

Мурзаibraim уулу Р., Сатылганова Э.Ш.

**ИШКАНАНЫ ЭКОНОМИКА ТАРАБЫНАН
БАШКАРУУ МАСЕЛЕЛЕРИ ЖАНА АНЫН МИКРОЭКОНОМИКАДАГЫ
ТЕОРЕТИКАЛЫК РОЛУ**

Мурзаibraim уулу Р., Сатылганова Э.Ш.

**ВОПРОСЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ
И ЕЕ ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ РОЛЬ В МИКРОЭКОНОМИКЕ**

Murzaibraim uulu R., E.Sh. Satylganova

**THE ISSUES OF ECONOMIC MANAGEMENT AND ITS ROLE
IN THEORETICAL MICROECONOMICS**

УДК: 331.221.

Макалада иш уюмдардын жана ишканалардын эмгек рыногундагы ишмердүүлүгү каралат. Ошондой эле, ишканаланы экономика тарабынан башкаруу маселелери жана анын микроэкономикадагы теоретикалык ролу каралат.

Негизги сөздөр: ишкана, башкаруу, жөнгө салуу, макроэкономика, микроэкономика.

В статье рассматривается деятельность организаций и предприятий, которые осуществляют управление на рынке труда. Также рассмотрены вопросы экономического управления предприятием и ее теоретическая роль в микроэкономике.

Ключевые слова: предприятие, управление, регулирование, макроэкономика, микроэкономика.

The article deals with the activities of organizations and enterprises that manage the labor market. The issues of economic management of the enterprise and its theoretical role in microeconomics are also considered.

Key words: enterprise, management, regulation, macroeconomics, microeconomics.

Рост числа небольших организаций, захватывающих все больший объем рынка труда, входит в противоречие с традиционной устремленностью теории организаций и теории управления персоналом к исследованию закономерностей развития крупных предприятий и компаний. Все яснее выражена потребность в эмпирических исследованиях и теоретических обобщениях практики кадрового менеджмента именно в малочисленных организациях. Обострение этой потребности во многом способствовало тому, что в последнее время выросло число публикаций в

журналах, адресованных владельцам бизнеса, самостоятельно управляющим своими компаниями, посвященных проблемам управления персоналом. Эти факты свидетельствуют о том, что руководители небольших организаций проявляют все больший интерес к вопросам повышения эффективности за счет грамотного управления человеческими ресурсами. Были сформированы следующие основные требования, которым должна соответствовать будущая система нематериального стимулирования:

- Четкость критериев получения вознаграждения, каждый сотрудник должен четко осознавать, за что он получает вознаграждение.

- Система нематериального стимулирования должна быть направлена на развитие в сотрудниках лояльности к компании, мотивировать их на успех, а также на развитие креативных качеств, инициативы, в отличие от системы премирования, направленной на выполнение какой-либо основной функции. То есть то, без чего компания в принципе нормально функционировать не может. Соответственно лишение премии означает сбой (или большую его вероятность) на каком-то участке работы.

- Награждение отличившихся сотрудников необходимо проводить периодически и не реже одного раза в год. Было принято решение производить награждение отличившегося персонала на торжественных собраниях, посвященных подведению итогов работы за квартал.

С учетом определенных выше задач, стоящих перед системой немонетарной мотивации и требований, была реализована следующая система (табл. 1).

Таблица 1

Показатели нематериального стимулирования и виды поощрения

№ п/п	Наименование показателя нематериального стимулирования	Результат работы	Вид поощрения
1.	Предложения по решению нестандартных задач, поставленных руководством (в том числе связанных с развитием продаж)	Одобрено руководством	Почетная грамота, доска почета или занесение в книгу почета компании, в зависимости от значимости решенной задачи
		Не одобрено руководством	Устная благодарность руководства

2.	Предложения по улучшению существующей системы механизмов продаж и касающихся других сфер деятельности компании	Одобен руководством	Почетная грамота, доска почета, в исключительных случаях занесение в книгу почета компании
		Не одобрен руководством	Устная благодарность руководства
3.	Оригинальность в решении задачи		Почетная грамота
4.	Добровольное взятие на себя каких-либо обязательств, не оговоренных должностными обязанностями		Устная благодарность руководства

Данный перечень не является закрытым, каждый случай проявления сотрудником своих лучших творческих и инициативных способностей, не указанный в таблице, рассматривался и вознаграждался отдельно.

