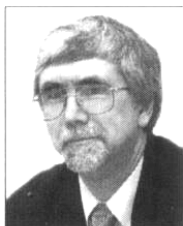


О ПРОБЛЕМЕ РОСТА МАЛОГО И СРЕДНЕГО РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Организация от момента создания до прекращения деятельности проходит несколько стадий жизненного цикла, каждая из которых требует различных приоритетов в управлении. Опыт консультирования предприятий показывает: если в момент перехода от этапа становления к этапу системного развития не сменить акценты в менеджменте, то последствия могут быть печальными. Нередко в этот период реализуют проект по построению системы менеджмента качества, который дает возможность осуществить необходимые изменения.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: малый и средний бизнес, жизненный цикл организации, менеджмент, развитие компании, менеджмент качества



Горбунов Андрей Владимирович — независимый эксперт по системам менеджмента, создатель ресурса «Практический менеджмент качества онлайн» (г. Москва)

Для начала три небольшие истории.

История 1. Компания численностью более 200 человек, находящаяся в одном из областных центров, производит и поставляет автомобильные электронные устройства. Ей удалось войти в известную московскую автосеть, бизнес развивается успешно. Генеральный директор — он же основатель и владелец компании, талантливый инженер, автор всех выпускаемых устройств — полагает, что перспективы у предприятия хорошие и, хотя есть некоторые временные трудности, они могут быть преодолены, если коммерческая дирекция будет работать эффективнее и увеличит объем реализации продукции. Однако беседы с теми, кто когда-то вместе с основателем стоял у истоков компании, показывают, что их оценка будущего не столь оптимистична. Более того, многие готовы покинуть организацию несмотря на дружеские отношения с директором и общее «боевое» прошлое.

История 2. Услугами лаборатории, проводящей различные виды исследований, пользуются и крупные международные организации. Ее создатель и бессменный руководитель, известный

в своей среде специалист, с гордостью показывает многочисленные сертификаты и благодарственные отзывы на бланках с легко узнаваемыми логотипами, но изучение деятельности лаборатории «изнутри» выявляет ее неэффективность: достижение нужных результатов и поддержание репутации требуют значительных затрат, и положение компании выглядит уже не столь блестящим. Идет постоянное накопление вроде бы мелких отклонений, и невольно возникает вопрос, как скоро их критическая масса приведет к провалу, способному серьезно повредить репутации лаборатории.

История 3. Небольшая, но уже довольно известная компания работает в сфере промышленного альпинизма. У нее молодой директор, он же и основатель, под стать ему активный и молодой коллектив. Есть солидные заказчики, интересные проекты и перспективы, но атмосфера внутри компании пронизана пессимизмом, и отдача совсем непропорциональна потенциалу. Существует угроза ухода ключевых специалистов несмотря на их лояльность и к компании, и лично к руководителю.

Несмотря на различия сфер бизнеса, обстоятельств создания и развития у этих компаний есть кое-что общее. Все они:

- созданы специалистом в соответствующей области;
- достигли определенного успеха;
- имеют внутренние проблемы, которые руководитель или не видит, или не хочет признавать.

Подобная ситуация не случайна: все дело в том, что эти организации на пути своего развития достигли определенной точки, в которой требуется смена приоритетов в управлении.

И. Адизес, известный специалист, занимающийся кроме всего прочего исследованиями методов для повышения эффективности менеджмента, в своей книге «Управление жизненным циклом корпораций» дает модель жизненного цикла организации, а также вводит концепцию

четырёх ролей, присущих менеджменту: purposeful — направляющая (P), administrative — административная (A), entrepreneurial — предпринимательская (E) и integrative — интегрирующая (I). И. Адизес утверждает, что на каждой стадии развития имеет приоритет та или иная роль или их комбинация¹. Соответственно, с точки зрения успешного развития компании крайне важно понимать, на каком этапе она находится и какие роли должны превалировать в управлении.

