**Материалы для изучения по Теме 7**

**Виды социальной ответственности бизнеса**

Понятие социальной ответственности используется во многих сферах деятельности, но только в бизнес-контексте, указывая на конкретные направления развития, оно приобретает четкую формулировку. Это позволяет исследователям и специалистам разделить СОБ на определенные виды.

Социальная ответственность бизнеса (СОБ) — это вклад, вносимый организацией в развитие социальной, экономической и экологической сфер на добровольных началах.

Некоторые виды социальной ответственности носят правовой характер и отражены в законодательстве. В их числе:

1. Предоставление качественных услуг и продукции потребителям.
2. Создание законных рабочих мест, официальная выдача заработной платы, финансовые инвестиции в развитие сотрудников.
3. Строгое соблюдение налогового, трудового, экологического и других законодательств.
4. Эффективность деятельности (увеличение благосостояния акционеров, создание и дальнейшее увеличение экономической добавленной стоимости).
5. Ведение дел с учетом этических норм и общественных ожиданий.
6. Вклад в развитие общества за счет реализации социальных программ и проектов (как индивидуально, так и в партнерстве с другими организациями).

А вот Организация Объединённых Наций предлагает более практикоориентированную классификацию, указывающую компаниям на конкретные задачи. Но даже при беглом взгляде становится ясно, что эти классификации очень похожи. Меняется лишь формулировка и появляются некоторые дополнения, выходящие за пределы законодательства.

Согласно данным ООН, СОБ (или КСО «корпоративная социальная ответственность») делится на два вида – внутреннюю и внешнюю.

**К внутренней относятся:**

– безопасность на рабочем месте;

– стабильная, достойная оплата труда;

– гарантия социального и медицинского страхования для работников;

– предоставление персоналу возможности дополнительного обучения: программы подготовки, повышения квалификации ;

– оказание финансовой помощи в экстренных случаях.

**К внешней СОБ относятся:**

– социальные инвестиции и благотворительность;

– забота об окружающей среде;

– ответственность компании перед потребителями;

– взаимодействие с властью и местными сообществами.

Кроме того, некоторые исследователи «разбивают» корпоративную социальную ответственность на несколько уровней.

|  |  |
| --- | --- |
| **Первый уровень** | Своевременная выплата налогов и заработной платы, а также, по возможности, расширение рабочего штата компании. |
| **Второй уровень** | Обеспечение достойных условий труда и жизни для сотрудников (предоставление жилья, повышение квалификации и пр.). |
| **Третий уровень** | Проведение организацией благотворительной деятельности. |

Теперь давайте рассмотрим социальную ответственность с точки зрения ее трех основных направлений: экологического , экономического и социального. Именно эти три «ветки» являются частью стратегии и определяют сущность данного понятия.

Экологическая составляющая КСО направлена на решение таких остро стоящих проблем, как:

– загрязнение водных и земельных ресурсов, атмосферы;

– истощение природных ресурсов;

– снижение биологического разнообразия;

– стремительное изменение климата.

Для решения этих проблем социально ответственные компании, в рамках своих стратегий по КСО, разрабатывают экологическую политику, направленную на снижение их негативного воздействия на окружающую среду.

Включение экологической составляющей в концепцию социальной ответственности произошло после ряда серьёзных экологических катастроф.

Например, в Бхопале (Индия) в 1994 году на предприятии по производству пестицидов Union Carbide произошла утечка токсичных газов. В результате аварии погибло более 22 тыс. человек.

Причиной столь ужасной трагедии стали вопиющие нарушения техники безопасности, низкооплачиваемый, неквалифицированный персонал, а также отказ руководства компании заменить износившееся оборудование. Кроме того, по некоторым данным, в 1984 году на предприятии были отключены системы защиты, обеспечивающие процесс ликвидации.

Не менее страшная трагедия обрушилась в 1989 году на жителей Америки. В результате аварии на танкере Valdez компании Exxon в море вылилось 260 тыс. баррелей сырой нефти. Катастрофа привела к масштабному загрязнению береговых линий (около 1600 км) и гибели тысяч животных. Сама же компания-производитель понесла огромные ущербы, выплачивая штрафы и проводя очистительные работы.

Что касается экономической составляющей КСО, она предусматривающую не только увеличение прибыли для компании, но и улучшение благосостояния общества.

Так как сегодня бизнес является одним из основных двигателей экономического развития, можно утверждать, что выбор, совершаемый компаниями, фактически формирует наше будущее. Но, конечно же, этот фактор зависит от степени взаимодействия бизнеса и государства.

**Экономическая составляющая КСО** предусматривает:

– инвестиции, направленные на развитие устойчивости продукции;

– эффективное использование трудовых ресурсов;

– создание устойчивой цепочки поставок;

– проведение исследований в интересах развития бизнеса;

– эффективное использование материалов и ресурсов, применяемых для производства конечного продукта;

– этическое поведение по отношению к потребителям и конкурентам.

Многие КСО-эксперты утверждают, что именно экономическая составляющая является наиболее противоречивой и сложной. Ее устойчивость и эффективность зависит от роли, которую берет на себя организация, а также методологии определения и измерения конечных результатов.

**Социальная составляющая бизнеса** затрагивает вопросы этики.  Проявляется она в ряде действий, направленных на интересы персонала и местного сообщества, а именно:

– соблюдении прав человека (в отношении как персонала, так и населения);

– соблюдении правил охраны труда;

– профессиональном развитии кадров;

– развитии регионов присутствия (проведении благотворительных и волонтерских акций, повышении уровня занятости среди населения).

Также стоит упомянуть о классификации, созданной на базе КСО-обязательств. Обязательства в таблице выстраиваются по степени важности — от необходимых, навязываемых экономикой и законом, до добровольческих, являющихся личной инициативой компании.

|  |  |
| --- | --- |
| **Экономические** | Экономическая ответственность (необходимость в получении прибыли) является приоритетом для компании. Отсутствие прибыли несет за собой потерю рабочих мест. Если сотрудники потеряют свою работу, их не будет волновать каким образом компания выполняет свои обязательства перед обществом. Поэтому, перед тем как начать вести политику корпоративной социальной ответственности, компании, в первую очередь, следует подумать о своем финансовом положении. |
| **Юридические** | Юридические обязательства – это требования, установленные действующим законодательством. В соответствии с теорией корпоративной социальной ответственности, после обеспечения своей платежеспособности, компании следует обеспечить надлежащее выполнение своих обязательств в рамках закона. Юридические обязательства могут варьироваться от правил техники безопасности к трудовому законодательству, законе об охране окружающей среды и даже криминальному законодательству. |
| **Этнические** | Этнические обязательства выполняются по инициативе руководителей. Сюда входят  мероприятия по охране окружающей среды, выплата достойных зарплат или, например, отказ от ведения коммерческой деятельности со странами, находящимися под экономическими санкциями. |
| **Филантропические** | Если компания выполняет этнические обязательства, она может приступить к выполнению и филантропических, основная цель которых –  приносить пользу обществу. Эти обязательства могут проявляться в поддержке общественных организаций, спонсировании социальных проектов, жертвовании денежных средств на благотворительные мероприятия. |

# Собственность как совокупность прав и социальной ответственности

Собственность является основой экономических отношений в обществе. В литературе, посвященной отношениям собственности, собственность рассматривается как экономическая, правовая и управленческая категория. Вместе с тем, все актуальнее звучат проблема социальной ответственности собственников, законодательного оформления обременений собственности, и проблема эффективного собственника.

Политическая экономия определяет экономическое содержание собственности как систему отношений, возникающих между людьми по поводу присвоения - отчуждения условий производства (прежде всего средств производства) и его результатов.

Конечной целью производства в любом обществе является потребление, т. е. удовлетворение потребностей. При этом обязательным условием потребления благ становится обладание ими - присвоение. Присвоение представляет собой процесс приобретения благ или их полезного эффекта, а отчуждение - противоположный процесс - утрата благ или их полезного эффекта.

Общественное производство охватывает все стадии движения продуктов труда: производство - распределение - обмен - потребление. Между этими стадиями существуют связи и отношения, но поскольку все они определяются

производством, их называют производственными (экономическими) отношениями.

Производственные отношения составляют экономическое содержание отношений собственности. Они могут трактоваться как в широком смысле слова (как совокупность технико-экономических и социально-экономических отношений), так и в узком (только как социально-экономические отношения).

В настоящее время общепринятым направлением в экономических исследованиях является теория прав собственности.

Теория прав собственности в рамках институционального подхода впервые была сформулирована американским экономистом Рональдом Коузом в 60-е годы 20 века и удостоена впоследствии Нобелевской премии. Автор предложил рассматривать не собственность как таковую, а отдельные составляющие элементы права собственности.

**МЕТОДОЛОГИЯ, ТЕОРИЯ И МЕТОДИКА ЭКОНОМИКИ ОБРАЗОВАНИЯ**

В пучок прав собственности включаются одиннадцать элементов:

1. право владения;

2. право использования;

3. право управления;

4. право на доход;

5. право на продажу, изменение, уничтожение;

6. право на безопасность собственности (защиту от экспроприации);

7. право на завещание и наследование;

8. право на бессрочное обладание благом;

9. запрещение использования, наносящего вред окружающим;

10. право на взыскание (в уплату долга);

11. право на возврат полномочий собственности:

- по истечении срока договора об их передаче;

- при восстановлении нарушенных полномочий.

Таким образом, конкретное содержание понятия собственности раскрывают права собственности. Именно они определяют характер отношений между людьми по поводу материальных благ. Фактически они устанавливают «правила игры» в различных экономических системах.

