примером построения и применения такой процедуры является современный подход к применению рейтингового инструмента на предприятии для распределения и оценки выполняемых работ. На основе рейтингового инструментария, его постановке и применении 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* основана на первоначальном делегировании прав и обязанностей регистрации и оценки осуществляемых действий непосредственно их исполнителю. Такой подход быстро и эффективно сводит в единый административный реестр исчерпывающий перечень практически выполняемых работ, функций, процедур, заданий с их фактически сложившейся оценкой. Нет сомнения в том, что первично получаемые результаты требуют оценки, взаимоувязки и корректировки, но, если эти задачи решаются на основе того же подхода, в рамках и ресурсами административного сопровождения, конечный эффект не замедлит сказаться.

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 предприятия существенно меньшей численностью исполнителей с повышением уровня оплаты их труда. Внедрение процедуры позволяет повысить эффективность делегирования таких полномочий непосредственно 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

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. При этом сохраняется единая административная основа применения каждого инструмента, что позволяет обеспечить его адекватность предприятия и существенно повысить доверие к ней.

Применение рейтингового инструментария в рамках механизма рыночной конъюнктуры позволяет осуществить перманентное саморегулирование разделения, специализации, закрепления, кооперации, интенсификации, оценки и оплаты труда сотрудников 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 администрирования позволяет наиболее эффективно адаптировать менеджмент предприятия к рыночным отношениям.

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). Параллельно с адаптацией и принятием СРР, 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 РГМ (ЭОГ), 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, сотрудников, 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 стал расчетным аргументом определения рейтинга должности (РД) и рейтинга конкретного работника (РКР), на основе которого осуществлялись организация (OpT) и оплата труда (OpT). Алгоритм этой процедуры представлен на рисунке 20.

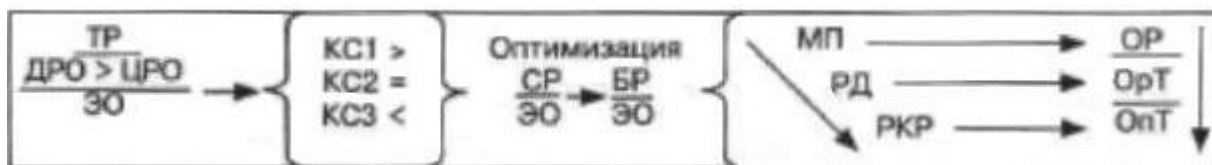


Рисунок 20 . Алгоритм определения рейтинга [3]

Где ТРР - Рейтинг по типовому реестру;
 СРР - Рейтинг по сводному реестру;
 РГМ - Рабочая группа модернизации;
 БРО - Базовый рейтинг обязанностей;
 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;
 ОрТ - Организация труда;
 ОнТ - Оплата труда.

Данная формализация обозначает общую последовательность осуществления определяющих действий по оценке и перераспределению должностных обязанностей и представляет собой основную составляющую комплексной процедуры модернизации ОСУ на основе процессного подхода, логическое построение которой отражено на рисунке 21.

Представленная на рисунке 4 процедура реализуется двумя модификациями механизма СО, основывающимися на экстенсивной и интенсивной моделях реорганизации соответственно. Действие обеих моделей обеспечивает формирование оптимального реестра администрирования (ОРА) обязанностей и должностей организации на основе адаптации имеющегося ТРР и реорганизации составляемого СРР. Но реально адаптированные механизмы их формирования и применения основываются на принципиально различных подходах.

