

## ОБЗОРЫ И ЛЕКЦИИ

УДК 005.921:651.5:334.012.63

### СТРУКТУРА РАСПОРЯДИТЕЛЬНОЙ ДОКУМЕНТАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА КАК ОТРАЖЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КУЛЬТУРЫ И ТИПИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРОБЛЕМ

В.Н. Блинов, В.В. Аранжин

Национальный исследовательский Томский государственный университет

### ADMINISTRATIVE DOCUMENTATION STRUCTURE IN MEDIUM-SIZED BUSINESSES AS A REFLECTION OF BUSINESS CULTURE AND TYPICAL ORGANIZATIONAL ISSUES

V.N. Blinov, V.V. Aranzhin

National Research Tomsk State University

Управленческие решения имеют важную роль в функционировании и развитии компании. Они определяют особенности процессов внутри компании, особенности работы сотрудников, подразделений, особенности взаимодействия организаций с внешней средой. Распорядительная документация – это один из основных способов реализации управленческих решений. В данной статье проанализированы особенности распорядительной документации в организациях среднего бизнеса: структура документации, ее направленность. На основании обработанной документации описаны особенности деловой культуры компаний и типичные организационные проблемы.

**Ключевые слова:** управленческие решения, распорядительная документация, деловая культура, организационные проблемы, управленческая деятельность.

Management decisions have an important role in functioning and development of a company. They define basic characteristics of processes within a company, peculiarities of departments and employees' work, a model of interaction between a company and the environment. Administrative documentation is one of the main ways for management decisions implementation. This article analyzes characteristics of administrative documentation in the medium-sized business companies: documentation structure and its' orientation. The characteristics of business culture and typical organizational problems of the companies are described in accordance with the analyzed documentation.

**Keywords:** management decisions, administrative documentation, business culture, organizational issues, management behavior.

Управленческие решения – основное содержание управления. Их отображение в приказах, распоряжениях, протоколах и т.д. – это объективное свидетельство мотивов поведения, ценностей и целей руководителей, социальных отношений, других факторов внутренней среды организации, а значит и проявление сложившейся деловой культуры.

Поскольку распорядительная документация может много рассказать об особенностях принятия управленческих решений, в практике управленческого консультирования организационного развития Школы А.И. Пригожина предусмотрен анализ ее структуры [5]. Соответствующий раздел предусмотрен в программе Школы консультантов по управлению РАНХ и ГС при Президенте РФ,

единственной Школы на постсоветском пространстве, выдающей дипломы государственного образца по управленческому консультированию, основателем и директором которой является А.И. Пригожин. Группируя принятые решения по различным содержательным основаниям, можно получить весьма ценную, а главное, достаточно объективную информацию об управлении организацией, не зависящую от оценочных суждений руководителей, выявить возможные проблемы в управлении, определяющие его эффективность, получить представления о распределении усилий по разным внутриорганизационным вопросам, способам их разрешения, о стиле руководства и т.п. [4, с. 257].

В данном сообщении используются материалы по 4

компаниям среднего бизнеса из сферы разнообразных услуг, расположенных в сибирском регионе, с числом сотрудников от 120 до 1000 чел. По соображениям конфиденциальности их названия не разглашаются. Все эти предприятия на момент исследования находились в нормальном, платежеспособном состоянии и обратились за консультационными услугами с запросом на дальнейший рост и развитие бизнеса. “Компания-1” – крупная сетевая торговая компания. В управляющей компании, где проводилась диагностика, работает 150 чел., сама сеть насчитывает несколько десятков тысяч дистрибуторов. “Компания-2” – группа торговых компаний – оператор оптовой и розничной торговли регионального фармацевтического рынка, диагностика приводилась в двух управляющих компаниях разных городов, где работают порядка 150 сотрудников. “Компания-3” – оператор телекоммуникационных услуг в одном из сибирских городов, около 120 сотрудников. “Компания-4” – оказывает профессиональные услуги в сфере проектирования, работает около 1000 чел. Работы проводились в 2010–2013 гг. Всего проанализировали содержание 1855 единиц распорядительной документации в каждой из компаний за период от 6 до 12 мес.

