

© Л.Н. РУСАКОВА

ekt@utmn.ru

УДК 338:330.35 (470+571)

ТРУДНОСТИ НЕЗАПЛАНИРОВАННОГО РОСТА ФИРМЫ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

АННОТАЦИЯ. Основной целью является выявление признаков незапланированного роста объемов производства, характерных для развивающихся фирм. Рассмотрены основные проблемы бизнеса, вызванные непредвиденным ростом фирмы: потери времени и внутрифирменные кризисы. Потери времени возникают тогда, когда сотрудники не совсем ясно представляют свои обязанности и в этой неопределенности перекладывают решение большого количества вопросов на руководителей. Обоснованы причины внутрифирменных кризисов и способы их преодоления. Одной из причин кризисов является чрезмерная загруженность персонала или недоукомплектованность фирмы сотрудниками. Следующая причина определена неэффективной организацией управления. Дана характеристика организационных структур, в соответствии с распределением ответственности и обязанностей сотрудников. Структура большинства неэффективно работающих фирм представлена двумя диаграммами – круговой и крестовой. Структура большинства растущих фирм может быть представлена звездчатой диаграммой. Разграничены возможные способы мотивации экономического стимулирования работников фирмы. Предложено проведение анализа деятельности каждого работника с целью определения основных и вспомогательных задач, степени ответственности, кратковременных целей и долговременной политики фирмы; создание более структурированной системы организации, включающей четкое описание работ и реальное распределение обязанностей, основанной на анализе потребностей бизнеса в каждом виде деятельности; вовлечение работников в процесс принятия решений, с целью повышения уровня производительности каждого работника, возможностью успешной мотивации, удовлетворения его личных целей в работе.

SUMMARY. The main goal is to identify the signs of unplanned growth of emerging companies. The basic business problems caused by unexpected increases in the company: the loss of time and in-house crisis. Time losses arise when employees are not clear in their responsibilities and shift the solution to this uncertainty large number of questions on the leaders. Justified reasons for intra-crisis and ways to overcome them. One reason is the excessive workload of staff or understaffing company employees. The next cause is determined inefficient organization management. The characteristic of the organizational structures, according to the distribution of responsibilities and duties of staff. The structure of most inefficient firms is represented by two diagrams – the circular and cross. The structure of most growing firms can be represented by a star shaped graph. Demarcated possible means of economic incentives motivate employees of the firm. Proposed an analysis of each employee to determine the main and auxiliary tasks, responsibility, short-term objectives and long-term policy of the

company, creating a more structured system of organization, including a clear description of the work and real responsibilities, based on an analysis of the business needs of each activity, involvement Employees in the decision-making process in order to improve the productivity of each employee the opportunity to successfully motivate, to meet his personal goals at work.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Бизнес, фирма, структура, диаграмма, мотивация, вознаграждение, работники, система.

KEY WORDS. Business, firm, structure, chart, motivation, reward, employees, system.

В процессе функционирования фирмы предприниматели должны использовать свое время и поступающую информацию не столько на решение повседневных проблем, сколько на постановку краткосрочных задач и разработку планов на более долгий период.

Один из основных признаков потерь времени состоит в том, что сотрудники не совсем ясно представляют себе свои обязанности и в этой неопределенности перекалывают решение большого количества простых вопросов на руководителей.

Другой общий признак непредвиденного роста — это внутрифирменные кризисы, которые возникают в результате отсутствия приоритетности обязанностей, выполняемых сотрудниками фирмы.

В том случае, когда фирма имеет правильную структуру, каждый сотрудник может пропустить, передать дальше либо обработать надлежащую информацию.

Если кризисы сопровождаются увольнением работников или иными причинами (временная нетрудоспособность и пр.), то может иметь место чрезмерная загруженность персонала или недоукомплектованность фирмы сотрудниками. Следующая причина кризисов, связанных с персоналом, и других непредвиденных проблем — неэффективная организация управления фирмой. Сотрудники переделывают работу друг за другом, и в процессе производства создаются узкие места. Структура действительно эффективна, если одно подразделение, например, торговый персонал или служащие офиса, может действовать как система раннего предупреждения для другого подразделения, например, производственного или отдела поставок.

Наиболее распространенный способ изображения структуры фирмы — с помощью иерархической диаграммы, где босс является вершиной, от вершины прочерчиваются линии, связывающие его с руководителями подразделений и управляющими, а от них, в свою очередь, еще больше линий к разным сотрудникам в самом низу диаграммы (рис. 1).

Если определить функционирование малой фирмы как группы, то можно увидеть структуру большинства неэффективно работающих фирм и представить ее двумя диаграммами — круговой и крестовой (рис. 2).



