

ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ И ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Соустина С. А.,

аспирантка ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет», г. Пенза, Россия

Аннотация. В статье рассмотрены актуальные вопросы проблем создания и функционирования системы управления коммерческой организацией с позиций современной практики. Проанализированы возможности по обеспечению более эффективного управления организацией. В современной динамичной инновационной экономике для достижения стратегических целей бизнес-структур необходимым представляется проведение системной работы по совершенствованию процесса управления организацией и донесения целевых стратегических ориентиров до сотрудников для повышения их мотивации и интегрированности в бизнес-процессы.

Ключевые слова: организация, система управления, коммерческая организация.

PROBLEMS OF CREATION AND FUNCTIONING OF THE MANAGEMENT SYSTEM OF A COMMERCIAL ORGANIZATION

Soustina S. A.,

graduate student of Penza state University, Penza, Russia

Abstract. The article deals with topical issues of creating and operating a commercial organization management system. from the standpoint of modern practice. Analyzed opportunities to ensure more effective management of the organization. In today's dynamic innovation economy, in order to achieve the strategic goals of business structures, it is necessary to carry out systematic work to improve the organization's management process and deliver targeted strategic targets to employees to increase their motivation and integration into business processes.

Keywords: organization, management system, commercial organization.

Система управления персоналом сегодня претерпевает кардинальные изменения, как в нашей стране, так и в странах с развитой рыночной экономикой. Однако на большинстве российских предприятий неизменными остаются многие проблемы, связанные с созданием и функционированием системы управления персоналом.

При разработке и внедрении системы управления организацией можно выделить следующие практические сложности:

1. Разнообразие стратегических процессов и уровней разработки стратегии.
2. Отсутствие практического механизма увязки бизнес-стратегии со стратегией управления персоналом.
3. Отсутствие четко сформулированных бизнес-стратегий.
4. Качественный характер вопросов управления персоналом.
5. Чрезмерная ориентация на проблемы стратегической интеграции.
6. Сложность выработки целостного взгляда на выбор стратегии управления персоналом.
7. Сложность установления связи между проведением конкретной политики и полученными результатами.
8. Не учитывается человеческий фактор (гарантированная занятость, непрерывное развитие и качество трудовой жизни).

Структура управления коммерческой организацией в значительной мере зависит от отношения к ней со стороны менеджеров (какой тип структуры они предпочитают и насколько они готовы идти на введение традиционных форм управления людьми). Высококвалифицированные работники, а также работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают оргструктуры, дающие им больше свободы и самостоятельности [1]. Работники же, выполняющие рутинные операции, более ориентированы на простые и традиционные организационные структуры управления. Динамизм внутренней среды организации также является важным фактором, определяющим организационную структуру управления персоналом. Так, если внутренняя среда стабильна и в ней соблюдаются незначительные изменения, то могут применяться организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. Если же внутренняя среда динамична, то организационная структура управления организацией должна обладать гибкостью и способностью быстро реагировать на эти изменения. В частности, она должна преодолевать высокий уровень децентрализации и наличие больших прав у руководителей структурных подразделений в принятии управленческих решений.

При функционировании системы управления на предприятии также возникает ряд проблем.

Первая проблема носит, скорее, идеологический характер. Сформулировать ее можно следующим образом: процессы управления персоналом воспринимаются специалистами на местах не как нормальные бизнес – процессы или процедуры, а как набор идеологических постулатов [10].

В большинстве случаев процессы в области управления организацией не идентифицированы, не описаны и не регламентированы. И большинство специалистов, говоря о создании системы управления персоналом, совершенно не подразумевают под этим создание иерархической структуры регламентов, положений, политик, справочников и т.д.

Стандартные, существующие или оставшиеся «с прежних времен» положения об отделах и должностные инструкции сотрудников не обеспечивают должное функционирование службы персонала предприятия, т.к. описывают функции отделов и сотрудников без учета давно изменившихся реалий. Кроме того, на основании них невозможно однозначно описать или воспроизвести любой процесс, выходящий за рамки одного подразделения.

В большинстве организаций однозначно не определены задачи, функции, права и полномочия в принятии кадровых решений, ответственность кадровых служб (служб управления персоналом/человеческими ресурсами), что приводит к неконтролируемому распределению функций между различными подразделениями и затрудняет учет и контроль выполнения соответствующих задач [9].

Часть процессов по управлению организацией реализуются на основании «исторических» требований, отраженных в инструкциях, регламентирующих документах и приказах. И эти документы не отвечают современным требованиям (в т.ч. требованиям стандартов в области управления качеством, как, например, SA 8000:1997, OHSAS 18001:1999, ISO 9001:2000, P-CMM и другим) [7].