В самом начале, в период становления, бизнес, безусловно, нуждается в ведущей роли E. Идет формирование бизнеса, наработка клиентской базы и репутации на рынке. Еще нет ни четкого определения ответственности, ни разделения функций: все занимаются всем, в организации царит дух предпринимательства, энтузиазма и единодушия, все устремлены в будущее, верят в него и работают на него.

Однако компания растет, ее деятельность усложняется, разделяются и обособляются функции, число взаимосвязей внутри организации возрастает в геометрической прогрессии, и руководителю все больше времени приходится тратить на решение проблем взаимодействия. Сотрудники уже не единомышленники, а просто наемные работники, которые воспринимают службу в компании как способ достижения своих целей, далеко не всегда совпадающих с целями собственника. Хотя инерция успеха еще действует, уже слышны тревожные сигналы: падает эффективность, персонал жалуется на постоянные сложности и сбои во взаимодействии, на слабую реализацию своего потенциала. Сложно, а порой и невозможно найти ответственных за тот или иной участок, разобраться, кто что должен делать.

Все это свидетельство того, что организация в своем развитии подошла к критической точке, когда необходима смена приоритетов в управлении: роль E должна уступить ведущее место роли A (но не уйти совсем). Иными словами, наступает время систематизации компании, определения

¹ Адизес И. Управление жизненным циклом корпораций / Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. — СПб.: Питер, 2008. — 384 с.

ее четкой организационной структуры, распределения ответственности и полномочий, регламентации взаимосвязей, процедур и правил принятия решений.

Пропуск этой точки и есть одна из типичных проблем российского малого и среднего бизнеса. Собственники, увлеченные предпринимательством и воодушевленные достигнутыми успехами, не замечают изменения ситуации и продолжают управлять в прежнем стиле, делая упор на продажи, расширение доли рынка и освоение новых направлений бизнеса. Расплата порой наступает неожиданно. Так, однажды несколько руководителей организации, когда-то начинавших вместе с генеральным директором бизнес, обратились к автору за консультацией и прямо заявили ему, что, если ничего не изменится, они уйдут.

Поскольку собственник не смог переломить себя и осознать новую реальность, они выполнили свое обещание, и компания потеряла сразу несколько руководителей, а собственник — друзей, некогда единомышленников. Произошло это потому, что они устали от неразберихи с ответственностью, от непредсказуемости решений генерального директора, в том числе влияющих на выполнение принятых ими обязательств перед клиентами и своими сотрудниками, от постоянного давления. Численность компании составляла более 200 человек, бизнес, включающий в себя и собственное производство, стал разветвленным и сложным, но управление оставалось примерно таким же, как и в период становления, когда группа энтузиастов, объединенная общими устремлениями, дневала и ночевала на работе, все занимались всем и отвечали за все. Собственнику в рассматриваемом случае надо было осознать наступление нового этапа в жизни организации, понять важность структурирования бизнеса и компании и, признав приоритетность этого направления, поручить систематизацию деятельности предприятия знающему специалисту, при этом держать ее под постоянным контролем.

Показательный момент: автору нередко в начале консультационного проекта по выстраиванию

системы менеджмента не могут предоставить такого важного документа, как организационная структура. Более того, выясняется, что собственник / руководитель имеет слабое представление о том, как устроена компания, какие функции и взаимосвязи существуют между ее отделами.

Можно с уверенностью утверждать, что задача собственника, стоящего во главе предприятия, в первую очередь и состоит в том, чтобы почувствовать необходимость изменений, услышать сигналы, идущие как извне, так и изнутри организации. Однако можно указать и на позитивную тенденцию, позволяющую компании преодолеть точку перелома и в полной мере реализовать имеющиеся возможности: нередко именно на такой момент приходится решение собственника / руководителя выстроить систему менеджмента качества, чаще всего соответствующую стандарту ISO 9001. Это закономерно — на данной стадии либо возникает понимание того, что необходимо обеспечить стабильность качества продукции, либо соответствующее требование выдвигает кто-то из заказчиков или саморегулирующаяся организация, либо происходит и то и другое.