Современное общество все настойчивее выдвигает требование социальной ответственности собственников:

в законодательную базу Российской Федерации нужно ввести в явном виде понятие обремененной собственности. Оно давно и широко используется во всех развитых странах при регулировании взаимоотношений частного собственника и общества. Основанием применения нормы обремененности является признание того, что собственность дает частному лицу не только права, но и ответственность, обязывает так использовать свою собственность, чтобы не ущемлять права и свободы других собственников и просто граждан.

В качестве обременений называются ограничения:

- историко-архитектурного и эстетического характера (сохранность памятников истории и культуры, природного ландшафта и т. п.);

- экологического характера (обеспечение своих работников медицинской помощью, жильем, развитой социальной инфраструктурой и т. п.);

- экономического характера (гарантированная и бесперебойная выплата достойной заработной платы, выплаты в пенсионные фонды в строго установленных размерах, полная материальная и уголовная ответственность за качество выпускаемой предприятием продукции и т. п.).

В качестве дополнения можно высказать следующие суждения.

Первейшим обременением экологического характера следует назвать требование экологической безопасности рабочего места.

В обременениях экономического характера можно выделить экономическую и социальную составляющие:

- обременения экономического характера: ответственность собственника (собственников) за функционирование предприятия с отклонением от нормального состояния (при этом нормальным состоянием следует считать положение предприятия, имеющего основные производственные, экономические, финансовые и - на их основе - аналитические показатели - на уровне среднеотраслевых (в том числе: сохранение рабочих мест, уровень заработной платы);

- обременения социального характера: уплата предприятием (организацией) единого социального налога, предоставление «социального пакета» и использование других современных способов мотивации работников.

Проблема социальной ответственности собственников тесно связана с проблемой эффективного собственника. Задача создания в России эффективного частного собственника пока не решена. Остается неэффективным и управление государственным имуществом.

Трансформация отношений собственности должна преследовать цель постепенно (но в разумные сроки) прийти к консенсусу между обществом (государством), собственником и менеджментом.

Чтобы реализовать эту цель, нужно развязать шесть проблемных узлов:

1. Проведение единовременной инвентаризации имущества всех хозяйственных субъектов (переоценка основных производственных фондов) по фактической рыночной цене с целью законодательного введения налога на имущество. Тот, кто не в состоянии заплатить налог на имущество, попадает в разряд неэффективных собственников и объективно становится банкротом. Таким образом, механизм банкротства и смены

собственника приобретает четкую и прочную экономическую базу.

2. Государство должно подтвердить, что объектом приватизации до настоящего времени было производственное оборудование, основной и оборотный капитал предприятий (а не недра, запасы полезных ископаемых и иные природные богатства).

Конечная экономическая цель: изъятие природной ренты в бюджеты различных уровней.

3. Законодательное введение понятия обремененной собственности: собственность дает частному лицу не только права, но и ответственность.

Обременения должны быть известны собственнику до приобретения объекта. Несоблюдение условий обремененности должно автоматически приводить в действие установленные законом санкции, вплоть до лишения прав собственности.

4. Законодательное решение проблемы интеллектуальной собственности: например, при приватизации материально-технической базы НИОКР происходит и приватизация интеллектуальной ренты.

5. Признание незыблемости прав частной собственности должно быть распространено и на личные сбережения граждан: вновь возникшая частная собственность приобреталась одновременно с экспроприацией частной собственности, находящейся в распоряжении миллионов граждан России?

Предлагается целый комплекс неинфляционных схем восстановления изъятой собственности граждан.

6. Решение проблемы репатриации капиталов, покинувших Россию в годы реформ. Предлагается форма добровольной репатриации капиталов путем создания Российского зарубежного инвестиционного консорциума.

Конечная экономическая цель: инвестирование в российскую экономику.

По нашему мнению, эффективный собственник - это собственник, который способен эффективно выполнять три основные функции:

- экономическую - достижение успехов в использовании экономических ресурсов, создание основы для развития предприятия, для осуществления расширенного воспроизводства;

- социальную, содержание которой можно представить следующим образом:

- объекты собственности (предприятие, объект недвижимости и др.) - активы, которые должны работать и приносить доход (прибыль);

- наемный персонал должен работать в благоприятных, «здоровьесберегающих», условиях (с соблюдением требований охраны труда и экологической безопасности); иметь содержательный труд; своевременно получать заработную плату, уровень которой должен соответствовать современным потребностям человека;

- экологическую - осуществление мероприятий, направленных на снижение вредного воздействия объекта собственности на окружающую среду.

Для выполнения названных функций современный собственник должен обладать следующими чертами:

- собственной нравственной установкой на реализацию названных функций;

- управлять объектом собственности в рамках действующего правового поля;

- быть достаточно мотивированным для реализации производственного успеха.

Всегда, в любом производстве, особую роль играл и играет промышленно-производственный персонал. При удовлетворении запросов промышленно-производственного персонала («совокупной рабочей силы»), владелец предприятия может рассчитывать на достижение поставленных целей. Более того, стимулирование всего промышленно-производственного персонала не только исключает возможность демотивации определенной части работников, но и обеспечивает синергический эффект, который прямо или опосредованно получает собственник.

Синергический эффект, являясь формой реализации отношений собственности, находит свое выражение:

- в более рациональном использовании материальных ресурсов;

- в рациональном использовании индивидуальных способностей людей;

- в состязательности (соревновании) работников;

- в заинтересованности и вовлечении работников в разработку различных усовершенствований производственного процесса;

- в «верности фирме»: в результате сокращения реальной и потенциальной текучести кадров обеспечивается устойчивость производственного коллектива;

# Понятие экологической ответственности, ее функции

Концепция экологической ответственности, закрепленная в Законе, раскрывает сущность и нормы проявления этой категории эколого-правовых отношении Ответственность в юриспруденции всегда рассматривается как обязанность выполнения правовой нормы, а при ее неисполнении или ненадлежащем исполнении - обязанность отвечать за неблагоприятные последствия.

Экологическая ответственность имеет две формы: экологическую и правовую. В области экологии это проявляется ответственностью государства, общества, человека за все те негативные последствия, которые в результате антропогенной деятельности, низкой экологической культуры причиняются ОПС, здоровью граждан, будущему людей.

При экологических правонарушениях вред здоровью человека выступает не в изолированном виде, как, например, в преступлениях против жизни и здоровья человека, а как следствие вреда, нанесенного ПС. Количественные и качественные изменения в ОПС в худшую сторону негативно влияют на жизнь людей, генетическую программу человека, на состояние материальной базы хозяйствующих субъектов. Таким образом, в экологических правонарушениях и преступлениях вред может быть и экономическим, и экологическим. Экономический вред причиняется природопользователю, его имуществу и доходам, экологический выражается в загрязнении, истощении и разрушении природной среды, ее отдельных объектов, природных экологических систем в целом.

Экологическая ответственность - многоплановый социально-экономический и правовой институт, в основе которого лежит экологическое правонарушение, состоящее в несоблюдении, невыполнении или ненадлежащем исполнении экологических норм. Сущность экологической ответственности заключается в 4-х функциях: стимулирующей, карательной, компенсационной и превентивной. Стимулирующая функция проявляется в наличии экономических и правовых стимулов, понуждающих к охране экологических интересов, а карательная - в применении наказания к виновному лицу, совершившему экологическое преступление. Компенсационная функция направлена на восстановление потерь ПС в форме натуральной пли денежной компенсации, а превентивная -предварительно предупреждает о возможном применении мер наказания и взысканий, если такие предупреждения будут проигнорированы.

## **2. Соотношение эколого-экономической и правовой ответственности**

Эколого-экономическая ответственность базируется на правомерной деятельности хозяйствующих субъектов и регулируется экономическими методами, прежде всего материальной заинтересованностью загрязнителя в сокращении отходов. Эта ответственность вытекает из общего принципа взаимоотношения общества и природы: «загрязнитель платит». Правовая ответственность порождается неправомерными действиями или бездействием хозяйствующего субъекта и поэтому регулируется административно-правовым и методами применения дисциплинарной, административной, уголовной или гражданско-правовой ответственности. Таким образом, данный правовой институт представляет собой сочетание экономических и юридических отношений. Но единство цели и общность интересов позволяют рассматривать этот экономико-правовой комплекс как единый блок ответственности человека перед природой.

Соотношение юридической и эколого-экономической ответственности за причинение вреда природной среде показано в табл.

Правовая и эколого-экономическая ответственность

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Основные признаки | Правовая ответственность | Эколого-экономическая ответственность |
| Основание возникновения ответственности | Экологическое правонарушение: выброс ВВ сверх установленных лимитов, порча, уничтожение природных объектов | Факт причинения правомерного вреда хозяйствующим субъектом. Материальная заинтересованность в сокращении и полном прекращении вреда ПС |
| Истец | Потерпевшие вред, их законные представители | Гос. органы по ООС |
| Ответчик | Причинители вреда: юридические лица, физические лица | Хозяйствующие субъекты: загрязнители ОПС, а также иные юридические или физические лица, виновные в экологическом правонарушении |
| Порядок определения причиненного вреда | По утвержденным таксам; по утвержденным методикам; по фактическим затратам. Физическим лицам – возможность компенсации морального вреда | По утвержденным ставкам за единицу выброса, сброса, захоронения отходов, освоения новых веществ. |
| Порядок взыскания причиненного вреда | Через федеральный либо арбитражный суд | В бесспорном порядке |
| Использование сумм возмещения ущерба | На восстановление нарушенного состояния и возмещение убытков | В экологические для использования на цели охраны ОПС. Физические лица – на восстановление здоровья |

## **СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСПЕХА БИЗНЕСА**

Любой предприниматель хочет, чтобы его бизнес был успешным. Но статистика показывает, что за первый год существования закрывается около 90 % компаний. А значит, далеко не все предприниматели понимают, что такое успешный бизнес, из чего состоит успех бизнеса и какие меры нужно принимать, что развивать свое дело.