В субъекте управления организацией понимание роли и места системы управления организацией не соответствует действительному объему и стратегическому характеру задач, требующих решения. Происходит устаревание знаний аппарата управления предприятия. Наблюдается недостаточный уровень профессионально-квалификационной подготовки административно-управленческого персонала; применение затратных подходов к управлению персоналом, не соответствующих современным технологиям управления.

В объекте управления организацией: проблемы социальной среды, к которым можно отнести устаревание знаний специалистов высокой квалификации, отсутствие анализа и учета изменений в социальной среде и их воздействие на решения в сфере управления персоналом, использование механистического подхода к управлению организацией.

В структуре рынка рабочей силы наблюдается отсутствие методической базы по формированию внутреннего рынка рабочей силы. Появляются дефицитные категории персонала, а также возрастные провалы в структурах рынка рабочей силы по отдельным категориям работников. Негативно сказывается на функционировании системы управления персоналом отсутствие специалистов в области стратегического управления и недостатки в системе профессионального образования. Во многих организациях не поставлены задачи по разработке и формированию внутреннего рынка рабочей силы.

На большинстве современных предприятий в целом отмечаются следующие проблемы:

- появление дефицитных видов профессий и сложности с наймом необходимых работников;
- рост цен на услуги образовательных и консультационных учреждений;
- переход на новые виды деятельности, достаточно быстрая смена технологий производства и услуг;
- отсутствие финансовых ресурсов;
- проблемы долгосрочного планирования численности и структуры работников в связи с неопределенностью при формировании портфеля заказов.

Наиболее важные с точки зрения стратегического управления причины этих проблем:

1. Содержание деятельности некоторых подсистем системы управления не соответствует требованиям внешней среды.
2. Концентрация функций стратегического характера в ведении служб по управлению организацией сопровождается слабым развитием стратегических аспектов в управлении.
3. Существующее понимание роли и процессов воспроизводства персонала не учитывает «инвестиционного» характера вложений в персонал.
4. Отсутствуют разработки по применению технологий стратегического управления.

Большинство современных менеджеров осознают, что сила любой организации, прежде всего, в человеческом капитале. Однако осознания возможности решения проблемы еще недостаточно, чтобы она была решена на самом деле. Необходимы еще и знания о том, как это сделать, умелое и уместное использование соответствующих технологий и методов, включенных в систему управления персоналом. В этом смысле известные на сегодня методы, технологии и процедуры в системе управления персоналом могут быть объединены в три подгруппы: методы формирования кадрового состава, методы поддержания работоспособности персонала, методы оптимизации кадрового потенциала и реорганизации. Всеми этими методами в полной мере должен владеть грамотный менеджер по персоналу, равно как и любой хороший руководитель [9].

Совершенствование системы управления организацией на отечественных предприятиях и организациях должно опираться на накопленный зарубежный опыт. Речь идет, прежде всего, об обобщении и заимствовании руководителями предприятий и организаций зарубежного прогрессивного опыта в сфере государственного финансирования и стимулирования внутрифирменной подготовки кадров, использования современных систем оценки персонала, формирования и применения системы материального поощрения разных категорий работников, а также привлечения значительной части персонала к управлению делами фирмы.

В странах с развитой рыночной экономикой государство, принимая на себя основную финансовую тяжесть подготовки и переподготовки кадров, создает единый механизм обеспечения занятости через взаимодействие государства и предприятия. Этот механизм включает стимулирование и со стороны государства образовательной активности самих предприятий, кооперирование последних с учебными заведениями, а также аккумулярование и перераспределение средств предприятий с целью подготовки и переподготовки рабочей силы. Взаимодействие государства и предприятий предусматривает использование различного инструментария: финансирования, налоговой политики, регулирования социального страхования и обеспечения, создания информационной и правовой инфраструктуры [10].

Что касается начальной профессиональной подготовки молодежи, то государственные органы, прежде всего, стимулируют активность предприятия с помощью прямого финансирования внутрифирменных систем обучения. Так, например, государственные органы Великобритании, Италии, Швеции покрывают до 80% затрат предприятия на наем и обучение молодежи 16-18 лет, которая еще не имеет полного среднего образования.

Объектом прямого финансирования государственными органами Германии, Франции, Италии, Швеции стала так называемая альтернативная форма подготовки кадров, которая охватывает молодежь до 25 лет. Речь идет о соединении процесса теоретической подготовки в учебном заведении с трудовой деятельностью при условии частичной занятости [10, с.84]. Таким образом обеспечивается соответствие занятости учащегося приобретенной на данный момент квалификации. Необходимым условием такой формы является наличие специальной программы, обеспечивающей координацию подготовки в двух различных системах. Активный контроль предприятий за учебным процессом позволяет постоянно корректировать в нужном направлении программы теоретического обучения.