Рис. 1. Иерархическая диаграмма, представляющая структуру фирмы

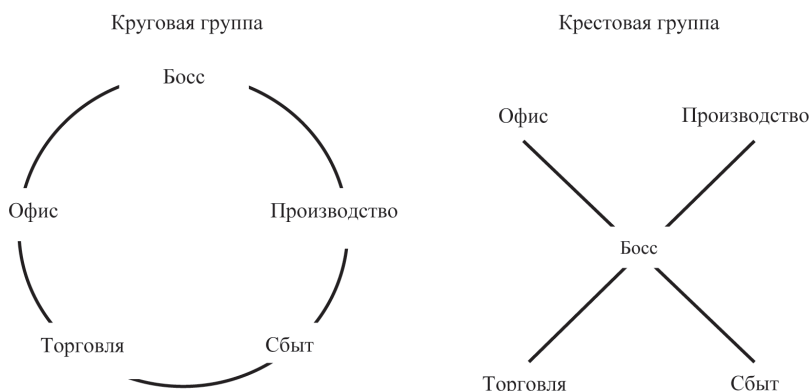


Рис. 2. Круговая и крестовая диаграммы

Крестовая структура, где все решения проходят через руководителя, расположенного в центре креста, менее эффективна, нежели иерархическая. Она неустойчива к трудным ситуациям и может стать абсолютно недееспособной, если руководитель, по какой-то причине отсутствует. Круговая структура более восприимчива к трудностям и может остановиться из-за отсутствия одного из ключевых сотрудников. В противоположность этому звездчатая диаграмма, с множеством перекрещивающихся связей, эффективнее и более подготовлена к неожиданным ситуациям.

При отсутствии распределения обязанностей многие фирмы, расширяющие свой бизнес, могут иметь форму круга, а малые фирмы — форму креста. Большинство растущих малых фирм принимают иерархическую форму. Но если они действительно хотят достичь значительных размеров, им следует серьезно подумать о звездчатой структуре (рис. 3).

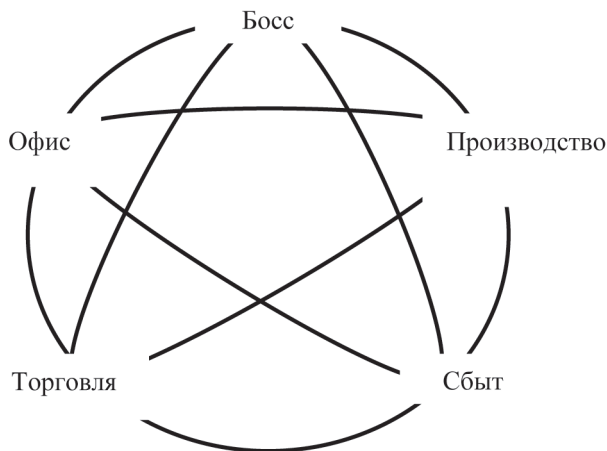


Рис. 3. Звездчатая диаграмма

Большинство сотрудников фирмы не совсем ясно представляют свои обязанности и области ответственности. Это также является признаком того, что рост был незапланированным.

Если данная проблема стоит действительно остро, то это фактически мешает развитию реальной структуры управления. В условиях неопределенности, когда неизвестно, кто за какую работу отвечает, обычной реакцией тех, кто хочет, чтобы все было выполнено, является их попытка сделать все самим. В любом случае лишь немногие планы и решения выполняются.

Незапланированный рост подразумевает, что количество ресурсов становится неадекватным объемам производства.

Если отсутствие четкой организации и формулирования заданий — основной результат незапланированного роста, то причиной может являться то, что фирма берет на себя слишком много работы по сравнению с ресурсами фирмы. Обычно, это общая для всех малых фирм политика — набрать как можно больше заказов, чтобы добиться максимальных доходов (для расширяющегося бизнеса это особенно справедливо). Существует определенная точка, после которой выполнение дополнительных заказов требует новых инвестиций в рабочую силу или средства производства.

Один из путей преодоления трудностей незапланированного роста — разработать простую структуру фирмы, удовлетворяющую требованиям бизнеса.

Необходимо определить, стоят ли дополнительные заказы затрат на новые инвестиции, новых работников или оборудование в существующий процесс. Помимо этих проблем, другим важным признаком незапланированного роста является снижение прибыли, несмотря на рост объема продаж.

Недостаток времени на точное определение ценности контрактов и постановку маркетинговых целей ведет к высокой вероятности принятия неприбыльных заказов, которые потребуют много времени, усилий и ресурсов в обмен на недостаточное вознаграждение [2; 108-113].

Из создавшегося положения есть два выхода. Первый состоит в том, что фирма получает новый выгодный заказ, приобретая необходимые ресурсы. Второй —

разработка простой структуры фирмы, которая является одновременно гибкой и подходящей для потребностей фирмы.

Главные положения, которые необходимо иметь в виду:

Если большая часть времени уходит на преодоление непредвиденных кризисов, следующих один за другим — это один из первых признаков незапланированного роста фирмы.