Рассматриваются именно управленческие решения, не индивидуальные (касающиеся какого-либо одного человека) и не инженерные (не связанные с управлением людьми), а только те решения, которые представляют собой формально зафиксированные проекты какого-либо изменения в организации, в осуществлении которого, помимо субъекта решения, участвуют и другие сотрудники [4, с. 254–255]. В основном это приказы и распоряжения первого руководителя, а также утвержденные им документы с различными наименованиями, – “Положения”, “Протоколы” и т.п.

При типологии управленческих решений, на основе подхода А.И. Пригожина [4, с. 255–256], использовались два принципа:

- 1) индивидуальный вклад субъекта решения в содержание самого решения, и, как следствие – стратегической значимости решений: на разовые, ситуационные, нормотворческие и стратегические;
- 2) функциональная направленность решений – на осуществление управления стандартными, в общем-то обязательными для любой организации видами деятельности, такими как внешние связи, продажи, реклама, структура, технологии, финансы и т.п.

К “разовым” относили решения жестко детерминированные, в содержании которых личность руководителя практически не проявляется, но которые необходимо оформлять, например, согласно Трудовому кодексу. Это рутинные решения (о выдаче зарплаты, увольнении через месяц после заявления работника, выплате обязательных по закону пособий и т.п.). К “ситуационным” решениям относили имеющие эпизодический или локальный характер (поощрения, наказания, назначения и т.п.). К “нормотворческим” – создающие в организации какой-то новый порядок, новые процессы и структуры, перераспределение ресурсов, ремонт помещений, оборудования и т.п. Понятно, что такие решения также носят во многом предопределенный и вынужденный характер,

Таблица 1.

**Соотношение управленческих решений в зависимости от вклада руководителя и значимости самого решения для организации**

Тип управленческих решений	Соотношение решений разных типов, %			
	Компания-1	Компания-2	Компания-3	Компания-4
Разовые	50	4	18	12
Ситуационные	44	95	59	83
Нормотворческие	6	1	22	5
Стратегические	0	0	1	0
Всего решений	978	497	257	123

Таблица 2.

**Соотношение управленческих решений по их функциональной направленности**

Тип управленческих решений	Соотношение решений разных типов, %			
	Компания-1	Компания-2	Компания-3	Компания-4
Внешние связи, власть	0	1	0	0
Коммерческая деятельность	18	0	0	0
Квалификация персонала	0	0	17	2
Реклама	0	0	0	0
Социальные вопросы	33	72	38	7
Управление	1	1	3	10
Структура	44	5	37	60
Технологии деятельности	4	1	5	20
Информация (сбор, анализ)	0	0	0	1
Финансирование	0	0	0	0
Всего документации	978	497	257	123

детерминированы условиями внешней среды (экономики, технологии и т.п.) и нацелены на поддержание стабильности деятельности (или цикличности производства). К “стратегическим” решениям относили те из них, которые направлены на долгосрочные изменения и новации (не менее года), существенно меняющие процессы и структуры организации, направления ее деятельности (более чем на 10%), например, выработка новых целей, ценностей, функциональных политик, конкурентных преимуществ и т.п.

Материалы классификации управленческих решений по первой типологии (содержания и степень значимости), представлены в таблице 1.

Данные таблицы 1 убедительно показывают закономерность, общую для всех четырех анализируемых организаций: преобладают ситуационные и разовые решения. Количество нормотворческих решений в трех компаниях находится пределах, свойственных обычно компаниям. По данным А.И. Пригожина, это от 5 до 30% [4, с. 256], и лишь в одной из них заметно ниже (1%). А вот страте-

гических решений во всех компаниях практически нет.

Результаты классификации решений по их функциональной направленности представлены в таблице 2.

Данные таблицы 2 показывают резкую неоднородность распределения решений по их функциональной направленности. Преобладают решения по структуре (это главным образом назначения и увольнения, переводы, назначения на должность) и по социальным вопросам (отпуска, поощрения, наказания, выплата пособий). Естественно, оба типа решений, в основном разовые и ситуационные, predeterminedные и вынужденные, т.е. детерминированные требованиями Трудового кодекса РФ, которые руководители не имеют права не принимать, фактически формально-обязательные.