Собственник назначает ответственного за построение системы, должность которого обычно звучит как «менеджер качества». Если он, будучи компетентным в системном построении организации, понимает, что необходимы существенные изменения, иначе нарастание трудностей неизбежно, то перед ним встает первая серьезная задача: убедить собственника, что проблемы действительно существуют.

Как показывает практика автора, во многих случаях в ответ на сообщение специалиста о наличии проблем владелец бизнеса отказывается их признавать. В этом случае менеджеру качества перед разговором с руководством необходимо тщательно подготовиться, собрав необходимые данные и проработав стратегию беседы. Эти данные могут показывать, что:

- уходят ценные специалисты (следует обратить внимание на то, что оценка степени ценности

ушедших или планирующих уйти сотрудников у обеих сторон должна совпадать);

- растет число нарушений обязательств перед заказчиками, как следствие, снижается конкурентоспособность и возникает риск потери рынка, или же выполнение обязательств дается все с большим напряжением, возможно, есть прямые финансовые потери, связанные с исками, штрафами и т.п.;

- растет неудовлетворенность работников текущим положением дел и реализацией своего потенциала, их преобладающая оценка перспектив негативная;

- на производственных совещаниях рассматриваются практически одни и те же вопросы, что говорит о неэффективности принимаемых решений, а значит, о неверном определении причин негативных явлений;

- много времени уходит на согласования и выяснение, кто за что отвечает.

Основная цель — убедить руководителя в наличии проблем, их серьезности и негативном влиянии на развитие компании в перспективе. Если удалось достигнуть этой цели, то следует предложить варианты решений, и наступает момент преодоления второго барьера, который заключается в том, что руководитель не видит, каким образом предлагаемые решения устранят проблемы. Иными словами, после признания наличия проблем необходимо добиться идентичности взглядов на причины их возникновения. Пожалуй, это самый сложный этап, особенно если собственник / руководитель не наделен в достаточной мере характеристиками типа А и не склонен придавать большого значения системному построению организации. Задача менеджера качества в этой ситуации — показать четкую связь рассматриваемых проблем с неорганизованностью бизнеса, а также продемонстрировать возможные позитивные изменения при реализации его предложений.

Касаясь вариантов решений, следует заметить, что они в первую очередь должны лежать в организационной плоскости. Следует обратить внимание на следующие вопросы.

1. Целеполагание и оценка результативности.

Что продемонстрировать: несовершенство системы существующих в настоящий момент ключевых показателей эффективности (KPI), отражающих деятельность подразделений и сотрудников, их несогласованность между собой и целями организации. Например, как отголосок периода начального становления работа менеджеров продаж оценивается по одному показателю — выполнению плана продаж, при этом не учитывается, насколько проблемным для организации является заключенный контракт (заказчик — злостный неплательщик, или выполнение заказа требует затрат, не покрываемых суммой контракта, или в контракте неполная / неточная спецификация и т.д.), и в результате возникают непредвиденные затраты, снижение маржинальности вплоть до убыточности, рост дебиторской задолженности, репутационные потери.

Предлагаемые решения:

- изменить критерий оценки результативности — считать таковой (с установлением KPI) деятельность, результат которой полностью соответствует заданным требованиям, причем эти требования должны обеспечивать соблюдение интересов как компании в целом, так и тех, кому передаются результаты работы; иными словами, результативным признается тот, кто не создает проблем ни организации, ни тем, кто следует за ним в производственной цепочке;

- постепенно изменять имеющиеся KPI в соответствии с новым критерием.

Желательно привести примеры таких KPI и продемонстрировать устранение обсуждаемых проблем.

2. Корпоративная культура.

