

*Мурзаibraim уулу Р., Сатылганова Э.Ш.*

**АЗЫРКЫ УБАКТА ЧАКАН ЖАНА ОРТО БИЗНЕСТИ  
ӨРКҮНДӨТҮҮ ТЕОРИЯСЫ**

*Мурзаibraim уулу Р., Сатылганова Э.Ш.*

**ТЕОРИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО  
БИЗНЕСА НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ**

*Murzaibraim uulu R., E.Sh. Satylganova*

**THE THEORY OF IMPROVING SMALL AND MEDIUM  
BUSINESS AT THE PRESENT STAGE**

УДК: 331.221

*Макалада бизнес, чакан бизнес, орто бизнес, коммерциялык уюмдар, ишкердик, экономиканы өнүктүрүүнүн негизги багыттарынын түшүнүктөрү, ошондой эле азыркы убакта чакан жана орто бизнести өнүктүрүүнүн теориясы каралат.*

**Негизги сөздөр:** бизнес, чакан бизнес, орто бизнес, уюмдар, экономика, ишкердик, көйгөйлөр, теория, өркүндөтүү.

*В статье рассматриваются понятия малого бизнеса, среднего бизнеса, коммерческой организации, предпринимательства, основные направления развития экономики, а также теория совершенствования малого и среднего бизнеса на современном этапе развития.*

**Ключевые слова:** бизнес, малый бизнес, средний бизнес, организации, экономика, предпринимательство, проблемы, теория, совершенствование.

*The article deals with the concepts of small business, medium business, commercial organization, entrepreneurship, the main directions of economic development, as well as the theory of improvement of small and medium-sized businesses at the present stage of development.*

**Key words:** business, small business, medium business, organizations, economy, entrepreneurship, problems, theory, improvement.

Малый и средний бизнес – предпринимательская деятельность в небольших масштабах, под которым понимаются занятия предпринимательством без образования юридического лица и небольшие коммерческие организации. Для определения основных направлений исследований в указанной области необходимо оценить приоритетные проблемы, актуальные для всех организаций малого размера и ограниченного штата. Выявление общих проблем создаст основу для системного анализа особенностей управления персоналом в малочисленных организациях.

Проблемы управления персоналом в организациях малого и среднего бизнеса можно разделить на несколько основных блоков – правовой, организационный, управленческий. На наш взгляд, основными факторами, определяющими эти проблемы, выступают два фактора – форма собственности и структура персонала. Оба эти фактора в одинаковой степени влияют на превращение компании, фирмы, предприятия из формальной организации в группу, организующую отношения на основе условных договоренностей.

Впервые в полном объеме феноменологию указанных превращений исследовала Т.И. Заславская. Исследование Т.И. Заславской позволило обнаружить, что феномены в области трудовых отношений оказались более устойчивыми, чем предполагалось, так как при относительной стабилизации социальной ситуации, укреплении позиции государства и оформлении рынка труда система неправовых трудовых отношений не исчезла, а является востребованной как со стороны работодателей, так и со стороны наемных работников. Именно отказ от формально закрепленных юридически обоснованных отношений, их перевод в сферу неформальных договоренностей позволяет обеим сторонам иметь достаточную свободу взаимодействия и быстрого достижения целей.

Фактически, речь идет о том, что неправовые трудовые отношения позволяют быстро разрешать конфликты, для которых в правовом поле предусмотрены длительные и дорогостоящие процедуры. К таким конфликтам относятся прежде всего конфликты по поводу признания фактов выполнения работ, исполнения договоров в полном объеме, выплаты заработной платы, возможностей сотрудников использования рабочего времени для решения личных вопросов и тому подобные. Отказ от правовых процедур разрешения этих конфликтов позволяет решить главную задачу управления небольшими организациями – сократить общеорганизационные издержки. Для сотрудников основная выгода заключается в том, что они получают возможность влияния на работодателя своими методами, гарантированно приносящими результат. К этим методам относится не только отказ от выполнения работ или их выполнение с ненадлежащим качеством, но и уход с рабочего места без предупреждения.