Различия между компаниями по остальным функциональным направлениям объясняются спецификой их деятельности. Так, в сетевом маркетинге (Компания-1) значительна доля коммерческих решений, связанная с управлением взаимодействием с дистрибуторской сетью. В компании, занимающейся строительством и обслуживанием телекоммуникаций (Компания-3), заметна относительно высокая доля решений по квалификации персонала. В проектном институте (Компания-4) закономерно много решений по технологии деятельности. Все эти решения – также predeterminedные – как требованиями законодательства, так и технологическим профилем деятельности организации. Решения по таким сферам, как “внешние связи”, “информация”, “реклама” и “финансирование” составляют ничтожную часть от всего объема документации, либо вообще отсутствуют.

На основании вышесказанного можно сделать следующие комментарии: компании не заботятся о создании собственного будущего. Их руководители явно не ориентированы на прогнозирование своей деятельности, составление долгосрочных планов, собственной стратегии развития. Ориентация вовне очень низкая, преобладает ориентация вовнутрь организации.

Преобладание ситуационных и разовых решений указывает на реактивную практику руководства компаний, т.е. принятие оперативных решений только тогда, когда к этому вынуждают либо требования законов, либо давление обстоятельств.

Относительно невысокий процент нормотворческой документации говорит об отсутствии системного подхода к управлению. При том, как мы заметили, практически вся нормотворческая документация принимается по необходимости, т.е. также в зависимости от обстоятельств.

Низкий процент решений в области “технологии деятельности” говорит об отсутствии налаженных технологий в производстве. Фактически отсутствие решений в сферах “внешние связи, власть”, “реклама”, – говорит об отсутствии существенной активности предприятий по отношению к внешнему миру, отсутствию собственного позиционирования, налаживания маркетинговых коммуникаций.

Решений в области внешних связей и власти, повышения квалификации персонала, сбора и анализа информации – мало, – т.е. этими важнейшими сферами стратегического успеха в организациях, вероятно, не управляют.

Получается, что, судя по распорядительной документации, руководители компаний не занимаются своей непосредственной управленческой деятельностью (разработка стратегии, позиционирования и продвижения фирмы, построения общих принципов работы фирмы, налаживание взаимоотношений с внешним миром). Наверное, это не совсем так, и решения в этих сферах есть, но они устные, принимаются оперативно, без глубокой проработки и анализа альтернатив, привлечения внутренних экспертов, специальных технологий. Так, исследование целеполагания с помощью глубинных интервью в одной из компаний, где изучали распорядительную документацию, позволило сделать обоснованный вывод об отсутствии в компании процесса целеполагания как такового [2, с. 15].

Почти все решения predeterminedные, вынужденные или формально-обязательные – из числа тех, которые руководитель не может не принимать под давлением обстоятельств, а не инициативные. Это свидетельствует о том, что управление в организациях рутинное, направлено на обеспечение текущего функционирования, а не на развитие бизнеса. В результате у сотрудников нет ни видения вектора роста и развития Компании, ни концепции стратегии, ни понимания целей, из-за чего они дезориентированы. Здесь можно усматривать проявление характерной для России традиции патернализма, в которой взаимодействие по линии “начальник – подчиненный” часто строится не “по-взрослому”, где по модели Э. Берна единственно возможны рациональные коммуникации, а сверху вниз, по линии “родитель – ребенок”, где “начальник” всегда доминирует, а сотрудник уходит в “детскую” безответственную позицию [3, с. 181]. Надо заметить, что такой подход устаревает, т.к. современный долгосрочный HR-тренд в России сегодня – это переход от понятия “работник” к понятию “сотрудник” [1, с. 45].

Большая часть решений посвящена социальным и структурным вопросам, т.е. управлению персоналом (см. табл. 2). Однако большинство из них – разовые и ситуационные, т.е. управляющие погружены в рутинную деятельность, не делегируя эти функции HR-службе, которая должна бы формировать системную работу в этой сфере. Вероятно, поэтому не определены приказами служебные функции, организационная структура ответственности, полномочий и вознаграждений. Не прослеживается мотивация персонала через систему ценностей и норм (организационная культура), через социальную среду (изменение условий труда, статуса в формальной и неформальной структуре), вовлечение исполнителей в принятие решений, методы сплочения коллектива и т.д.