Можно выделить 7 составляющих, определяющих успешность бизнеса:

1. Владелец. Чтобы быть успешным владельцем, необходимо постоянно учиться и развиваться как предприниматель.
2. Персонал. Организация кадровой политики, системы подбора, управления персоналом внутри компании.
3. Продажи. Обучение менеджеров, внедрение эффективных систем продаж, построение правильного отдела продаж и т. д.
4. Учетная политика, финансы. Цель – научиться находить свободные деньги и сохранять ликвидность бизнеса.
5. Организация производственного процесса. Доставка, продажи, обучение этим процессам.
6. Продукт. Совершенствование продукта, чтобы ваше предложение всегда оставалось востребованным на рынке.
7. Имидж компании. Создание престижа вокруг вашего бренда, чтобы становиться более узнаваемым, более популярным, в том числе для последующей продажи бизнеса.

## **ВЛАДЕЛЕЦ БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЕ**

Чтобы компания продолжала развиваться, собственнику в какой-то момент необходимо выходить из операционного управления. Почему: уровень бизнеса определяется уровнем погружения владельца в управление компанией. Когда он находится в операционном менеджменте, то и компания стоит на операционном уровне и никуда дальше не развивается – все заняты текущими задачами. Когда собственник выходит на тактический уровень, то и весь бизнес меняется – начинается работа над продуктом, над улучшением рекламной кампании, других систем и процессов. Когда владелец занимается стратегией, то компания выходит на новые рынки, создает новые продукты, охватывает новую аудиторию.

Так, если владелец занимается «операционкой», у него нет времени на стратегию – поиск новых рынков, совершенствование или создание новых продуктов, долгосрочное планирование и т. д. Потому что он весь погружен в текущие задачи – выплатить зарплату секретарю, просмотреть отчет за день, прочитать новое законодательство, встретиться с юристом.

Владельцу входить в операционное управление стоит только в двух случаях:

* если необходимо погрузиться в процессы компании, понять, как она функционирует изнутри. Это можно делать несколько раз в год;
* если появилась потребность в том, чтобы нанять сотрудника на новую должность. Для этого необходимо разобраться в нюансах работы, составить инструкцию, определить задачи для специалиста.

Бизнес – это совокупность бизнес-процессов. Здесь не должно быть случайностей и спонтанных действий. Задача собственника – прописывать эти бизнес-процессы, чтобы достигать поставленных планов, а не заниматься текущим управлением.

Важно учесть еще и часто явление – предприниматель не является специалистом или экспертом в том, чем он занимается в «операционке». У него не хватает компетенций для качественного и эффективного выполнения всех задач, а большая загруженность мешает концентрироваться на отдельных процессах.

В итоге собственник ни в одном направлении не делает работу качественно – забывает о назначенной встрече, не перезванивает клиенту, путает даты и т. д.

Когда владелец делегирует операционное управление, он освобождает руки для тактической и стратегической работы, а также улучшает менеджмент – им наконец занимаются компетентные люди. Они делают эту работу эффективно, профессионально и полностью фокусируются на задачах.

Основной причиной затяжного оперативного управления является страх делегирования. Бизнесмену кажется, что другие люди не справятся с задачами, они не понимают и не знают этот бизнес. Предприниматель боится потерять контроль над внутренними процессами в компании.

Чтобы преодолеть этот страх, нужно расставить приоритеты. Важно, чтобы бизнес развивался, прибыль росла или важно контролировать всех и все процессы, всю жизнь находиться на одном финансовом уровне? Такие вопросы помогают более сознательно относиться к своим действиям и делать правильный выбор.

## **ПЕРСОНАЛ**

Персонал в компании является двигателем процессов. Без персонала все остальные составляющие успеха не имеют смысла, потому что именно сотрудники выполняют различные задачи для достижения целей компании.

Важно правильно подбирать и обучать работников, применять эффективные методы руководства.

### **ПОДБОР ПЕРСОНАЛА**

Начните с подбора персонала. Внедрите принцип «долго подбирать и быстро увольнять» вместо «быстро подбирать и долго увольнять». На трудоустройство каждого сотрудника компания расходует ресурсы – денежные, временные и моральные. Вы либо тратите время на изучение резюме, бирж труда, обзвоны и собеседования, либо нанимаете человека, который будет это делать вместо вас.

Поэтому важно уделить должное внимание подбору кадров. Чем тщательнее будет проходить подбор, тем меньше шансов, что сотрудник уволится через несколько месяцев, а вам придется начинать сначала.

К тому же неподходящий сотрудник может приносить убытки и в процессе своей работы. Если он плохой специалист, не умеет общаться с клиентами, сливает звонки, конфликтует с коллективом, а затем увольняется с требованием компенсаций и судебными исками, то от него будет еще больше проблем.

Как правильно нанимать людей:

1. Опишите подробно, какой сотрудник на каждую должность вам нужен. Если испытываете затруднения, то обратите внимание на вакансии успешных конкурентов – каких людей они ищут на аналогичные должности. Основные критерии – возраст, география, опыт, ниши, частота смены работы, навыки, компетенции.
2. Составьте план – сколько людей вам нужно в этом месяце, сколько нужно в конце квартала или года. План необходимо составлять исходя из возможностей компании – сможете ли вы всем платить зарплаты, есть ли рабочие места и т. д.
3. На основе плана постройте воронку подбора – сколько собеседований необходимо провести, сколько встреч назначить, сколько звонков совершить, сколько резюме просмотреть.

Оптимально проводить собеседование в 2 этапа. На первом с кандидатом должен взаимодействовать специалист – рекрутер или эйчар, который будет отсеивать кандидатов, не подходящих по вашим критериям. С теми, кто пройдет первое собеседование, уже общаться будете вы. Так вы сэкономите время.

Но если в приоритете деньги и нет желания расходовать средства на рекрутера, то можно проводить собеседование с каждым отозвавшимся кандидатом самостоятельно.

Во время интервью с кандидатом необходимо оценить:

* его соответствие профилю кандидата;
* профессиональные знания;
* уровень компетентности. Так, если вы нанимаете менеджера по продажам, то среди компетенций важны целеустремленность, амбициозность, обучаемость и т. д.;
* навыки – практические умения.

Также стоит проверить трудовую книжку – не отличается ли информация в ней от информации в резюме, как часто кандидат менял работу. Если это происходило слишком часто, то стоить уточнить причину.

Для проверки знаний, компетенций и навыков используйте оценки. Проставляйте баллы за каждый критерий, чтобы быть максимально объективным и выбрать человека по его профессиональным качествам, а не на основании личных симпатий.

### **ОБУЧЕНИЕ**

Обучение персонала необходимо проводить регулярно. Не стоит этим пренебрегать, иначе ваши сотрудники будут терять время на самостоятельное освоение новых материалов и медленнее достигать результатов.

Обучение можно проводить до трудоустройства. Это могут позволить себе компании с авторитетом и имиджем, в которых люди мечтают работать, либо фирмы с очень хорошими условиями. То есть у претендентов должна быть мотивация еще на этапе найма пройти обучение.

Для обучения составьте корпоративную книгу. Отдельно для каждого отдела могут быть дополнительные учебники – по продукту, клиентам, продажам и т. д.

Важно проводить периодические семинары и лекции, чтобы вводить работников в курс дела по новым продуктам. Так, перед каждым сезоном желательно весь персонал приглашать на общий семинар по новой продукции, чтобы все в компании знали о трендах, названиях продуктов, клиентской политике, брендбуке и т. д.

После обучающих мероприятий важно получать обратную связь и контролировать степень усвоения материалов. Это можно делать с помощью аттестаций и экзаменов.

### **УПРАВЛЕНИЕ**

Нанятым штатом следует правильно управлять. Кадровому менеджменту посвящены различные книги, разработаны теории, методы и принципы.

Чтобы управлять людьми, нужно выбрать стиль руководства и лидерства. Курт Левин выделил три основных стиля:

* демократический;
* авторитарный;
* попустительский.

Авторитарный стиль был популярен и эффективен в прошлом веке. На нём выросла империя Генри Форда. Но сегодня автократия не так популярна и в чистом виде не принимается сотрудниками – люди стали ценить личность, свободу самовыражения, индивидуальные интересы и особенности. Поэтому полное подавление воли подчиненных и беспрекословное выполнение приказов руководителя сегодня не работает.

Демократический и попустительский стили также в чистом виде не дают нужных результатов – когда в фокусе отношения с сотрудниками, падает производительность. Когда в фокусе производительность, падают отношения.

Поэтому наиболее правильный вариант менеджмента – это ситуационный подход, когда в зависимости от ситуации, особенностей сотрудников и актуальных проблем применяется тот или иной стиль управления. Так, с новыми сотрудниками нужен авторитарный, директивный или императивный стиль руководства. Нужно сфокусироваться на контроле, регулировании, применении наказаний за нарушения.

С творческими и высокоинициативными людьми можно использовать либеральный подход – предоставлять им широкий круг полномочий и полностью довериться их видению работы.

К сотрудникам, которые уже не являются новичками, но и не отличаются высокой заинтересованностью, имеет смысл применять демократический подход с элементами контроля, мотивации и регулирования.

Если в компании наступил кризис и необходимы срочные и жесткие решения, лучше перейти на авторитарный стиль руководства. В таких ситуациях нет времени собирать обратную связь от персонала, анализировать их мнение и вырабатывать компромиссные решения.

Таким образом, в управлении важно быть гибким и использовать методы из разных стилей в зависимости от целей и ситуации.

## **ПРОДАЖИ**

Успех бизнеса больше, чем наполовину зависит от продаж. Если нет продаж, нет выручки, а без выручки нет прибыли. Именно деньги являются главным критерием успеха на рынке и среди людей.