Было решено, что сотрудник должен вознаграждаться в любом случае, получило ли его решение одобрение руководства или нет. Все предлагаемые предложения документировались. Обычно проектные группы соответствуют подразделениям, уже существующим в компании. Это отделы, цеха и т.д. В проектные группы объединяются представители разных специальностей в соответствии с функциональными задачами компании. Количество сотрудников в проектной группе должно быть не менее семи человек и не более семнадцати. Необходимым условием работы с группой является личное знакомство всех сотрудников между собой. Руководитель, совместно с психологом, составляет списки проектных групп. Центральная проектная группа организуется из директоров, топ менеджеров и других вип-персон (имеющих право принимать санкции и решения в своей профессиональной сфере от имени компании). На первом этапе поляризации компании именно представители этой группы становятся основными трансляторами ценностей и принципов компании в свои подчиненные подразделения. Далее, по необходимости, включаются все остальные звенья холдинга. При этом руководитель, для каждой проектной группы, выделяет свои критерии, функционально специфические для этой группы.

Выбор критериев для каждой проектной группы проводится руководителем путем ранжирования критериев, представленных в списке для каждой проектной группы. То есть, руководитель представляет те особенности личности, которые необходимы для реализации задуманного им, проекта и выстраивает их по степени их актуальности.

(жирным шрифтом отмечены критерии отобранные руководителем, которые будут пользоваться в матричном анализе)

Усердный-халатный Справедливый-необоснованный Либерал-деспот Инициативный-пассивный Деликатный-безцеремонный Ответственный-легкомысленный Добрый-злой
--

Реалистичный-фантазер Общительный-замкнутый Откровенный-скрытный Веселый-грустный Выносливый-утомляемый Зрелый-инфантильный Основательный-поверхностный Доверчивый-подозрительный Скромный-хвастливый
--

Умный-глупый Трудолюбивый-лентяй Пунктуальный-неорганизованный Смелый-трусливый Щедрый-жадный Правдивый-лживый Упорный-безвольный Лояльность-вредность Порядочность-нечистоплотность Нежный-грубый

Оптимист-пессимист Уверенный-тревожный Интуитивный-рациональный Солидный-простой Искренний-двуличный Молчаливый-болтун Конкретный-абстрактный Компанейский-замкнутый

Рис. 2. Примерный список возможных критериев.

Отбор руководителем критериев необходимых для развития компании является принципиально важным для задания векторов оценки внутри компании. Задание руководителем этих критериев позволяет лишить неформальных, выдвинувшихся лидеров по другим критериям, их социального статуса. Например, одной из особенностей личности большинства неформальных лидеров, является их стремление быть добрыми за чужой счет. Так как многие люди понимают доброту как «всепрощение», то люди, лидирующие по критерию «добрый», часто дают моральную поддержку носителям негативных качеств (безответственность, лень...) и с благими намерениями объединяют вокруг себя неспособных качественно работать. Тогда исключение критерия «добрый» из сферы взаимной оценки, при материальном стимулировании лидерства, из числа актуальных для развития компании критериев, приведет к тому, что люди, являющиеся лидерами по критерию «добрый» перестают быть социально значимыми.

Общий объем ранговых значений для всей группы величина постоянная X , и равна $X = KNN(N+1)/2$, для каждой проектной группы, где N – количество сотрудников в группе, $N(N+1)/2$ сумма чисел натурального ряда используемая в ранжировании $(1+2+3+...+N)$, K количество использованных в анализе критериев. Приравнивая общий объем ранговых значений к определенному проценту (например 11%) от роста уровня продаж, можно рассчитать индивидуальный вклад каждого сотрудника в развитие компании в денежных единицах V . Для этого сумму, эквивалентную 11% от роста уровня продаж, делят на X и умножают на индивидуальный коэффициент сотрудника R , где индивидуальный коэффициент сотрудника R равен сумме ранговых значений по всем критериям $(58+31+43+36+94+28+24)$. Тогда индивидуальный вклад сотрудника Лосева при росте уровня

продаж на сумму $M=390000$ рублей, с учетом результатов из таблицы «С» будет равен:

$$V=11\%MR/100\%X=11\%*2*390000*(58+31+43+36+94+28+24)/100\%*12*12*12*7=2227,28\text{сом.}$$

Устойчивая обратная связь между развитием компании (выраженным в росте уровня продаж) и социальным статусом сотрудников возникает спустя три месяца после запуска проекта. Необходимым условием возникновения устойчивой обратной связи является ежемесячный перерасчет роста уровня продаж в соответствии с ежемесячными результатами матричного анализа.

