

Максимов Валентин Михайлович, аспирант НЧОУ ВПО «Южный институт менеджмента», e-mail: nextdoor_80@mail.ru.

**ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ САМОУПРАВЛЕНИЯ
В КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ**
(рецензирована)

В статье рассмотрен ряд коэффициентов, позволяющих рассчитать уровень развития самоуправления в отдельно взятой организации, и предложены инструменты по развитию самоуправления в отечественных предприятиях.

Ключевые слова: контроль, организация, производство, рабочие, самоуправление, экономика.

Maksimov Valentin Michailovich, post graduate student of NPEI HPE "Southern Management Institute", e-mail: nextdoor_80@mail.ru.

**TOOLS OF EVALUATION AND SELF-GOVERNING DEVELOPMENT
IN COMMERCIAL ORGANIZATIONS IN MODERN RUSSIA**
(reviewed)

The article describes a number of factors that allow to calculate the level of self-governing development in a single organization, and tools for the development of self-government in domestic enterprises have been suggested.

Keywords: control, organization, production, labor, self-governing, economy.

Для современных отечественных наукоемких предприятий становится более актуальным вопрос как снизить уровень бюрократизации при принятии управленческих решений, и каким образом избавиться от институциональных барьеров, не позволяющих реализовывать оригинальные и зачастую прибыльные идеи. Значимость этих вопросов повысилась по причине вступления России во Всемирную Торговую организацию и возникшей в связи с этим необходимости повышения уровня конкурентоспособности отечественных предприятий.

В качестве одного из способов для преодоления институциональных барьеров мною предлагается повышения уровня самоуправления внутри коммерческих наукоемких организаций. Однако для повышения уровня самоуправления необходимо выяснить, каков его уровень в данный момент? Для этого рассмотрим ряд коэффициентов приведенных ниже.

Первый показатель – коэффициент вовлеченных в управление сотрудников. Выглядит как соотношение количества управленцев к общему количеству трудящихся.

$$K_y = \frac{N_{упр}}{N};$$

где K_y – коэффициент вовлеченных в управление сотрудников; $N_{упр}$ – количество управленцев; N – общее количество персонала организации.

Коэффициент наукоёмкости организации можно представить как соотношение инженерно-технического персонала и менеджеров и рабочих.

$$K_n = \frac{N_{итп}}{N_{упр} + N_{раб}};$$

где K_n – коэффициент наукоёмкости; $N_{итп}$ – количество инженерно-технического персонала; $N_{упр}$ – количество управленцев; $N_{раб}$ – количество рабочих.

Коэффициент образования сотрудников. Соотношение затрат на образование инженерно-технического персонала и суммы затрат на образование рабочих и управленцев предприятия.

$$K_o = \frac{Z_{итп}}{Z_{упр} + Z_{раб}};$$

где K_o – коэффициент образования; $Z_{итп}$ – затраты на обучение инженерно-технического персонала; $Z_{упр}$ – затраты на обучение управленческих кадров; $Z_{раб}$ – затраты на образование рабочих.

Коэффициент бюрократизации. Соотношение менеджеров среднего звена и общего количества сотрудников.

$$K_b = \frac{N_{ср}}{N};$$

где K_b – коэффициент бюрократизации; $N_{ср}$ – менеджеры среднего звена; N – общее количество сотрудников.

В дополнении к этим коэффициентам стоит использовать два опроса для сотрудников – уровень удовлетворенности трудом и опрос об уровне включенности сотрудников в процесс принятия решений.

На основе приведенных выше коэффициентов есть возможность рассчитать сводный индекс самоуправления – Индекс развития самоуправления. Он будет выглядеть как среднее арифметическое приведенных выше четырех коэффициентов. Использование данных коэффициентов актуально только для предприятий занятых в наукоемких сферах производства или предоставлении информационных услуг.

$$\text{ИРС} = (\text{Ку} + \text{Кн} + \text{Ко} + \text{Кб})/4;$$

где ИРС – индекс развития самоуправления; Ку – коэффициент вовлеченных в управление сотрудников; Кн – коэффициент наукоемкости; Ко – коэффициент образования; Кб – коэффициент бюрократизации.

В целом ИРС позволит выявить общую картину уровня самоуправления, но для разработки конкретных рекомендаций по его развитию потребуются более подробное изучение факторов влияющих на самоуправление, так как каждая фирма имеет свои особенности организационной культуры и внутренних взаимоотношений.

Теперь рассмотрим некоторые инструменты по преодолению институциональных барьеров внутри организации с помощью самоуправления.

В российском бизнесе существуют проблемы с передачей опыта (особенно между разными поколениями сотрудников). В командно-административной экономике часть этих проблем решалась путем создания системы резерва персонала и курсов повышения квалификации. В настоящее время эти проблемы не теряют своей значимости; более того, в атмосфере рыночной конкуренции, когда конкурентные преимущества мало ощутимы, но очень ценны, передача опыта и диффузия знаний от предшественника к преемнику в полном объеме, является таковым преимуществом. Передача опыта в компании является главным источником обучения персонала внутри компании, поскольку ни один внешний тренер не сможет подготовить начинающего работника к деятельности в рамках конкретной компании [2].