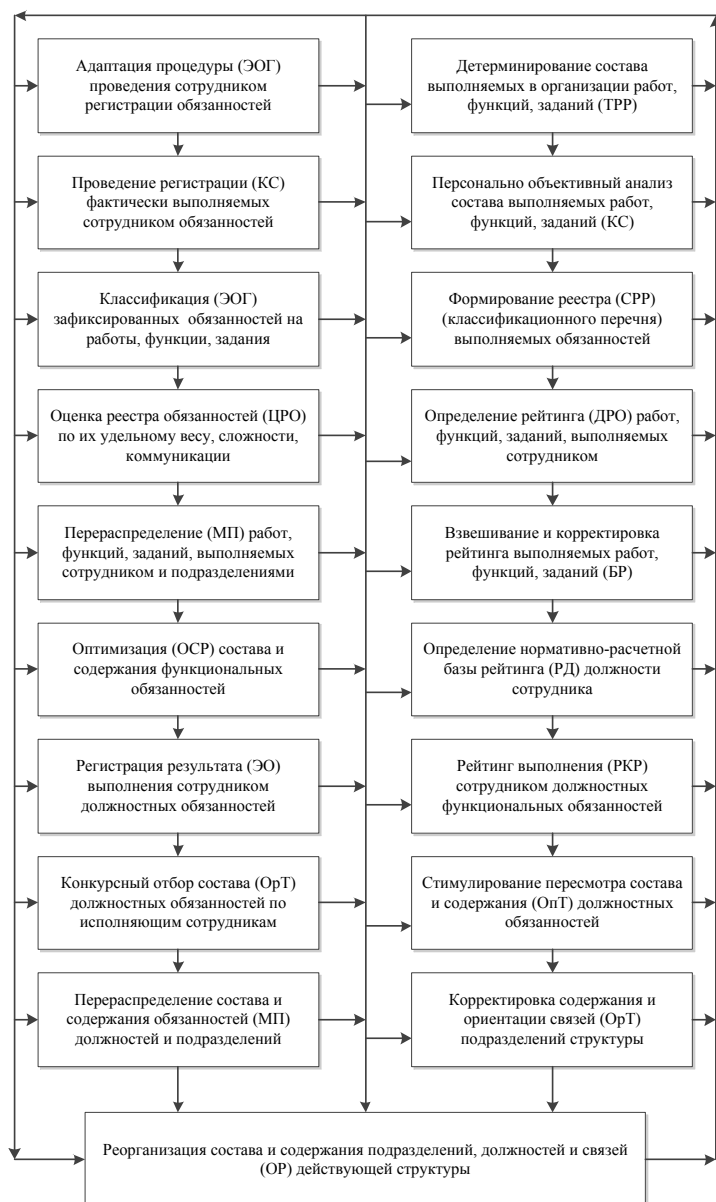


Рисунок 4. Модернизация административной процедуры распределения функциональных обязанностей на предприятии

Экстенсивная модель применения механизма модернизации распределения функциональных обязанностей предполагает поддержание постоянной величины суммарного рейтинга всех работ, функций, процедур, заданий, с соответствующим сохранением стоимости его единицы. При этом увеличение рейтинга одних позиций (должностей или обязанностей) по своей сумме может осуществляться только на величину снижения суммарного рейтинга других, изменяемых в оценке позиций. Это обеспечивает постоянство стоимости единицы рейтинга и, соответственно, оценки и оплаты выполнения, относящихся в основном ко второй группе (КС2) специализированных обязанностей.

Интенсивная модель применения механизма модернизации распределения функциональных обязанностей предполагает независимое изменение рейтинга любых обязанностей и должностей, что приводит к

неизбежному изменению стоимости единицы, а значит, оценки и оплаты практически всех обязанностей и должностей.

Проведенное исследование показывает, что совершенствование и расширение сфер и форм применения рейтинга обнажили латентные социально-психологические конфигурации его воздействия на личность сотрудника. Так, обнаружилось, что не рассчитываемые на основе рейтинга коэффициенты или даже размеры выплат, а формируемое им внутригрупповое ранжирование оказывается мощнейшим стимулом активизации труда.

Применение рейтингового инструментария создает серьезный потенциал для системы управления предприятия, который основывается на:

- формировании административного механизма последовательной саморегистрации индивидуального и группового рейтинга;
- детерминировании 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;
- целенаправленной содержательной интеграции использования рейтингового инструментария в процедуры управления.

Использование рейтингового инструментария также 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.

Изменение рейтинга даже одной обязанности, а тем более должности, самым непосредственным образом перераспределяет их исполнение. За таким перераспределением следует соответствующая коррекция рейтингов ряда должностей, их обязанностей сотрудников предприятия. Именно такая безусловная зависимость становится исключительно эффективным инструментом администрирования процесса управления предприятия. 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.

Таким образом, в руках руководителя предприятия появляется инструмент определения рейтинга обязанностей и должностей, в применении которого он ориентируется не только на текущий момент, но и на конкретно обозначенную перспективу, этим обеспечивается своевременное освоение персоналом предприятия инновационных составляющих профессионально-квалификационного уровня, необходимых ей для выполнения прогнозируемых новых обязанностей и должностей в будущем. Вследствие этого, рейтинговый инструментарий становится необходимой и конструктивной основой системы последовательного повышения потенциала предприятия и совершенствования его системы управления в целом.

Список литературы

1. Лекция по административному менеджменту//ЛЕКЦИИ ОНЛАЙН: учебно-образовательный портал.
2. URL: <http://mylect.ru/managment/administrmanagment/186-2011-06-06-03-21-57.html?showall=1>(дата обращения: 25.02.2012).
3. Райченко А.В. Административный менеджмент: Учебник. – М. ИНФРА-М, 2007.-416 с. С. 352.
4. Там же, С. 327.

Areas for improvement of the system of administrative management in Russia

Ananiev A.A.

Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)

The paper provides a definition of the system of administrative management. The basic perspective directions of improvement of the system of administrative management in the Russian economy.

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