Ежемесячно определяемый индивидуальный коэффициент сотрудника R , измеряемый в ранговых значениях, может быть использован как внутри корпоративная валюта, где один ранг = $11\% M / 100\% X$, и использоваться как корпоративная валюта внутри компании при взаиморасчетах между сотрудниками за предоставленную друг другу информацию или услуги.

Использование руководителем результатов диагностики в распределении премий по результатам работы компании за месяц позволяет ему не только сконцентрировать внимание сотрудников на актуальных для компании критериях, проводить профилактику конфликтов внутри компании, но и позволит сотрудникам грамотно перераспределять функции и информацию между собой в то время как Основная задача проводимой работы заключается в выработке устойчивой, прозрачной сферы оценки сотрудников по выдвигаемым руководством критериям. В случае материальной заинтересованности сотрудников в своем статусном положении и в статусном положении тех людей, чьи деньги можно истратить (друзей), могут возникать ситуации сговора. Сам по себе сговор (договор), изначально лежит в основе любой компании, но, в отличие от сговора внутри компании, он прописан юридически и выражается в должностных обязанностях каждого сотрудника компании. Склонность русского человека решать текущие проблемы «не по закону, а по справедливости» приводит к появлению неформальных отношений внутри компании, что является «доброкачественной опухолью» современного российского бизнеса. Диагностика и лечение этой опухоли возможны путем поляризации корпоративной культуры.

Диагностика компании методом матричного анализа позволяет увидеть метастазы неформальных отношений пустивших корни в компании. А материальное стимулирование персонала по заданным критериям позволяет направить энергию сотрудников на решение не внутри корпоративных проблем, а на задачи, встающие перед компанией на рынке.

Диагностика дает развернутую картину, частных межличностных сговоров между сотрудниками внутри компании, и становится информативной основой

поляризации корпоративной культуры. В случае сговора, превосходная степень оценки себя и «друга» по всем критериям, при заполнении матрицы, провоцирует человека проявлять «необъективности» в отношении всех других сотрудников. Но такая беспринципность проявляется и в повседневной жизни. Такое беспринципное отношение сотрудника к окружающим вызывает у окружающих соответствующую реакцию «непринятия», и понижает общий статус этого сотрудника, что проявляется в результатах общей диагностики местной деятельности. В проектных группах, где ярко выражен феномен сговора, в оценках сотрудников друг друга и проявляется низкая критичность, можно использовать коэффициент фальсификации (F). Для этого, при расчете индивидуального вклада сотрудника (V) в поляризацию корпоративной культуры используют коэффициент фальсификации (F), Коэффициент фальсификации прямо пропорционален резонансности и обратно пропорционален взаимности ($F=P/V$). Тогда $V=11\%MRP/100\%XB$.

Несмотря на очевидность проблематики, исследования в области малого и среднего бизнеса, касающиеся вопросов управления персоналом, практически не ведутся. Исключения составляют локальные исследования, отраженные в материалах кандидатских диссертаций, например, работа Мясовой Е.В. [4]. Одна из причин подобного положения состоит в том, что малый и средний бизнес во многом остаются скрытыми от внешнего взора областями. Владельцы бизнеса с большой опаской открывают компании для постороннего взгляда, имея на это серьезные основания в условиях обостряющейся конкуренции. В то же время осознание проблемы именно со стороны владельцев бизнеса наиболее отчетливо. Это обстоятельство и порождает мотивационный управленческий конфликт – очевидно, что проблемы надо решать, но существует опасность входа в компанию постороннего независимого лица. Несмотря на это, данная позиция может быть преодолена, и поток исследований в области кадрового менеджмента малых фирм будет нарастать. В качестве одного из примеров активности западных исследователей данного направления следует упомянуть работу М.Фрезе и его коллег [5], описывающую факторы эффективности малых компаний.

Литература:

1. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие для вузов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2006. - 352 с.
2. Заславская Т.И. Социетальная трансформация российского общества. - М.: Дело, 2003. - 568 с.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2006. - 304 с.
4. Мясова Е.В. Формирование системы управления персоналом на предприятиях малого предпринимательства: Автореф. на соискание ученой степени канд. эконом. наук. - М.: ИЦГГУ, 2001. - 24 с.

Рецензент: д.э.н., профессор Ишенов Б.И.