Методы прямого финансирования дополняются непрямым стимулированием внутрифирменной подготовки со стороны государства путем дифференциации налоговой политики. Этот инструмент особенно активно используется в США, где средства, направляемые на подготовку молодых работников, полностью освобождаются от налогообложения (при условии аккредитации местными органами власти, т.е. гарантии соответствия подготовки установленным стандартам).

В западноевропейских странах одним из источников средств государственных органов, выделяемых на профессиональную подготовку, являются денежные отчисления самих предприятий. Так, во Франции существует порядок, в соответствии с которым каждое предприятие с численностью занятых свыше десяти человек отчисляет на цели повышения квалификации работников не менее 1% фонда заработной платы [8].

Необходимость постоянной переподготовки персонала привела к тому, что практически во всех странах с рыночной экономикой созданы системы специальных подразделений фирм: учебные центры и курсы, отделы кадровой политики и др. Систему профессиональной подготовки рабочих имеют 80% предприятий Японии. Затраты американских компаний на переподготовку и повышение квалификации персонала составляют до 5% прибыли, не учитывая государственных дотаций.

В экономически развитых странах большое внимание уделяется внедрению современных систем оценки разных категорий персонала. Прежде всего, увеличивается применение самооценки персонала. По результатам исследований проведенных американской корпорацией «Дженерал Электрик», около 90% руководителей и 86% подчиненных самооценку считают обязательной составляющей системы оценки в целом.

Достаточно эффективным методом оценки руководителей и специалистов является оценка в соответствии с достижением поставленных целей. Она включает, как правило, следующие этапы:

- 1) определение нескольких ключевых функций работников;
- 2) конкретизация каждой функции путем установления определенных экономических показателей (объем работ, качество, прибыль и т.п.);
- 3) определение конкретных показателей для оценки результатов деятельности;
- 4) сравнение достигнутых результатов по заблаговременно установленным «стандартам выполнения» и определение оценочного балла;
- 5) расчет средней оценки, отражающий уровень достижения поставленных целей. Такой метод оценки деятельности работников применяет, например, американский банк «Чейз Манхеттен».

Наибольшего внимания заслуживает зарубежный опыт формирования и применения многоаспектной системы материального поощрения персонала. Его ключевыми элементами являются: использование тарифной системы; применение прогрессивных форм оплаты труда; распространение оригинальных систем премирования и стимулирования нововведений; более высокая оплата умственного труда; существенная индивидуализация заработной платы.

Повсеместно используется тарифная система в разнообразных ее модификациях как инструмент дифференциации оплаты труда в зависимости от его сложности, условий и важности работы. В странах с развитой рыночной экономикой преимущественно применяются единые тарифные сетки для рабочих, специалистов и служащих. Каждая отрасль экономики, как правило, формирует собственные тарифные сетки, которые, в свою очередь, модифицируются на уровне фирм. Например, на итальянской фирме «Оливетти» используется 20-разрядная тарифная сетка, а в американской автомобильной корпорации «Форд Моторс» – 23-разрядная. В японских фирмах традиционно основная ставка определяется с учетом возраста и стажа, а так называемая трудовая ставка – в зависимости от квалификации и результативности труда.

В зарубежных организациях в большинстве случаев внедрена повременная оплата труда рабочих. Это вызвано тем, что сейчас приоритетное значение имеет не количество, а качество товаров. В 90-х годах XX столетия простая повременная и повременная с коллективным и индивидуальным премированием системы по охвату рабочих составляли в Бельгии – 92,6%; Германии – 86,7%; Италии – 88,4%; Нидерландах – 94,8%; Франции – 93,5% [2].

Во многих зарубежных странах распространены целиком оригинальные системы премирования. В частности, в американских фирмах уже длительное время применяются две системы, известные по фамилиям их авторов, – системы Скенлона и Ракера. Первая из них базируется на распределении (в пропорции 1:3) экономии затрат на заработную плату между компанией и рабочим, а вторая – на формировании премиального фонда в зависимости от увеличения условной – чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Также широко применяется система «отложенных премий». Например, на фирме «Фиат» за создание новой продукции насчитывается премия, выплата которой откладывается на фиксированный срок (1-2 года), а на французских предприятиях за достижение определенного уровня качества и эффективности труда ежегодно начисляется премия, которая выплачивается лишь через пять лет.

Характерной особенностью современных систем стимулирования на Западе является широкое распространение системы поощрений за внедрение разнообразных нововведений. В частности, большинство западно-европейских фирм формируют премиальные фонды для специального вознаграждения за создание, освоение и выпуск новой продукции, но их размер ставится в зависимости от прироста объема продажи новой продукции, ее доли в объеме производства.