Самоуправление непосредственно связано с передачей опыта и знаний внутри коммерческой организации, посредством диффузии знаний во внутренней среде коммерческой организации. Суть этой функции заключается в распространении и передаче знаний от более опытных сотрудников менее опытным, через наставничество. Такая схема диффузии знаний внутри коммерческой организации позволяет раскрыть потенциал сотрудника. Вместе с тем поддерживая и воодушевляя коллектив. В отличие от тренинга это процесс, а не одно событие, каким является тренинг. Помощь наставника заключается в самораскрытии сотрудника через осознание им самим проблемы и решение этой проблемы. Выделим характерные признаки наставничества:

- гибкость – может осуществляться самыми разнообразными путями и в самых различных ситуациях.
- Необходимые атрибуты: время и наличие хотя бы двух человек;
- прикладной метод, то есть оно имеет отношение к профессиональной деятельности и охватывает весь диапазон этой деятельности.
- индивидуальность – напрямую связано с потребностями и интересами личности;
- ориентация на людей – люди воспринимаются такими, какие они есть, – со всеми их ценностями, мотивами;
- система обратной связи.

Результатом реализации функции диффузии знаний является, прежде всего, обучение и передача опыта, а эффективная учеба ведет к эффективности выполнения задач. И это не только повышает профессиональные навыки, но и повышает мотивацию; повышение культурного уровня организации; уменьшение времени, необходимого для адаптации нового сотрудника в компании.

Другим современным направлением дебюрократизации организации является изменения в ее рамках модели управления, которая предполагает:

- локализацию максимального числа управленческих функций непосредственно на низовом уровне и интеграцию их с производственными;
- сокращение числа уровней управления и переход от «высоких» управленческих структур к плоским с соответствующим расширением их прав и ответственности;
- резкое сокращение функций надзора и контроля в пользу консультирования исполнителей, их «поддержки» в затруднительных положениях;
- развитие «рабочего представительства» и формирование некоторых направлений внутренней политики организации, прежде всего в социальной сфере, в прямом диалоге руководства и рядовых сотрудников, или их представителей, например профсоюзов.

Следующим направлением борьбы с бюрократизацией управления считается развитие коллективных методов принятия решений на всех его уровнях путем создания «команд» состоящих из специалистов, пользующихся решающим словом в своей области. При широкой автономии членов команды среди них поддерживается высокий уровень взаимодействия и информационного обмена, позволяющий после соответствующего обсуждения коллективно принимать наиболее важные и сложные решения. И всецело отвечать за их последствия [4].

Наконец, в качестве четвертого направления борьбы с бюрократизацией можно рассматривать перевод, где только возможно, внутриорганизационных отношений на экономические рельсы. Этот процесс сейчас активно развивается во всем мире, в том числе и в России. Его основная идея состоит в том, что все

подразделения организации получают право реализовывать друг другу, а также администрации, свою продукцию – товары и услуги на внутриорганизационном рынке, а последний, как известно, главный враг бюрократии [1].

Так же в определенной степени бюрократизацию крупных организаций может ослабить использование кольцевой системы совещательных структур, например, советов по совершенствованию деятельности, основанной на принципе «соединительного звена». Ее суть состоит в следующем.

В организации в целом и на каждом ее уровне создается совет, или комитет по совершенствованию деятельности во главе с руководителем соответствующего уровня, членами которого, помимо специалистов, являются вышестоящий и подчиненные ему руководители. В свою очередь данный руководитель является членом советов, образованных под их руководством, и таким образом, большинство руководителей в крупных организациях являются членами сразу трех такого рода советов – своего и находящихся «этажом выше» и «этажом ниже». Членами советов при руководителях низового уровня оказываются уже рядовые исполнители, представители которых могут быть избраны в Совет всей организации, где председательствует ее первое лицо, и таким образом кольцо участия замыкается [3].

Подобная схема улучшает координацию действий руководителей различных уровней организации и обеспечивает взаимный контроль. Если, например, все члены какого-то совета выразят недоверие председателю, или коллеге, администрация обязана рассмотреть вопрос о возможности его пребывания на соответствующей основной должности.

Организации, в которых переплетаются административные и экономические методы управления, получили название многомерных. В них значительно повышается четкость, гибкость, надежность управления, создается простор для дальнейшего совершенствования его форм и методов, ослабляется негативное воздействие бюрократических тенденций.

Естественно данные примеры способов дебюрократизации применимы в основном для организаций наукоемких и носят общий характер. Но их эффективность подтверждает использование элементов самоуправления в таких компаниях как Google и Nokia. Кроме того, проведенный автором опрос, о «Степени развития самоуправления» среди приблизительно 200 сотрудников коммерческих организаций разного профиля выявил крайне низкую степень развития самоуправления, что в свою очередь дает широкие возможности усиления конкурентоспособности и лояльности персонала. В условиях нарастающего кадрового голода последнее особенно актуально.

Литература:

- 1.Кравчук Ю.Б., Бережной В.М., Погорелова А.С. Роль коллектива в становлении трудового потенциала.//Современные научные исследования и инновации. – Февраль, 2012.
- 2.Институт проблем предпринимательства [Электронный ресурс]: – <http://www.ipnou.ru/>
- 3.Многонациональный менеджмент [Электронный ресурс]: – <http://managepeople.ru/>
- 4.Сибирская Академия Финансов и Банковского дела [Электронный ресурс]: – <http://www.sifbd.ru/students/uchebn>

References:

1. Kravchuk Y.B., Berezhnoi V.M., Pogorelova A.S. The role of staff in the development of labor potential / Modern scientific research and innovation. - February, 2012.
2. Institute for problems of Entrepreneurship [electronic resource]: - <http://www.ipnou.ru/>
3. Multinational Management [electronic resource]: - <http://managepeople.ru/>
4. Siberian Academy of Finance and Banking [electronic resource]: - <http://www.sifbd.ru/students/uchebn>