Чтобы компания была успешна и прибыльна, настройте и организуйте работу отдела продаж:

1. Составьте планы. Планирование – основа эффективности. Только имея цели, вы будете получать результаты. Когда целей нет, то нет и результата либо он будет случайным. Планы – это и есть цели, прописанные и зафиксированные, делегированные различным структурам и центрам ответственности. Сначала определите цель по итогам года – какую прибыль вы хотите получить. Далее определите, какая у вас маржа, сколько должно быть выручки, какие общие постоянные и переменные расходы, какой уровень LTV, отток, количество возвратов и т. д. Таким образом вы рассчитаете, сколько трафика должно быть на каждом этапе воронки продаж – сколько показов, кликов, заявок, сделок с учетом возвратов. У вас появятся цифры на каждый этап воронки – это и будут планы для менеджеров по продажам. Разделите эти цифры на месяцы, недели, дни, распределите по каналам и конкретным менеджерам.
2. Разделите продажи минимум на две части – для новых и действующих клиентов. Каждым видом продаж должен заниматься отдельный менеджер: текущими – менеджер-фермер, новыми – менеджер-хантер. Если вы будете использовать менеджеров-универсалов, то рентабельность снизится, поскольку универсалу сложно фокусироваться на каждой клиентской базе – потенциальной или текущей. Минимально отдел продаж должен состоять из одного фермера и одного хантера. Если есть возможность, то лучше нанять трех менеджеров и одного РОПа.
3. Внедрите правильную систему мотивации. Зарплата менеджеров должна напрямую зависеть от выполнения планов. Если менеджер не выполняет план на 80 %, то остается без премии. Дополнительно заработную плату должен формировать мягкий оклад – KPI. Это ключевые показатели эффективности. В мягкий оклад вы можете включать те задачи и цифры, которые нужны вам для достижения желаемого результата. Это очень мощный инструмент мотивации. Именно с помощью KPI вы можете побудить менеджеров заполнять карточки клиентов в CRM, следить за показателем заброшенности клиентов, т. е. обзванивать и коммуницировать со всей клиентской базой равномерно, не выделяя для себя избранных клиентов, тогда как остальные покупатели останутся без внимания и превратятся в потерянный трафик. То есть продавцы начнут обрабатывать всех клиентов без исключения.
4. Контролируйте работу сотрудников. Для контроля используйте ежедневные отчеты. Менеджеры обязаны каждый день отчитываться перед руководителем о количестве звонков, выполнении плана, сумме сделок. Также используйте удаленную проверку – прослушку звонков, просмотр переписок, видеонаблюдение и тайных покупателей. Для прослушки внедрите в отдел IP-телефонию – программу, которая автоматически записывает все звонки. Если менеджеры общаются с клиентами лично, то можно устанавливать прослушивающие устройства на одежде продавцов. Разговоры и переписки с покупателями следует проверять на соответствие скриптам, знание продажником продукта и технологий продаж.
5. Используйте инструменты для автоматизации. По возможности автоматизируйте большинство процессов в отделе продаж с помощью CRM, IP-телефонии, аналитических программ, счетчиков трафика, скриптогенераторов, различных сервисов для интеграции с CRM-базой.

## **УЧЕТНАЯ ПОЛИТИКА**

В компании очень важна выбранная учетная политика. От нее зависит то, как будут определяться и рассчитываться доходы и расходы, а следовательно, и их финансовый результат – прибыль.

Компания должна вести бухгалтерский и налоговый учет для государственных структур, и управленческий учет – для себя, чтобы эффективно руководить бизнесом.

Управленческий учет состоит из трех главных отчетов:

* бухгалтерский баланс;
* отчет о прибылях и убытках;
* отчет о движении денежных средств.

Если собственник или руководитель умеет «читать» эти три отчета, то он может понимать: сколько у бизнеса денег, сколько выручки, сколько долгов, в каком месте есть проблемы – в дебиторской задолженности или в кредиторской, в зарплате персонала и т. д.

Регулярный анализ отчетности помогает прогнозировать финансовую и экономическую деятельность компании – что будет через месяц, к каким цифрам бизнес придет через полгода, какая картина будет через год. На основе прогнозов вы можете планировать деятельность – выбирать цифры, к которым необходимо прийти.

Например, вы хотите увеличить годовой оборот в 2 раза через полгода. Чтобы это сделать, вам нужно оценить текущие показатели – изучить отчеты, проанализировать потенциал компании, смоделировать различные варианты будущего и составить планы.

Чтобы успешно планировать деятельность, необходимо в каждом отделе назначить центры финансовой ответственности – ЦФО, которые будут собирать всю информацию о доходах и расходах в своем отделе и формировать бюджеты. Центры ответственности должны регулярно передавать информацию в финансовый отдел – менеджеру или директору по финансам, чтобы он, опираясь на них, моделировал варианты роста и соотносил факты и планы.

## **ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС**

К организации производственного процесса относится не только само производство, но и логистика, и закупки, поскольку они обеспечивают предпроизводственные и послепроизводственные мероприятия.

В первую очередь нужно дать определение производственному процессу. Производство – это согласованные действия людей и орудий труда, требуемых для создания продукта. Чтобы производство функционировало, нужны такие виды процессов:

* главные;
* обслуживающие;
* вспомогательные;
* побочные (то, что изготавливается из отходов ключевого производства).

В основе всей этой деятельности лежит технологический процесс – действия по преобразованию сырья в продукцию для конечного потребителя.

Различают следующие технологические процессы:

* единичные – когда нужно произвести определенную деталь, формируется отдельная операция для ее изготовления;
* типичные – когда нужно производить множество изделий одинаковой конфигурации или с другими общими признаками, то формируются типовые операции.

Описание технологических процессов фиксируется в операционных или маршрутных картах. Сам технологический процесс делится на фазы. Обычно их три:

* заготовительная – воздействие на исходное сырье и изготовление заготовок;
* обрабатывающая – преобразование заготовок в готовые детали;
* сборочная – из изделий и деталей собирается полноценная продукция компании.

Таким образом, для организации правильного производства вам нужно прописать технологические процессы в маршрутных или операционных картах, описав каждую фазу, длительность процессов. Как это сделать:

* установите перечень работ – какие операции нужно выполнять на производстве;
* оцените возможности и ресурсы компании – имеющиеся и потенциальные мощности;
* разработайте варианты организационной концепции и выберите ту, которая будет приносить наибольшую прибыль;
* разработайте проект – укажите в нём конкретные ожидаемые результаты.

Косвенно к производству имеют отношение отделы закупок и логистики, поскольку они обеспечивают своевременную доставку материалов, отгрузку готовой продукции на склады и дальнейшие перевозки до конечных потребителей.

## **ПРОДУКТ**

Продукт важно постоянно совершенствовать. Фактически любая бизнес-модель строится в паре продукт-рынок. Необходимо понимать, для кого вы работаете, кто является целевым клиентом. Отталкиваясь от этого, вы сможете улучшать свой продукт или менять его под потребности покупателей.

Совершенствование продукции следует проводить по принципу: выдвижение гипотезы и ее тестирование. Если для тестирования необходимы большие деньги, собирайте фокус-группы из целевых клиентов и тестируйте гипотезу на них.

Важно не только тестировать, но и получать ясную обратную связь – узнавать мнение аудитории по поводу изменений.

Чтобы понимать, в каком направлении действовать, можно использовать специальные инструменты. Например, определение индекса лояльности. Он измеряется путем опроса покупателей. Необходимо задать всего два вопроса:

* оцените уровень вашей готовности советовать нас своим знакомым от 1 до 10;
* что нам сделать, чтобы вы поставили нам 10.

Первый вопрос дает понимание, как сейчас аудитория относится к продукту и сервису. А во втором можно найти подсказки для совершенствования ваших торговых предложений и других сфер бизнеса, поскольку под продуктом здесь нужно понимать весь совокупный потребительский опыт клиента во взаимодействии с вашей компанией.

## **ИМИДЖ КОМПАНИИ**

Имидж бизнеса нужен, чтобы:

* привлекать новых клиентов;
* привлекать инвесторов.

Имидж – это некое впечатление, возникающее у людей при соприкосновении с фирмой. Оно остается в сознании людей на долгое время.

Говоря иначе, имидж – это то, что говорят о фирме клиенты, конкуренты и коллеги, т. е. общественность. Для создания определенного образа можно использовать PR-технологии. Благодаря пиару вы можете создать как положительный, так и отрицательный имидж. Цель при этом одна – повысить узнаваемость бренда.

Что дает имидж бизнесу, если его правильно сформировать:

* отстройку от конкурентов;
* доверие и приверженность покупателей;
* интерес инвесторов к бизнесу;
* интерес целевой аудитории;
* привлекательность для соискателей;
* повышение выручки.

Существует несколько уровней имиджа:

1. Отрицательный. Фирма ассоциируется с отрицательными фактами, обманом. ЦА, как правило, не обращается в такую организацию.
2. Нет узнаваемости. ЦА совсем не знает о вашей компании.
3. Есть осведомленность. Часть целевой аудитории выбирает продукты этого предприятия.
4. Преданность. Часть аудитории покупает только у вашей фирмы и не обращается к конкурентам.

Доказано, что образ продавца влияет на решение о покупке. Люди с большей охотой покупают у доброжелательных вежливых продавцов. Точно так же доброжелательный образ фирмы в целом увеличивает шансы на привлечение аудитории и ее удержание. Но при условии, что имиджу фирмы в рекламных кампаниях соответствует поведение сотрудников, работающих с клиентами, – продавцов, консультантов, курьеров.