Что продемонстрировать:

- важность следования установленным процедурам и правилам как элементам корпоративной культуры; необязательность в их выполнении ведет к непредсказуемости действий и результатов, к невозможности понять, что следует изменить, чтобы устранить проблемы; правила должны в равной степени действовать для всех,

от первого лица до работников низового звена, а если руководитель считает себя свободным от их выполнения, полагая, что они только для подчиненных, то он рано или поздно столкнется с тем, что его правила подчиненными не будут восприниматься как обязательные;

- ориентацию персонала на индивидуальные цели без привязки к целям организации, что создает риск раздробленности и незаинтересованности в достижении последних («Я план по продажам выполнил, а остальное меня не заботит»);

- нацеленность на поиск виноватых (принцип «каждая недоработка имеет имя и фамилию»), что не приводит к устранению истинных причин проблем, они остаются и проявляются вновь, при этом на персональные меры воздействия тратятся время и ресурсы.

Предлагаемые решения:

- четко установить и донести до всех сотрудников, что корпоративная политика отныне включает в себя требование всем без исключения следовать процедурам и правилам и руководство также придерживается этого принципа;

- изменить политику оценки результативности;

- изменить корпоративную культуру (нет больше вопроса «Кто виноват?», есть вопрос «Почему наша система не предотвратила возникновение проблемы, чего в ней не хватает?»), всегда исходить из предположения, что каждый старается сделать свою работу как можно лучше, и если это не удалось, то необходимо понять, что помешало.

3. *Ответственность и полномочия.* Что продемонстрировать:

- то, как определена ответственность, ориентирует ли она на достижение конкретного требуемого результата или указывает лишь функциональные обязанности (что сотрудник должен делать, а не какой результат получить);

- наличие областей, в которых ответственность не установлена или, наоборот, ответственных несколько;

- ситуации, в которых ответственность не соответствует полномочиям, особое внимание

уделив таким, где ответственности много, а полномочий мало.

Предлагаемое решение: подготовить варианты распределения ответственности для нескольких сотрудников в общей цепочке, связав их ответственность с KPI.

При тщательной проработке проблем и вариантов решений есть основания надеяться, что руководитель одобрит хотя бы некоторые из них, тем самым предоставив менеджеру качества определенное поле деятельности, которое затем можно постепенно расширять.

Вышеприведенный перечень вопросов показывает, что гипотетический менеджер качества должен не столько разбираться в требованиях стандарта ISO 9001 (частое, но на самом деле не очень значимое требование в описаниях вакансии), сколько знать хотя бы основы методов организационного развития, понимать, как функционирует организация, как правильно распределять ответственность и полномочия, оценивать результативность. К сожалению, практика российских малых и средних предприятий показывает, что их руководители слабо представляют себе, какими компетенциями должен обладать такой специалист, чтобы принести максимальную пользу компании при построении системы менеджмента качества. Автор выскажет, возможно, спорное мнение: легче бизнес-аналитику изучить и применять требования того же стандарта ISO 9001, нежели обучить выпускника специальности «Менеджер качества» мастерству бизнес-анализа. Справедливости ради следует отметить, что стандарт ISO 9001:2015 (особенно дополненный ISO 9004:2018) вполне может быть использован как своего рода «дорожная карта» для системного построения организации.

В завершение автор хотел бы обратиться к собственникам и/или руководителям малых и средних предприятий: не обольщайтесь достигнутыми на начальном этапе развития бизнеса успехами, внимательно следите за изменениями в вашей компании, чутко прислушивайтесь к настроениям персонала, чтобы не пропустить

критически важный момент, когда необходимо сменить приоритеты управления. Не обязательно самому заниматься систематизацией компании, это можно поручить, например, специалисту

в рамках проекта построения системы менеджмента качества, что в перспективе принесет двойную пользу: наряду с повышением качества продукции оптимизируется структура организации.