Перечисленные особенности трудовых взаимоотношений фактически не оставляют пространства для реализации технологий управления персоналом, так как эти технологии ориентированы на поддержание формализованного, юридически регламентированного взаимодействия между работодателем и работниками. Именно этот факт и является основным препятствием, блокирующим интерес работодателей (владельцев и управляющих малыми предприятиями и организациями) к технологиям управления персоналом. В то же время, руководители орга-

низаций, практикующих неправомерные формы трудовых отношений, наиболее остро переживают потребность в трудовых гарантиях. Они хотят (но не могут) привлечь устойчивый квалифицированный персонал, объясняя проблемы, как правило, двумя причинами – особенностями сферы деятельности (например, необходимость работы вахтовым методом) и нежеланием людей (реальных и потенциальных работников) трудиться без срывов (запоев, неоговоренных отъездов и т.п.).

Кроме правового аспекта в особенностях управления персоналом в небольших организациях можно усмотреть и общеорганизационный аспект. В наибольшей степени он выражен в тех организациях, которые работают в непроизводственной сфере, формируют и предоставляют услуги для клиентов (юридических и физических лиц).

Клиентоориентированный бизнес особым образом отражается на структуре персонала. В организациях, занимающихся обслуживанием клиентов, особое внимание, как правило, уделяется отбору сотрудников. Именно отбор становится первой технологией, затребованной небольшими организациями, и часто он обеспечивается специализированными компаниями – рекрутинговыми агентствами, к которым обращаются небольшие фирмы с просьбой о подборе специалистов. В организацию попадают опытные специалисты, способные принести результат. К сожалению, этот потенциал во многом остается невостребованным, так как кроме процедур отбора в компаниях не используется никаких иных форм структурирования персонала, что, несомненно, приводит к новым видам организационных издержек.

Небольшой размер организации, ограниченное число сотрудников являются причиной особой формы зависимости клиентоориентированной компании от работника. Каждый сотрудник, работая со своей группой клиентов, становится для этих клиентов провайдером услуг. В конечном счете, потребителю становится не столь важно, с какой компанией он имеет дело, так как все его проблемы решает конкретный менеджер. Менеджер в этой ситуации становится определенным буфером между клиентским полем и компанией, постепенно присваивая себе ресурс, созданный с помощью базового продукта компании, – клиентскую базу. Присвоение клиентской базы может быть скрытым – в этом случае менеджер использует компанию в качестве донора, заключая с клиентом за вознаграждение невыгодные для компании договоры. Открытое присвоение клиентской базы представляет собой наиболее нежелательный для компании вариант отношений, так как в этом случае сотрудник уходит из компании к конкуренту, унося за собой клиентскую базу в качестве оснований для получения в компании-конкуренте более выгодных условий найма.

Перечисленные проблемы становятся все более очевидными и затрагивают не только малые и средние компании, но и более крупных игроков рынка, в особенности – в сфере недвижимости и страхования.

Одним из следствий осознания данных проблем выступает повсеместное повышение интереса к проблемам мотивации, особенно – к вопросам развития лояльности персонала. В этой связи необходимо отметить, что заинтересованность организации, готовность руководства к инвестициям в персонал именно в ситуации клиентоориентированного бизнеса сопровождается сопротивлением самих сотрудников. В частности, это сопротивление касается обучения, введения изменений в систему оплаты труда, изменения форм и методов контроля и отчетности. Сотрудники предпочитают оставаться в качестве уникальных специалистов, владеющих «особыми секретами», пытаются остаться единственными носителями профессиональных технологий, настаивают на их «непередаваемости». Сотрудники стремятся всеми доступными им способами сохранить собственную автономию, что приводит рано или поздно к тому, что все организационные инвестиции в персонал остаются невозвратными.

Особую остроту этой проблеме придает и объективный фактор – действительно, в небольших организациях практически все специалисты уникальны. В компании, где работает до 20 человек, половина сотрудников имеет не только особый опыт, но и особый профессиональный и организационный статус. Компании часто нужен только один маркетолог, один специалист по рекламе, один системный администратор и так далее. Отсутствие массовости превращает всех сотрудников в специалистов, они перестают чувствовать себя и реально быть исполнителями, и это порождает дополнительные трудности управления. Результативность сотрудников трудно оценивать, практически невозможно ввести обоснованные нормы выработки и сформировать планирование деятельности.