Создание доброжелательного имиджа фирмы – это непрерывная и кропотливая работа. Она строится в определенной последовательности:

* Сбор информации. На этом шаге вам нужно узнать, каково положение фирмы на данный момент, как к ней относятся потребители, насколько они знакомы с вашей компанией. Используйте опросы текущей ЦА, просматривайте форумы, отзывы о вас на различных площадках, узнавайте, что говорит о вашей фирме пресса.
* Разработка концепции. Сформулируйте тот самый визуальный и смысловой облик бренда, который хотите донести до клиентов.
* Разработка стратегии. Речь идет о планировании – распишите по шагам стратегию продвижения имиджа.
* Реализация стратегии.
* Анализ и коррекция имиджа. На этом этапе важно ответить на такие вопросы: достигнуты ли поставленные цели; соответствует ли реальность ожиданиям. На самом деле этот алгоритм выполняется по циклу Деминга – сначала вы составляете планы, затем воплощаете их, смотрите, насколько факт и план совпали, и вносите корректировки.
* Контроль и поддержание имиджа.

Помните, что главное в поддержании благожелательной репутации – качественный продукт и сервис.

Успех бизнеса заключается в правильной постановке целей руководителем компании. На основе этих целей прописываются планы для каждого отдела и сотрудника, выстраиваются бизнес-процессы. Руководителю важно уделять больше внимания стратегическим целям. Стоит определить, к какому результату он хочет привести компанию через год, 5 лет, и меньше заниматься операционной деятельностью. Только так бизнес будет успешно и стабильно развиваться.

# Зачем владельцу бизнеса отлаживать бизнес-процессы

В каждой ситуации отладка бизнес-процессов даёт вам несколько важных вещей.

### 1. Сокращение издержек и повышение продуктивности персонала (а значит, и компании в целом)

Это особенно важно в кризис, когда даже успешные компании изо всех сил избавляются от «жира» и стараются максимально сокращать все издержки. Но даже в мирное время лучше владеть бизнесом, который способен сделать много с небольшими затратами, чем неэффективной компанией, в которой деньги сгорают, как в топке паровоза.

Зачастую отладка процессов и последовавшее за ней сокращение издержек как по волшебству превращает убыточный бизнес в прибыльный — потому что деньги, которые раньше шли в графу «расходы», теперь остаются в бизнесе, то есть попадают в карман собственника.

### 2. Резкое снижение количество сбоев, «косяков», упущенных заказов, клиентских претензий, выплаченных неустоек и т.п.

Не секрет, например, что отделы продаж в большинстве компаний в СНГ работают по принципу «дырявого ведра», когда гораздо больше сделок упускают по глупости, чем успешно закрывают.

Если же отладить работу отдела продаж, количество успешно заключённых сделок почти неизбежно растёт на 20-30%, а иногда удваивается или даже утраивается в следующий же месяц (при том, что расходы на рекламу, аренду и зарплаты остаются прежними).

И, кстати, не забывайте, пожалуйста — вы теряете деньги не только в случае сбоев на этапе продаж. В эпоху социальных сетей ваши «косяки» в производстве и в сервисе тоже чреваты потерей клиентов — публичная жалоба одного недовольного покупателя может отпугнуть сотню других. Гораздо проще не допускать таких ситуаций, чем исправлять их, но для этого нужно, чтобы бизнес работал чётко.

### 3. Снижение зависимости вашего бизнеса от человеческого фактора

Результат перестаёт зависеть от настроения сотрудника, от чьего-то состояния здоровья, от того, не забыла ли Маша позвонить, или от того, кто сегодня на смене — Вася или Гриша, и не ушёл ли Петрович в отпуск.

Вместо непредсказуемости, когда работа делается то на пять с плюсом, то на три с минусом, а то и вовсе на единицу, вы можете прийти к стабильности, когда работа всегда выполняется на четыре балла, и колебания возможны разве что между «крепкой четвёркой» и «четвёркой с плюсом». А потом можно продолжать отлаживать процессы, чтобы дорасти и до стабильной «пятёрки»

Есть и побочная выгода. В компаниях, где не уделяется должного внимания выстраиванию процессов, сотрудники-звезды часто напрямую шантажируют начальство, пользуясь своей незаменимостью. А вот при отлаженных процессах «незаменимых» просто не будет.

**Итак, что вам нужно, чтобы получить эти результаты — снизить издержки, поднять продуктивность, сократить количество сбоев, убрать зависимость от человеческого фактора? Всего несколько вещей:**

1. Прописать бизнес-процессы в вашей компании, чтобы всё знали, что им надо делать

2. Написать грамотные инструкции для персонала, чтобы каждый «знал свой манёвр»

3. Снабдить работников правильными инструментами, чтобы работа делалась качественно

4. Наладить контроль за работой подчинённых, чтобы инструкции чётко выполнялись

5. Организовать грамотную систему мотивации, чтобы люди сами хотели работать хорошо

6. Выстроить систему найма таким образом, чтобы у вас работали подходящие люди

Как вы думаете — если сделать всё это, станет ли ваш бизнес более успешным и более прибыльным? Я уверен, что да — и это даже не уверенность, это знание, основанное на наблюдениях за многими моими клиентами. Я вижу, как предприятия на грани банкротства за несколько месяцев превращаются в успешные. Вижу, как компании увеличивают прибыль в два-три раза за год. Вижу, как люди превращают свой бизнес в систему и начинают зарабатывать хорошие деньги.

Отдельная категория собственников — это те, кто доволен текущими показателями своего бизнеса, включая прибыльность и темпы роста. Если вы находитесь в этом положении, и пока не увидели необходимости заниматься отладкой бизнес-процессов, ответьте на два вопроса:

1) Хотите ли вы продолжать руководить этим бизнесом, или предпочли бы отойти от дел? Продать бизнес либо передать его наёмному управляющему — и досрочно «выйти на пенсию», чтобы заниматься собой, своим хобби, своими детьми (или, может быть, чтобы запустить новый проект)?

2) Если вы решили остаться в бизнесе, достаточно ли вам того, что есть? Или же вы хотите масштабировать свой бизнес и увеличить его в несколько раз, а затем и в несколько десятков раз? Стать лидером рынка и владельцем известного бренда?

Есть довольно много предпринимателей, которые вышли на уровень доходов, позволяющий им жить в хорошей квартире (или доме), ездить на дорогом автомобиле, посещать лучшие рестораны, несколько раз в год отдыхать на морских курортах, оплачивать обучение детей в престижном ВУЗе… и большего им просто не надо.

Это состояние удовлетворенности таит в себе ловушку: если рост бизнеса перестает быть приоритетом для владельца, то такой бизнес часто начинает схлопываться. Но это тема для отдельного разговора, я вернусь к ней позже. Пока же ваши ответы на предложенные два вопроса дают нам три возможных ситуации:

1) Вы хотите руководить бизнесом, чтобы поддерживать его на текущем уровне доходов

2) Вы хотите руководить бизнесом и существенно его масштабировать

3) Вы предпочли бы выйти из бизнеса и заняться другими делами

Что делать, если вы хотите выйти из бизнеса, я расскажу в одной из следующих статей. А пока что давайте рассмотрим первые два варианта — если вы хотите стабильности и если вы хотите роста.

### **Ваша цель — стабильность**

Если ваша цель — стабильность, то отлаженные бизнес-процессы помогут эту стабильность сохранить. Правильно выстроенный бизнес легко поддерживает и уровень качества, и уровень сервиса. Система контроля поможет отследить любые сбои до того, как они станут проблемами. Инструкции для персонала резко снизят зависимость от человеческого фактора. Система мотивации персонала поможет вашей компании не стать «кузницей кадров» для конкурентов и удержит ваших ценных сотрудников. Если же кто-то уйдёт, выстроенные технологии найма помогут быстро и без проблем заменить этого сотрудника, так что у вас не будет «незаменимых» специалистов.

Одним словом, бизнесу с отлаженными процессами гораздо легче сохранить стабильный уровень доходов и стабильный уровень качества, чем бизнесу обычному, где всё держится на энтузиазме команды, профессионализме отдельных сотрудников и тяжёлой работе руководителя.

### **Ваша цель — рост**

Если ваша цель — рост, то первое, что вам надо знать: масштабировать имеет смысл только успешный бизнес. Если сейчас ваш бизнес приносит больше проблем, чем денег, то ни в коем случае не надейтесь решить свои проблемы, масштабируя бизнес — проблемы будут расти вместе с ним, причём гораздо быстрее, чем доходы.

Дальше, вам важно понимать, каким именно образом может расти ваш бизнес. Есть три базовых модели роста — вообще-то моделей роста более десятка, но сейчас остановимся на трех основных:

1) Расширение производственной базы

2) Разворачивание филиальной сети

3) Создание и продажа франшизы

Предположим, что вы открыли кафе и ваши дела идут хорошо, от клиентов отбоя нет, деньги так и сыплются в кассу — и вы решаете развить свой бизнес. Вы можете выбрать первый вариант роста — расширить зал (например, арендовать соседнее помещение или пристроить летнюю террасу), поставить больше столиков, нанять больше поваров на кухню. Или вы можете выбрать второй вариант и открыть ещё одно кафе в другом районе, потом ещё одно, и ещё — и таким образом развернуть филиальную сеть. И, наконец, вы можете начать продавать франшизу, как это делает McDonalds или, к примеру, «Шоколадница» — это будет третий вариант роста.

Какой бы из трёх вариантов вы ни выбрали, эффект от наличия отлаженных процессов будет просто колоссальным.