В зарубежных странах, как правило, умственный труд оплачивается выше, чем физический. По данным исследований, заработная плата работников умственного труда в среднем превышает заработную плату рабочих: в Германии – на 20%; Италии и Дании – на 22%; в Люксембурге – на 44%; Франции и Бельгии – на 61%. Средняя заработная плата американских инженеров почти в два раза больше чем средняя заработная плата рабочих.

Во всех странах с развитой рыночной экономикой наблюдается стойкая тенденция к индивидуализации заработной платы на основе оценки конкретных заслуг работника. Механизм индивидуализации заработной платы включает как дифференциацию условий найма, так и регулярную оценку заслуг персонала непосредственно в процессе трудовой деятельности. В США, например, оценивают личные заслуги руководителей компании и специалистов 80% компании, а рабочих – приблизительно 50%. Во Франции индивидуализированная заработная плата составляет три четверти ее прироста у руководителей и специалистов, две трети – у мастеров и почти половину – у рабочих [9, с.366].

Зарубежный опыт подтверждает исключительную полезность привлечения работников к управлению производством. В американских фирмах, например, применяются четыре формы привлечения персонала к управлению: 1) участие работников в управлении трудом и качеством продукции на уровне производственного цеха или другого равноценного подразделения; 2) создание рабочих советов или совместных комитетов менеджеров и рабочих; 3) внедрение системы участия персонала в полученной прибыли; 4) участие представителей наемного труда в работе советов директоров корпораций. В частности, почти 25% американских корпораций с количеством работников более 500 человек имеют в организационной структуре управления советы рабочих или совместные комитеты работников и администрации.

Своеобразной является система привлечения трудящихся к управлению, сложившаяся в Германии. Она включает: совместное участие в наблюдательных советах фирм представителей капитала и наемного труда; наличие «рабочего – директора»; создание на предприятиях производственных советов, состоящих из рабочих. Такие советы создаются на предприятиях, имеющих не менее 5 постоянных наемных работников с правом голоса (возраст – более 18 лет, стаж работы не менее 6 месяцев). При этом работодатели обязаны предоставлять наемным работникам и совету предприятия соответствующую информацию, принимать от них запросы и предложения, изучать и учитывать мнение совета предприятия по вопросам социально-экономического развития последнего.

Характерной особенностью современного производства за рубежом нужно считать переход к разнообразным коллективным (групповым) формам организации труда, включая совместное выполнение отдельных заданий (контроль качества, обслуживание производства, обучение). Среди разных форм групповой работы, направленной на повышение эффективности производства и совершенствование трудовых отношений, прежде всего, стоит выделить так называемые «кружки качества», которые, по существу, являются неформальной организацией управления производством, действующей параллельно с традиционной иерархической системой. По оценке западных специалистов, на каждый доллар затрат на развитие «кружков качества» предприятия получают 4-8 долларов прибыли. Поэтому не случайно 90% наибольших фирм США используют «кружки качества» с целью повышения эффективности производства, а в Японии функционирует свыше одного миллиона таких кружков, объединяющих почти 11 миллионов работников [3, с.118].

Таким образом, на большинстве российских предприятий неизменными остаются многие проблемы. К их числу можно отнести: появление дефицитных видов профессий и сложности с наймом необходимых работников; рост цен на услуги образовательных и консультационных учреждений; сложность выработки целостного взгляда на выбор стратегии управления персоналом; отсутствие методической базы по формированию внутреннего рынка рабочей силы; несоответствие понимания роли и места СУП в системе хозяйствования действительному объему и стратегическому характеру задач, требующих решения, и другие.

Совершенствование системы управления коммерческой организацией должно опираться на накопленный зарубежный опыт.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2016. 248 с.
2. Афонин Ю.А., Жабин А.П., Панкратов А.С. Социальный менеджмент: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2017. 320 с.
3. Бакирова Г.Х. Тренинг управления персоналом/Г.Х. Бакирова. – СПб.: Речь, 2016. 396 с.
4. Бакирова Г.Х. Управление человеческими ресурсами/Г.Х. Бакирова. – СПб.: Речь, 2017. – 149 с.
5. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2016. 504 с.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник. – 6-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2017. 154 с.
7. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 134 с.
8. Управление персоналом: Энциклопедия/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА М, 2016. 123 с.
9. Управление персоналом: Учебник / Под общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2017. 183 с.
10. Edvinsson L., Sullivan P. Developing a model for managing intellectual capital // European management journal. 2017. Vol.14. № 4. P. 356-364.