

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА

Очевидно, что с ростом числа организаций малого бизнеса также увеличивается и число пользователей их работ и услуг, и, как следствие, должен усиливаться контроль качества деятельности таких организаций. Со стороны государства контроль организаций обеспечивается регламентацией их деятельности различными нормативными документами и всевозможными проверками «сверху». «Внутренним» же гарантом качества может стать непосредственно сам механизм управления, действующий в организации, при условии, что он отвечает требованиям эффективности. Другими словами, чем эффективнее функционирует система управления организацией, тем стабильнее и выше качество выполняемых ею работ или оказываемых услуг.

Рассмотрим ряд «болевых точек» в системе управления, характерных для небольших организаций, относящихся по своему статусу к малому бизнесу.

Главной причиной возникновения этих «болевых точек» в большинстве случаев, **как показывает наша практика управленческого консультирования**, являются стратегические и тактические просчеты руководства организации. В первую очередь следует обратить внимание на основную проблему, не решив которую нельзя создать эффективный механизм управления. Эта проблема заключается в том, что руководитель организации подчас имеет весьма расплывчатое представление о стратегии своего бизнеса. Проще говоря, он «сам не знает, чего хочет», предпочитая жить только сегодняшним днем. Напомним, что «стратегия» – это греческое слово, в переводе означающее «искусство вести войну», которое заключается в умении искусно руководить для того, чтобы найти правильный путь к достижению победы. При этом неважно, какая выбрана стратегия – наступательная или оборонительная, главное, чтобы она была. Ведь ее отсутствие не позволяет осуществлять планирование и не дает возможность организации нормально развиваться или стабильно функционировать.

В соответствии с выбранной стратегией поведения организации должна создаваться взаимоувязанная система, состоящая из политик и программ, определяющих важнейшие аспекты жизни данной организации: технологические, кадровые, финансовые и маркетинговые. Соответственно без четкой общей стратегии ее основные составляющие также будут пребывать в неудовлетворительном состоянии. Так, не имея единой стратегии, руководитель организации не сможет должным образом сформировать соответствующую программу или политику.

Подчеркнем, что успешно комплектовать и методически готовить персонал в организациях можно только при условии стабильного планирования использования трудовых ресурсов, а также тщательно продуманной системы оплаты труда. В идеале уже потенциальный кандидат на вакансию в организации должен знать, какие его ждут условия труда (распорядок рабочего дня, регионы и объемы командировок и т.п.), трудовые обязанности (регламентированные соответствующей должностной инструкцией) и заработная плата (также определенная локальными нормативными актами организации). Это необходимо сделать для того, чтобы претендент мог получить полное представление о характере предложенной работы и сопоставить с собственными желаниями и возможностями. Как показывает практика, такого рода информация во многих организациях малого бизнеса не может быть предоставлена, поскольку их руководство само не владеет в полной мере данным вопросом и постоянно меняет «правила игры».

Следствием такого положения дел является значительная текучесть кадров, в первую очередь ведущих специалистов. А это значит, что если работодатель воспользовался услугами кадрового агентства (как чаще всего и бывает), то он несет не только временные затраты (придется срочно искать замену), но и прямые финансовые потери: за «дорогостоящего» работника прилично заплатили, а он уходит месяца через три (этого срока как раз достаточно, чтобы разобраться в ситуации и найти другое место работы). Рядовые исполнители при такой организации труда (а точнее – ее отсутствии) могут «посидеть» подольше.

Следующая проблема неразрывно связана с предыдущей, и отсутствие ее решения также не позволяет создать эффективную систему управления. Для этого от понятия «стратегия»

перейдем к понятию «тактика», которое переводится как «искусство построения войска» (тактик решает задачи, какие средства и каким образом следует использовать для достижения стратегической цели). При этом можно констатировать, что если руководитель придумал замечательную стратегию, но при этом деятельность персонала организации не упорядочена, управлять организацией невозможно, то стратегия так и останется нереализованной. Поэтому в организации должен быть налажен четкий механизм управления с определенными вертикальными и горизонтальными управленческими связями, порядком ранжирования и распределения обязанностей, а также системой ответственности и контроля (к тому же должным образом отраженных в локальных нормативных актах организации). Иначе ни о каком планировании, нормальной организации производственного процесса, а значит, увеличении производительности труда и повышении качества выполняемых работ и оказываемых услуг речь идти не может. Следствием хаотичности управления является, как правило, возникновение различного рода крайностей. Они могут привести, например, к таким ситуациям, когда все без исключения вопросы (вплоть до наличия бумаги и воды в офисе) решаются только высшим руководством организации, причем стихийно. Или, наоборот, когда все работники (вплоть до рядовых исполнителей) активно участвуют в «управлении» организацией: сами себе ставят цели и задачи, а потом их самостоятельно решают – в меру своих сил и возможностей.

Отсутствие стратегии и несовершенство тактических приемов влечет за собой следующие более локальные проблемы, распадающиеся в свою очередь еще на группы проблем. Здесь мы подходим к проблеме низкой эффективности функционирования структурных подразделений организации – как функциональных (т.е. выполняющих функции, необходимые для обеспечения деятельности производственных подразделений), так и производственных (т.е. непосредственно выполняющих работы и оказывающих услуги). Остановимся на типичных локальных проблемах, которые могут возникать при реализации функциональными подразделениями некоторых из управленческих функций.

Функция финансового обеспечения управления. К сожалению, достаточно обычной для организаций малого бизнеса является ситуация, при которой управленческий учет отсутствует, а бухгалтерский учет ведется неудовлетворительно. О методологии бухгалтерского, а с 2002 года еще и налогового учета говорить вообще не приходится. Положение дел может усугубляться в случае, когда собственник такой организации не является активным участником ее производственной деятельности. Поскольку он, как правило, находится в полной уверенности, что бухгалтер знает, как вести учет, то на эти моменты не обращается должного внимания.

Функция обеспечения управления персоналом. Эта функция представлена в большинстве случаев лишь в форме учета персонала, т.е. кадрового делопроизводства, которое к тому же ведется лишь в минимальном объеме. Трудовые договоры подготавливаются весьма формально, приказы по личному составу зачастую составляются задним числом. Собственно этими документами все кадровое делопроизводство и ограничивается.

Функция документального обеспечения управления. Нередки случаи, когда в небольших организациях эта функция заключается только в секретарском обслуживании, которое в свою очередь ограничивается лишь приемом телефонных звонков. Вопросами организации работы офиса, документооборота и хранения документов никто конкретно не занимается.

В заключение отметим, что процесс внедрения нововведений происходит в организациях малого бизнеса очень сложно. На наш взгляд, не следует браться за перестройку системы управления, если нет уверенности, что хватит сил и возможностей довести эту работу до конца и в комплексе. Ведь при бессистемном, затянувшемся во времени и не доведенном до конца процессе внедрения инноваций можно получить лишь новые проблемы.