Допустим, Вы выбираете первый путь и начинаете «наращивать мышечную массу» — нанимать новых людей и включать их в работу. Если у вас нет прописанных регламентов и инструкций для персонала, нет процедуры обучения новичков, нет налаженной системы контроля — к каждому новому работнику придётся приставлять «няньку» из числа работников опытных. В результате новичок долгое время работает непродуктивно сам и при этом отнимает время опытного сотрудника, так что и тот работает хуже. И это не позволяет компании расти быстро, нанимая сразу много новых людей — «нянек» не напасёшься. А если ситуация всё-таки потребует нанять сразу много людей (например, вы получите крупный заказ) — это может просто развалить ваш бизнес. Да, одна из самых страшных для малого бизнеса угроз — получить крупный заказ.

Если же у вас отлажены бизнес-процессы — прописаны инструкции для сотрудников, так что новичку можно выдать инструкции и сказать «Изучай!», выстроена система контроля, которая не даёт неопытному сотруднику совершить серьёзную ошибку, если на каком-то этапе роста бизнеса создан внутренний учебный центр — вам одинаково легко принять на работу 5, 50 или 250 человек.

Если вы выбрали второй путь роста (открытие филиалов), вы сталкиваетесь с другой проблемой. Обычно, если бизнес-процессы не отлажены, создание филиала и вывод его на прибыль занимает от трёх-четырёх месяцев до полугода, а иногда и больше. Потому что для открытия нового филиала приходится снимать ключевых сотрудников с работы и отправлять их «поднимать» филиал с нуля — и тогда снижается продуктивность основного бизнеса. Или же отправиться в другой город может сам руководитель — оставить свой офис, оставить семью, и возиться с новым филиалом, нанимая и обучая людей, пока всё не заработает как надо. И это тормозит рост бизнеса — едва ли в таком режиме вы сможете открыть больше одного, максимум двух филиалов в год. Считайте сами, сколько времени вам потребуется, чтобы дорастить свою филиальную сеть хотя бы до десяти точек, не говоря уже о сотне.

И, наконец, если Вы захотите идти **по пути франшизы** — поздравляю, именно тут вы можете заработать больше всего денег. Это едва ли не единственный на сегодня способ стать миллиардером.

Как вы думаете, у какой компании больше прибыль за год — у McDonalds или у «Норильского никеля»? Правильный ответ — McDonalds зарабатывает не просто больше, а в два с лишним раза больше. Причем вы никогда не создадите бизнес, подобный «НорНикелю», такое предприятие требует колоссальных вложений на старте, его строила вся страна. А вот создать новый McDonalds вполне возможно — эта компания начиналась всего с одной закусочной.

Однако если вы захотите создать франшизу, у вас просто не останется выбора, отлаживать бизнес-процессы или нет. Ведь когда вы продаёте франшизу, покупатель платит всего за две вещи:

— За известную торговую марку — фактически, за вывеску

— За пакет эффективно работающих бизнес-технологий

Причём чем моложе ваш бизнес, чем меньше денег вы вкладывали в его рекламу — тем меньше ценность вашей торговой марки и тем больший вес имеет вторая компонента — стандартизация ваших бизнес-процессов. Так что если вы хотите продавать франшизу, у вас должны быть отлажены и описаны бизнес-процессы — или у вас ничего не получится. Точка.

### Резюме

Итак, как видите, если ваша цель — рост вашего бизнеса, то отлаженные процессы могут помочь вам сразу несколькими способами. Могут ускорить рост в несколько раз. Могут избавить вас от многих «болезней роста» — проблем, возникающих при росте компании. И могут сделать возможным рост по модели франшизы.

Стоит ли овладеть технологией отладки бизнес-процессов, чтобы получить эти преимущества и форсировать рост вашей компании? Ответьте себе на этот вопрос сами, но я верю, что ещё как стоит.

# От дресс-кода до Нового года: что такое корпоративная культура и зачем она бизнесу

## Понятие корпоративной культуры

Корпоративная культура включает в себя ценности, традиции и стандарты поведения сотрудников в компании. Например, время окончания и завершения рабочего дня, дресс-код, продолжительность обеда, стандарты общения с партнёрами и клиентами — это элементы корпоративной культуры. Все вместе они делают каждую компанию уникальной и влияют на её имидж, вовлечённость сотрудников и экономические показатели. Правила корпоративной и организационной культуры могут быть прописаны в официальном документе или быть негласными и поддерживаться командой.

## Структурные элементы корпоративной культуры

Под корпоративной культурой в организации часто понимают только дресс-код и корпоративы. На самом деле это понятие включает в себя гораздо больше:

● **Команда**.

Без людей, которые разделяют ценности компании, не будет корпоративной культуры в организации.

**● Миссия и ценности компании.**

Миссия — это нематериальная польза, которую компания хочет принести обществу. Ценности — это правила и принципы, которых придерживаются все сотрудники, когда общаются между собой, с клиентами и партнёрами.

**● Правила поведения на работе.**

Регулируют ограничения и традиции для всех членов коллектива, например, строгий график работы, 40-минутный обеденный перерыв и штрафы за опоздания.

**● Корпоративная символика.**

Слоган, гимн, логотип, фирменный стиль.

Такие элементы корпоративной культуры, как миссия, ценности, логотип направлены во внешнюю среду. Например, компании публикуют их в открытом доступе на своём сайте.

Мероприятия, традиции, система нематериальной мотивации, нормы общения между сотрудниками — это внутренние элементы структуры корпоративной культуры, которые направлены на сотрудников.

Корпоративная культура похожа на айсберг: над водой находится то, что компания транслирует для всех, под водой — внутренние правила и нормы, которые соблюдают все сотрудники

Понимать, из чего состоит корпоративная культура и какие задачи решает, нужно и начинающим, и опытным руководителям. На курсе «Управление командой для руководителей» можно не только найти новые способы решать проблемы, с которыми сталкиваются в этой роли, но и обменяться опытом с другими руководителями.

Улучшите показатели вашего отдела

Пройдите бесплатную вводную часть курса по управлению командой и узнайте, что можно улучшить в ваших текущих процессах и как сделать сотрудников счастливее

## **Основные функции корпоративной культуры**

И официальная, и негласная корпоративная культура организации выполняет функции, без которых невозможно развитие компании:  
  
**Создаёт и поддерживает имидж организации**  
Хорошо развитая корпоративная культура помогает создавать положительный образ и привлекательность для внешней аудитории: будущих клиентов и сотрудников. Например, в объявлениях с вакансиями компании часто указывают свои корпоративные преимущества: бесплатное обучение, развлекательные мероприятия, своя библиотека, неформальное общение.

Корпоративный психолог, библиотека, необычные мероприятия для сотрудников, отсутствие дресс-кода — плюсы корпоративной культуры Банка Точка

**Вовлекает сотрудников**

Для многих организаций важно, чтобы в жизни компании участвовал каждый сотрудник, потому что это повышает производительность труда и прибыль бизнеса. Чтобы вовлекать сотрудников, часто применяют инструменты нематериальной мотивации, например, конструктивную обратную связь, встречи топ-менеджеров с коллективом, бизнес-завтраки с руководством для лучших сотрудников.

**Мотивирует персонал**

Сотрудников надо вдохновлять на выполнение задач, достижение целей, предложение новых идей. Мотивацией для этого может быть конкурентоспособная заработная плата или нематериальные инструменты, например, возможности для карьерного роста и самореализации сотрудников.

**Управляет коллективом**

Благодаря этой функции корпоративной культуры формируются нормы и правила управления командой, подразделениями и всей компанией, которые делают работу системной и упорядоченной. К таким нормам относятся дресс-код, обращение на «ты», еженедельные планёрки в каждом отделе, наличие штрафов за опоздания или регламентированное время для обеда.

**Помогает адаптироваться**

Новым сотрудникам проще освоиться в коллективе, а новым клиентам — проникаться ценностями компании. Например, новички знакомятся с правилами, традициями, коллегами с помощью чат-бота, а партнёров приглашают на экскурсии в компанию.

## Виды корпоративной культуры

Понятие корпоративной культуры начали изучать во второй половине XX века. Тогда же стали появляться разные классификации. Одну из них разработали американские исследователи Ким Камерон и Роберт Куинн. Их классификация основана на «конкурирующих ценностях»: гибкость против стабильности и внешняя ориентация против внутренней. Камерон и Куинн выделили четыре типа корпоративной культуры.

Камерон и Куинн считают, что корпоративную культуру можно определить по двум измерениям: «гибкость — стабильность» и «внутренняя ориентация — внешняя ориентация». В зависимости от направления корпоративная культура может быть клановой, иерархической, адхократической, рыночной

**Клановая (семейная)**

Для компаний с клановой корпоративной культурой важны доброжелательная атмосфера, забота о сотрудниках. Обычно в таких организациях дружные коллективы и строгие, но заботливые руководители. Сотрудники преданы общему делу и не собираются покидать компанию. Обычно клановая корпоративная культура формируется в компаниях, которые работают с клиентами: в сфере розничной торговли или услуг.

Пример бизнеса с клановой корпоративной культурой — Zoom. В компании есть «команда счастья», в которую входят сотрудники разных отделов. Они организуют конкурсы и мероприятия, помогают адаптироваться новым сотрудникам. А ещё в Zoom можно приводить своих близких, например, супруга или детей, чтобы познакомить их с коллегами.

✅ **Плюсы**

Коллективу комфортно вместе работать и отдыхать.

Все сотрудники вовлечены в процесс, и это положительно влияет на производительность труда.

❌ **Минусы**

«Семейные» отношения сложнее поддерживать по мере роста бизнеса.

Непрозрачные перспективы карьерного роста: повышают не за результаты работы, а «за красивые глаза».