Управленческие проблемы небольших организаций показывают, что именно в маленьких компаниях эффективность деятельности обеспечивается только индивидуальными особенностями сотрудников. Фактически, речь идет о том, что в небольших по численности организациях, как нигде, очевидна связь общего и кадрового менеджмента. Именно поэтому собственно кадровые подходы к решению управленческих проблем не дают результата, а специалисты в области кадрового менеджмента вынуждены просить профессиональную поддержку коллег, компетентных в вопросах общего (организационного) менеджмента. Так, В.Р. Веснин предлагает различать два термина - управление кадрами и управление человеческими ресурсами. Он считает их не только разными, но и противоположными по смыслу. Первый отражает историческое прошлое и классический подход, второй - настоящее науки управления персоналом и современный, гуманистический подход. «Классический подход к управлению персоналом получил название «управление кадрами». Он характеризуется отношением к людям как к «винтикам»; ориентацией на авторитарный стиль руководства ими, требование безусловного подчинения; стремлением к минимиза-

ции затрат на привлечение, повышение квалификации кадров, решение социальных вопросов; использованием преимущественно денежных стимулов; индивидуальной организацией труда и его жесткой регламентацией; сосредоточенностью кадровых служб исключительно на «бумажной работе», не выходящей за рамки фиксации процессов найма, перемещения и увольнения, планирования потребности в кадрах в соответствии с заданиями производственных планов. Все управление персоналом в этих условиях сосредоточивается в отделе кадров и направлено на то, чтобы обеспечить наличие нужных людей в нужное время в нужных местах и освобождение от ненужных. Руководство людьми представляет собой самостоятельную функцию, осуществляемую непосредственно линейными руководителями независимо от кадровых служб». Историческое движение менеджмента от концепции «управления кадрами» к стратегии «управление человеческими ресурсами», по мнению указанного автора, характеризуется следующими основными изменениями в деятельности кадровых служб:

1. переходом от подбора и расстановки кадров к участию в формировании стратегии бизнеса и организационных изменений;
2. оказанием наряду с выполнением традиционных функций помощи линейному руководству;
3. профессионализацией сферы управления персоналом и сокращением в ней роли технических исполнителей, призванных просто фиксировать состояние кадров;
4. участием в формировании и реализации политики социального партнерства;
5. ориентацией на развитие человеческих ресурсов в тесной связи с целями организации, не сводящееся лишь к тренингу и повышению их квалификации и обеспечивающее ее высококвалифицированными, все- ...\_ сторонне развитыми и образованными сотрудниками.

1. *Организационное планирование и анализ работы* ( Organization , planning and job analysis ). Первое, с чего должен начинать менеджер по персоналу, это тщательно проанализировать существующую в данной организации систему разделения труда с терминами производственных заданий и должностных обязанностей. Второй шаг – изучение личностных качеств тех, кто занимает эти должности. Причем такое исследование должно касаться каждой индивидуальной позиции.

У нас в стране первым обычно занимался отдел НОТ, но делали это по преимуществу формально и поверхностно, не вникая в детали разделения труда. Вторым занималась психологическая служба, но делала это ангажировано, по заданию дирекции или в случае возникновения конфликтов. За рубежом менеджер по персоналу (в составе профильного подразделения) обязан проводить анализ разделения и организации труда, исследовать личные качества систематически и по определенному плану, обследуя шаг за шагом каждую ячейку в организации. После того

когда завершены два самостоятельных исследования – организационное и психологическое, они соединяются в одно целое. Между результатами этих исследований устанавливается соответствие или взаимная корреляция. Относительно каждой организационной ячейки (позиции, должности и т.п.) группируются данные о 1) трудности работы (тяжесть, монотонность, вредные условия труда), 2) специфичности данного вида работы (отличие от других, своеобразие), 3) индивидуальных характеристиках, требующихся от человека для успешной работы на данном месте. Между организационным планированием и анализом работы много общего. Ведь оба они говорят о том, что ожидается от индивида, что он должен делать. Различаются они тем же, чем отличается географическая карта от топографической схемы. Организационный план дает общую картину, показывает иерархию должностей, соподчинение групп и индивидов. Анализ работы, напротив, «прописывает» детали, вырисовывает каждую ячейку. Это и есть топография местности.