Основная причина этих проблем состоит в том, что задачи, решаемые большинством сотрудников фирмы, перешли ту границу, до которой личностная структура бизнеса могла справляться с новым, возрастающим объемом работы и ее требованиями.

Основная причина кризисов, как правило, большое количество заказов, принимаемых без учета действительных запасов необходимых ресурсов.

Ядром организационной структуры на фирме является система контроля.

Не имея контроля, руководство фирмы не обладает ни реальной системой, ни реальным руководством. Для того, чтобы система распределения обязанностей работала должным образом, необходимо создать систему проверок, чтобы быть информированным об основных событиях, происходящих в фирме. Сотрудники, которым делегируются полномочия контроля над определенными направлениями деятельности фирмы, должны быть уверены в том, что они получают полную информацию обо всем, что происходит в их области деятельности. Фактически этот процесс не является односторонним. Если сотрудник принимает какое-то решение самостоятельно или, проконсультировавшись с управляющим, то управляющий должен гарантировать, что это решение будет выполнено [1; 219-223].

Постановка кратковременных задач поможет сделать контроль реальным и создаст определенный стандарт, относительно которого можно измерять производительность труда работников. Для того, чтобы задачи соответствовали реальным требованиям и условиям, их необходимо соизмерять с последними показателями производительности труда или, отталкиваясь от уровня производительности труда в той отрасли экономики, где функционирует фирма, или — конкурентов фирмы.

Если руководство фирмы направлено на расширение производственно-хозяйственной деятельности, то, в первую очередь, ему необходимо научиться распределять эффективно обязанности работников. Помимо эффективного анализа потребностей в тех или иных видах деятельности и четкой организационной схемой, успешная реорганизация требует действительного притока информации и поддержки со стороны руководства фирмы.

Лучший способ внести в бизнес выгодные изменения — это вовлечь в этот процесс сотрудников фирмы.

Необходимо отметить, что взаимоотношения между руководством фирмы и ее работниками подразумевают двухстороннюю связь. В большинстве российских фирм затраты на труд являются немалой составной частью общих расходов, а недостаток квалификации может оказаться непреодолимым барьером на пути растущей фирмы. Более того, прибыльность фирмы зависит от той продуктивности, с которой работают сотрудники, поэтому необходимо постоянно поддерживать производительность на высоком уровне.

Другими словами, одна из главных задач руководителя состоит в том, чтобы мотивировать своих работников. Наиболее эффективным мотивирующим средством может быть не только дополнительное денежное вознаграждение, но и ощущение собственной значимости, чувство сопричастности к чему-либо.

Ситуация в каждом бизнесе уникальна и, следовательно, премиальная система также должна быть уникальна для каждого случая.

Премии не обязательно должны иметь форму денежных выплат. Другие варианты могут включать в себя: продвижение по службе, возможность представлять фирму на различных приемах, вручение подарков и на бесплатное членство в каких-либо клубах или ассоциациях, медицинские или страховые программы, предоставление бесплатного или частично оплачиваемого отдыха или служебного автомобиля (табл. 1).

Таблица 1

Возможные способы экономического стимулирования

Персонал	Вознаграждения
Управляющий производством	Вознаграждение за сверхурочную работу; часть групповой производственной премии; общая схема долевого участия в прибыли; предложение о долевом участии в бизнесе
Секретарь	Вознаграждение за сверхурочную работу; общая схема долевого участия в прибыли; повышение в должности до управляющего офисом
Диспетчер	Премия за досрочные поставки; вознаграждение за сверхурочную работу; повышение в должности до управляющего складом; общая схема долевого участия в прибыли
Производственные рабочие	Групповая сдельная система оплаты труда; премии за завершение работы до начала поставок (с учетом качества); большие премии за сверхурочную работу; общая схема долевого участия в прибыли
Торговая группа	Индивидуальные комиссионные с объемов продаж; индивидуальная премия за вклад в общую прибыль; групповые комиссионные с увеличения объемов продаж за весь прошлый год; групповая система долевого участия в прибыли; введение различных ступеней и должностей и перевод лучших продавцов на более высокие должности с более высокой зарплатой и уровнем престижа

Таким образом, если у фирмы возникли проблемы незапланированного роста объема производства, то деятельность каждого работника должна быть проанализирована с целью определения ее основных и вспомогательных задач, его степени ответственности, кратковременных целей и долгосрочной политики фирмы:

- должна быть создана более структурированная система организации, включающая четкое описание работ и реальное распределение обязанностей, основанная на анализе потребностей бизнеса в каждом виде деятельности;
- руководство должно чаще вовлекать работников в процесс принятия решений; поддерживать хорошие взаимоотношения внутри коллектива фирмы;
- успешная мотивация работников должна зависеть от способности руководства связать уровень производительности труда каждого работника с возможностью удовлетворения его личных целей в работе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008. 568 с.
2. Коуз Р. Фирма, рынок и право: Пер. с англ. М.: Новое издательство, 2007. 224 с.