**Иерархическая (бюрократическая)**

Этот тип корпоративной культуры характерен для компаний с чётко выстроенной структурой, прописанными правилами и процессами взаимодействия между сотрудниками, клиентами и партнёрами. Обычно в таких организациях приняты строгие дресс-код и график работы, а все вопросы решаются только по иерархии: рядовой сотрудник → заместитель начальника отдела → начальник отдела и дальше. Внедрение корпоративной культуры обычно идёт сверху, и при этом не всегда учитываются мнения и настроения сотрудников.

Пример иерархической корпоративной культуры — в компании Ford. Её основатель Генри Форд считал, что любой сотрудник должен начинать карьеру с первой ступени, вне зависимости от предыдущего опыта, а всех работников нужно обязательно контролировать. Только так, по его мнению, можно добиться стабильных результатов.

✅ **Плюсы**

У организации есть чёткие цели, а все процессы направлены на их достижение.

Сотрудники точно знают, чего от них ожидает руководство, поэтому чувствуют себя в безопасности.

❌ **Минусы**

Процессы и регламенты — на первом месте, поэтому решения принимаются медленно.

Не приветствуется нестандартное мышление, поэтому компания развивается медленно.

**Адхократическая**  
Адхократия — это вариант организационной структуры с гибким подходом. При адхократии нет иерархии, формализма и бюрократии, а в сотрудниках ценится инициативность, креативность, способность быстро адаптироваться в новых условиях. Адхократическая корпоративная культура характерна для компаний, которым важна лидирующая позиция в рейтингах, мнения потенциальных клиентов и партнёров.

Примеры компаний с такой культурой — Яндекс, Apple. Например, Яндекс — активно развивающаяся компания, поэтому важно и ценно, чтобы сотрудники умели быстро принимать решения и легко вовлекаться в новые рабочие задачи.

✅ **Плюсы**

Сотрудники могут рисковать и выдвигать нестандартные идеи, вовлекаться в процессы. Это приводит к быстрому развитию компании и высокому уровню мотивации команды.

Компания вкладывается в профессиональное развитие своих специалистов.

❌ **Минусы**

В самом начале работы компании неизвестно, какая идея «выстрелит», поэтому нет стабильности.

Высокая конкуренция между сотрудниками, которая может привести к выгоранию.

**Рыночная**

Эта корпоративная культура ориентирована на показатели компании: долю рынка, размер клиентской базы, уровень доверия потребителей. Основная ценность — достижение цели и увеличение прибыли компании. Для этого проводят регулярное обучение сотрудников, дают им возможности больше зарабатывать.

Рыночная корпоративная культура характерна для компаний, которые хотят быть первыми на рынке. Например, бывший генеральный директор General Electric Джек Уэлч действовал жёстко: разделил всех сотрудников на три категории и увольнял тех, кто с его точки зрения был непродуктивен и не разделял ценности компании. Вместо них Уэлч привлекал заинтересованных и профессиональных специалистов, которые способствовали быстрому развитию бизнеса и лидерству GE на рынке.

✅ **Плюсы**

Сотрудники вовлечены во все процессы и работают с энтузиазмом.

Компании с рыночным подходом к корпоративной культуре успешны и прибыльны.

❌ **Минусы**

Чтобы добиться поставленных целей, сотрудники работают на износ и выгорают.

Высокая конкуренция между членами коллектива приводит к конфликтам и высокой текучести персонала.

Нет плохой или хорошей культуры корпоративных отношений. В компании может быть один преобладающий вид или симбиоз нескольких. Например, в ООО «Модный стиль», которое выпускает одежду, на производстве может доминировать иерархический тип, в отделе маркетинга — адхократический, а вся компания в целом придерживается рыночной корпоративной культуры.

## Плюсы и минусы системы корпоративной культуры

В корпоративной культуре нет однозначных преимуществ и недостатков, но есть особенности:

**● Зависимость корпоративной культуры от руководства компании**

Обычно корпоративная культура формируется «сверху» — на основе опыта, убеждений и ценностей основателей и руководителей компании. Но бывает так, что сотрудники не разделяют эти ценности и не принимают существующие принципы, правила и традиции. Такое противостояние может привести к конфликтам и высокой текучести персонала.

**● Корпоративная культура может меняться**

Нельзя создать систему корпоративной культуры раз и навсегда. Если компания растёт, у неё могут меняться ценности и приоритеты, а вместе с ними и подход к корпоративной культуре. Например, на старте в бизнесе по продаже фермерских продуктов через интернет-магазин была клановая корпоративная культура. Постепенно появлялись новые процессы, компания росла и менялась, вместе с ней нужно было менять и корпоративную культуру, поэтому перешли на адхократическую.

**● Нет двух одинаковых корпоративных культур**

Бывает, что руководители применяют тот опыт в формировании корпоративной культуры, который использовали в другой компании, и он оказался положительным. Но в новой компании даже из аналогичной сферы другая команда, задачи и процессы, а значит, и корпоративную культуру нужно выстраивать с учётом их особенностей.

## **Как сформировать и внедрить корпоративную культуру**

Корпоративная культура может формироваться стихийно и целенаправленно. Например, в отделе продаж есть сотрудники, которые любят играть в футбол. Они объединились и арендуют зал для тренировок. Позже к ним присоединились другие отделы. Руководитель компании поддержал инициативу, взял на себя расходы по аренде зала, и это мотивирует других сотрудников начать играть. В результате сложилась новая традиция: ежемесячные соревнования между отделами. Этот элемент корпоративной культуры сформировался стихийно.

Целенаправленный механизм выглядит по-другому: руководитель внедряет правила или традиции по своей инициативе, опираясь на собственный опыт, ценности компании, мнение сотрудников.

При стихийном способе есть риск, что коллектив станет неуправляемым, а это сказывается на качестве работы, тормозит развитие компании. Чтобы корпоративная культура помогала, а не мешала, её нужно формировать и постепенно внедрять. Можно действовать по такому плану:

**1. Проанализировать текущую ситуацию**

Это может сделать сам руководитель, его заместители или HR-специалисты. В ходе анализа нужно разобраться, какие элементы корпоративной культуры уже есть, как они работают, знают ли о них все сотрудники компании. Например, если установлен чёткий режим работы и дресс-код, то обычно все сотрудники следуют этим правилам, а вот о миссии и ценностях бизнеса могут не знать.

**2. Сформулировать цели компании и корпоративной культуры**

На этом этапе важно понять, какие функции будет выполнять корпоративная культура в организации. Например, в крупной консалтинговой компании нужно стимулировать активность сотрудников, а в стартапе — сплотить команду.

**3. Выделить ключевые ценности корпоративной культуры**

У компании может быть несколько ценностей. Чтобы сформировать корпоративную культуру, нужно выделить 2–3 ключевые, которые актуальны для каждого сотрудника. Для этого обычно проводят опросы и интервью.

**4. Разработать и зафиксировать правила и стандарты**

Чтобы корпоративная культура работала в жизни, а не на бумаге, нужно, чтобы о ней знали все сотрудники компании. Обычно нормы и стандарты деловых отношений фиксируют в инструкциях, правилах работы, кодексах компании. Неформальные элементы, например, традицию поздравлять именинников или новогодний корпоратив, вносят в систему нематериальной мотивации компании.

**5. Начать внедрять корпоративную культуру**

На это потребуется не один месяц, поэтому важно использовать все каналы коммуникации с сотрудниками: рассказывать о новых правилах на общих встречах команды или всего коллектива, сделать рассылку, проводить опросы, чтобы понять, как люди относятся к нововведениям.

Чтобы корпоративная культура работала, о ней должны знать все члены коллектива. На курсе «Управление командой» начинающие и опытные руководители учатся вовлекать сотрудников в рабочие процессы и грамотно внедрять изменения.

## Распространённые ошибки в системе корпоративной культуры организации

Внедрить в компании корпоративную культуру, а потом успешно ею управлять получается не всегда. Чаще всего неудачи связаны со следующими ошибками:  
  
❌ **Корпоративную культуру не применяют на практике**

Самая главная ошибка — сформулировать миссию, ценности, придумать слоган, разработать и начать внедрять корпоративную культуру — и на этом остановиться. Особенность корпоративной культуры в том, что она не может существовать сама по себе. Сотрудники компании должны постоянно чувствовать, что ими дорожат и о них заботятся. А это возможно, только если есть активная корпоративная жизнь: традиционные и спонтанные мероприятия, обучение, своевременная обратная связь.

❌ **Корпоративной культурой занимаются только HR-отдел или отдел внутренних коммуникаций**

Главный ресурс каждой компании — люди. Если распределить задачи по формированию корпоративной культуры на всех сотрудников, получится эффективнее, чем если бы этим занимались один-два отдела. Например, одна из функций корпоративной культуры — имиджевая, а над имиджем компании и её продуктов обычно работает отдел маркетинга. Если выстроить стратегию корпоративной культуры с учётом маркетинговых особенностей, получится привлекать и новых клиентов, и новых сотрудников, которые будут разделять ценности.

❌ **Целей и принципов придерживаются не все сотрудники**

Часто бывает так, что в компании внедряют корпоративную культуру, но её принципам следуют только рядовые сотрудники, а менеджеры — нет. В таком случае не получится создать комфортную атмосферу, потому что люди не будут видеть подтверждения ценностей в виде живого примера, и появится ощущение обмана.

❌ **Сотрудников, которые не придерживаются корпоративной культуры, увольняют**

Бывает, что сотрудник не соблюдает принципы корпоративной культуры компании, и руководство решает, что из-за этого с ним нужно попрощаться. Если возникают такие ситуации, руководителю или HR-специалисту нужно поговорить с человеком и выяснить, почему он не следует нормам и правилам компании. Возможно, он не разделяет ценностей, не видит в них смысла или не понимает, как корпоративная культура влияет конкретно на его работу. Если сотрудник готов меняться, нужно дать ему шанс.