2. *Оценка*. Это слово переводится на английский язык двумя разными терминами – appraisal и evaluation. Между ними незначительное различие (с точки зрения менеджмента), и чаще всего они используются как синонимы, хотя последний подразумевает также оценку, выраженную в числах, т.е. нечто, определенное количественно. На количественных оценках строятся некоторые методы оценивания успешности деятельности работников и руководителей, скажем, в размерах выработки, затратах или прибыли. На основе данных, полученных с помощью анализа работы, затем проводится своего рода тарификация рабочих мест. Они оцениваются (конечно же, не в прямом смысле слова, не в долларах), сколько каждое из них стоит. Иными словами, полезны ли данное рабочее место (должность) и занимающий его работник организации, оправдывает ли он затраты на свое содержание.

3. *Профессиональный отбор* (selection) – одна из важнейших обязанностей менеджера по персоналу заключается в отборе среди множества кандидатов тех, кто лучше всего подходит к профилю работы и задачам организации. Специалисты считают, что большинство проблем, с которыми сталкивается менеджер при использовании человеческих ресурсов, уходит своими корнями в сферу профессионального отбора, а не в какую-либо иную область.

Отбор является специфическим для отдела управления персоналом инструментом, не используемым другими отделами компании, так или иначе сталкивающимися с проблемой человеческих ресурсов. Менеджеры по персоналу используют и ту технику отбора, которая давно известна и стала классической, и новую, которую им приходится иногда изобретать самим. При этом они обращают внимание не только на то, как индивид взаимодействует с орудиями труда, т.е. какова его техническая квалификация, но и на то, как он взаимодействует с людьми – подчиненными, коллегами начальством, т.е. какова

его «социальная квалификация». Специальные тесты помогают выявить такие характеристики заранее.

4. *Обучение и развитие* (training and development). Отобрав достойных кандидатов, менеджер по персоналу обязан подготовить программу обучения нанятого работника в соответствии с теми требованиями, которые выдвигает перед ним организация, привить ему те профессиональные навыки и умения, которыми он, быть может, раньше не обладал. На этой стадии от менеджера по персоналу требуется широкий круг знаний не только в области педагогики и психологии но и бизнеса, маркетинга, организации труда и т. д. Рабочих необходимо обучить действиям с новым оборудованием и техникой, супервайзера – новым методам бухгалтерского учета, если они связаны с его работой, а менеджеры учатся кооперации и взаимодействию друг с другом на специальных лабораторных занятиях.

5. *Регулирование оплаты труда* (wage and salary administration). Отобранные и обученные работники объединяются в группы, которые теперь приступают к нормальной производственной деятельности. Важнейшим механизмом, регулирующим трудовую деятельность, выступает оплата труда. Система вознаграждения имеет экономическое и социальное измерение. Деньги служат средством восстановления

затраченных на работе физических сил, а также источником морального удовлетворения. Заработок должен стимулировать повышение индивидуальной отдачи человека, т.е. быть выше, чем прежде или чем у других. В то же время он должен быть социально справедливым, не возбуждать зависть коллег, если он неоправданно высок, не унижать достоинства работника, если заработок чрезмерно низок. Индивид обычно сравнивает свой заработок с оплатой труда своих коллег. Оплачивая его труд, администрация выражает в такой зримой и ясной форме свою оценку индивида и уважение к нему.

#### Литература:

1. Арсланбеков-Федоров А.А. Информационно-аналитическое обеспечение банковской деятельности Банковское дело, 2007, №2.
2. Поморина М.А. Основные элементы банковского планирования: стратегия, бизнес-планирование, финансовое планирование. Банковское дело, 2008, №7-8. Журнал "Деньги и кредит".
3. Сорвин С.В. Современные банковские технологии и их влияние на эффективность банковской системы, №9, 2007.
4. Кречетов Н.П. Время клиентоориентированных технологий. - «Банковские технологии», №8, 2006.

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