Такой менеджмент можно охарактеризовать как пассивный. По мнению А.И. Пригожина [5], эта явная организационная патология. Начинается она обычно с того, что, не имея никакой обратной связи от нанимателя (менеджера), работник теряет тонус, начинает работать на нижнем для себя уровне исполнения, не добавляет фирме свой потенциал, хотя изначально и мог, и желал бы. Такой стиль руководства демотивирует персонал, и тогда не жди от него инициатив и приверженности фирме, он там как “пассажир в автобусе”.

На основании вышесказанного можно сделать следу-

ющие выводы об особенностях документационного обеспечения управленческих решений:

- во-первых, руководители компаний стремятся самостоятельно принимать оперативные, разовые и ситуационные решения, тем самым забывая о своей роли руководителя организации, что приводит к невыполнению руководителями своих непосредственных функций;
- во-вторых, сам процесс принятия управленческих решений – спонтанный, реактивный и свидетельствует об отсутствии налаженной системы документирования управленческих решений;
- в-третьих, структура документации указывает на отсутствие какой-либо целостной организационной политики, отсутствие VISION организации, конкурентных преимуществ, что, очевидно, и является одной из причин остановки роста и развития;
- в-четвертых, руководители используют авторитарный стиль руководства и, как следствие, управление организациями происходит централизованно, руководители не рассматривают сотрудников как партнеров, а лишь как необходимую деталь в определенном месте и в определенное время, которая выполняет свою конкретную узкоспециализированную функцию без возможности повлиять на деятельность организации в целом.

Таким образом, при такой практике управленческих решений организационное развитие вряд ли возможно, возможно лишь возникновение серьезных проблем при появлении сложной, нестандартной ситуации, т.к. у руководства отсутствуют навыки решения стратегических задач, что, собственно, должно являться их основной функцией в компании.

### Литература

1. Блинов В.Н., Лебедева Е.А. Актуальные российские HR-тренды, компетенции и вызовы [Электронный ресурс] // Высшая школа. – 2015. – №1. – С. 45–47. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499508> (дата обращения: 30.10.2015).
2. Блинов В.Н., Лебедева Е.А., Нужина Н.И. Характеристика процесса целеполагания в организации [Электронный ресурс] // Высшая школа. – 2015. – №1. – С. 14–15. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499500> (дата обращения: 30.10.2015).
3. Петрова В.Н., Блинов В.Н. Партнерство в бизнесе: мировой опыт и российский парадокс [Электронный ресурс] // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – №392. – С. 179–182. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000502868> (дата обращения: 30.10.2015).
4. Пригожин А.И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.
5. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

УДК 65.012.612

## КЛИЕНТНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ КОМПАНИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА КАК ОТРАЖЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

И.С. Кулебякина, В.Н. Блинов

Национальный исследовательский Томский государственный университет  
E-mail: irakulebyakina@gmail.com

## CUSTOMER ORIENTATION IN SMALL BUSINESSES AS A REFLECTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE

I.S. Kulebyakina, V.N. Blinov

National Research Tomsk State University

Данная статья основана на анализе результатов комплексной организационной диагностики трех сибирских компаний малого бизнеса. Выдвигается гипотеза, что низкая клиентная ориентация является патологией, сдерживающей рост и развитие предприятий отечественного малого бизнеса. Обнаружено, что компании воспринимаются своими сотрудниками изолированно от внешней среды, господствует клановая культура. Выявлен парадокс: рыночная и инновационная ориентация организационной культуры присутствуют на уровне сознания руководителей, но еще недостаточно осмыслены и представлены в управленческой деятельности на уровне формирования целей, ценностей и норм поведения.

**Ключевые слова:** клиентная ориентация, клиентоориентированность, организационная культура, малый бизнес.

This article is based on the analysis of results of the comprehensive organizational diagnostics in three Siberian small businesses. It is hypothesized that low customer orientation is a pathology that restrains growth and development of local