Если подобные ситуации единичны, возможно, компания и сотрудник действительно не совпали по ценностям. Но если такое происходит регулярно, значит, в корпоративной культуре есть недоработки, например, сотрудники плохо знакомы с ценностями и целями компании.

# Корпоративная культура: зачем управлять

## Без чего не существует корпоративная культура?

Без людей — носителей этих ценностей, установок, поведения и т.д. Ведь только субъект (активная осознанная единица) может формировать, изменять среду. И люди – сотрудники – выступают как в роли трансляторов, так и воспринимающих определенную корпоративную философию.

### Лидер и последователи

Культура формируется из установок/ценностей людей – основателей, акционеров, топ-менеджеров и руководителей подразделений, сотрудников. Причем, все эти люди должны иметь возможность влиять на окружение — транслировать эти ценности посредством различных каналов.

Допустим, вы основатель компании, передавший управление команде талантливых менеджеров. В компании «все хорошо». Но если вы не появляетесь в офисе, не принимаете решения, ваше влияние минимально (хотя, надо признать, в «генетическом коде» от вас может многое что остаться).

Однако, если вы периодически из своего Майами «машете шашкой», этого достаточно, чтобы о вас ходили легенды, это как-то отражалось на жизни организации и т.д. Поздравляем, вы все еще «управляете» корпоративной культурой.

**Важный тезис** (именно для небольшой компании): колоссальное влияние на корпоративную культуру оказывает личность ее основателя/владельца и ближайшего его окружения (топ-менеджеров).

### Цели и Стратегия

Компания всегда имеет цели и способы их достижения, в той среде, в которой находится – это становится инструментом выживания и эффективности. И они тоже определяют корпоративную культуру организации.

### Окружение

Можно сделать предположение, что сотрудники небольшого магазинчика в густонаселенном районе и в окружении большого количества конкурентов будут более клиенториентированными нежели продавец единственного магазина в небольшом курортном селе.

#### **[Мы думаем вот так](https://games4business.ru/articles/zachem-upravlyat-korporativnoj-kulturoj" \l "e3970de0d3176ffc6)**

Но мы пока не ответили на вопрос «откуда берется ценность/установка?» О, тут настоящий космос из области социальной педагогики. Каждый сотрудник является целой вселенной, сформированной влиянием других людей, собственной жизнью:

* воспитанием родителей и национальной культурой;
* средой развития (школой, ВУЗом, сообществами и т.д.) и проживания (да-да, даже район и его архитектура накладывают отпечаток на поведение человека);
* опытом на предыдущих местах работы.

**Вывод 1:** корпоративную культуру компании формируют субъекты, коммуницирующие с остальной совокупностью ее членов и оказывающих достаточное по силе и/или продолжительности влияние.

**Вывод 2:** чем сложнее система коммуникаций (и выше обособленность отдельных сотрудников), тем менее управляема корпоративная культура и производимые с ней изменения.

## Для чего нужна?

Если смотреть на «применимость», то ответов относительно функций корпоративной культуры (как совокупности целенаправленных действий) несколько:

* Стабилизирующая — сохранение принципов, норм поведения;
* Поддерживающая и объединяющая — сотрудники находятся в социуме среди похожих себе;
* Адаптационная — сотрудники-новички быстрее выходят на эффективный уровень своих возможностей;
* Безопасность — понятность и прозрачность правил создает ощущение безопасности;
* Мотивационная — создающая мотив к достижениям;
* Маркетинговая — создание привлекательного образа, сильного бренда.

## А где же польза?

В своей практике мы видели основные преимущества, которые получили компании от сильной и управляемой корпоративной культуры:

1. В компаниях с четко сформулированной философией и процессами, поддерживающими основные ценностные установки, «живётся легче»: проще и быстрее происходит адаптация, меньше стрессов в процессе работы, выше чувство защищённости и сплочения.
2. В большинстве случаев, компания, в которой управляют корпоративной культурой, будет мягче проходить трансформации. Во всяком случае, здесь уже есть накопленный инструментарий по управлению изменениями.
3. Уровень вовлечённости, как правило, выше в компаниях, целенаправленно формирующих культуру внутреннего предпринимательства и рац.предложений.

Соответственно, вовлеченность влияет на эффективность бизнеса, его капитализацию. Маленькая, но сплоченная на уровне целей и ценностей компания может «задвинуть» компанию-гигант, неповоротливую в силу инертности большой массы людей и усложненности коммуникаций.

Но не всегда такая направленность культуры является самой эффективной для конкретной организации. Например, не нужно гнаться за модой и развивать вовлеченность в охранном агентстве. Нужен осознанный выбор вектора развития корпоративной культуры.

# Корпоративная культура от крупных до самых маленьких компаний

1.Корпоративная культура от крупных до самых маленьких компаний.

Во всех организациях существует корпоративная культура – от крупных до самых маленьких, даже если внутри компании и не употребляют этот термин. Рассмотрим, что такое корпоративная культура и зачем она нужна бизнесменам.

1)Что такое корпоративная культура

Корпоративная культура – это модель поведения и совокупность ценностей, которые приняты в конкретной организации. Корпоративная культура направлена на налаживание межличностных связей и, как следствие – на повышение эффективности каждого сотрудника и компании в целом.

В трудовой деятельности роль корпоративной культуры очень высока. Во многом она именно способствует выполнению стратегических целей компании. Выстроенная неправильно культура или ее отсутствие негативно влияют на результаты работы.

Говорить о полном отсутствии корпоративной культуры, впрочем, не совсем верно. Если руководство компании не уделяет должное внимание созданию корпоративной культуры, то она все равно формируется, но уже силами самого коллектива. Такая созданная стихийно корпоративная культура для организации бывает опасна. Она зачастую не опирается на цели компании и может препятствовать развитию бизнеса.

Поэтому руководители организации должны разрабатывать внутреннюю корпоративную культуру, которую можно контролировать, вовремя корректировать и управлять ею. Даже при возникновении в таком случае, стихийно созданной культуры, она не войдет в противоречие с корпоративной, а будет опираться на нее.

Корпоративная культура состоит из следующих основных частей:

1. Миссия компании.

2. Ценности, принятые в компании.

3. Этика поведения.

4. Атрибуты и корпоративный стиль.

5. Взаимодействие с клиентами.

6. Работа с персоналом.

2)Миссия компании

Любая корпоративная культура начинается с решения владельцев бизнеса и работы кадровой службы. Владельцы бизнеса должны понимать, что они хотят получить, а кадровики – разработать и внедрить механизмы, при помощи которых этого можно достичь.

Понимать важно, чему будет служить корпоративная культура и в какую сторону ее развивать. Поэтому кадровая служба должна разработать Положение о корпоративной культуре.

Должна быть краткая инструкция, которая даст основное понимание того, на что нацелена деятельность компании. Кратко и четко следует формулировать миссию компании, в идеале – в одном предложении.

Лучше всего повесить стенд в корпоративном стиле рядом с администрацией, который будет, помимо остальной информации, доносить до сотрудников и посетителей основную цель, то есть ее миссию развития компании.

Например, основная миссия провайдера – качественная связь для каждого абонента. Этой цели должна быть подчинена вся деятельность. Монтажник прокладывает кабель не для того, чтобы проложить его в определенном месте, а чтобы доставить сигнал до абонента. Абонентский отдел не просто принимает звонки, а решает проблемы, чтобы улучшить качество сигнала. В итоге все работают на общее дело, занимаясь при этом абсолютно разной деятельностью.

3)Ценности компании

В каждой компании они могут быть своими. Должны быть в любом бизнесе на первом месте две ценности – клиенты и сотрудники.

Без этих двух ценностей все остальные становятся неважны. Довольный клиент ведь придет снова и приведет за собой новых, а мотивированный работник покажет высокие результаты труда и поспособствует тому, чтобы клиент остался доволен.

Продолжением миссии компании должны быть сформированные ценности компании. Это те убеждения, которых безусловно должны придерживаться все работники, чтобы достичь поставленных целей.

Не только ценности нужно записать, но и применять на практике. Например, если одной из ценностей является открытость, то компания всегда должна предоставлять потребителям всю необходимую информацию.

4)Этика поведения

Это принятые нормы поведения на рабочем месте. Их также можно и даже нужно закрепить документально. Соблюдение этики помогает сформировать теплый климат в коллективе и наладить общение с клиентами.

Любой конфликт безусловно можно разрешить, но еще лучше его избежать. Именно направлена на это и этика. Написать некий свод правил может кадровая служба, но лучше всего привлечь к этому весь коллектив, ведь больные места лучше всего знают сами сотрудники.

Помимо вежливости и аккуратного внешнего вида могут быть и другие моменты, о которых администрация и не догадывается. Тут можно прописать даже ненавистную многим «рыбу в микроволновке». Если весь коллектив решит, что нельзя, значит, придется подчиниться.

Руководство таким образом даст понять, что прислушивается к мнению большинства и хочет создать благоприятный климат в коллективе. Меньшинству же останется смириться с установленными правилами, либо при полном несогласии искать другое место работы.

5)Внешние атрибуты корпоративной культуры

К внешним атрибутам относят корпоративную рекламную продукцию, например, канцтовары с брендом организации. Их зачастую принято дарить всем, кроме… самих сотрудников компании. Это неправильный подход. Корпоративная атрибутика – это один из видов нематериального стимулирования. Кроме того, она дополнительно формирует у клиентов положительное отношение к компании, так как сотрудник показывает свою причастность к деятельности организации.

При планировании рекламного бюджета, нужно заложить какую-то часть и на внутреннее потребление. Не нужно даже иногда тратить на это дополнительные деньги, достаточно проверить остатки на складе рекламной продукции.

Но лучше не заказывать продукцию с брендом компании слишком крупными партиями. Информация на ней нередко устаревает – меняются телефоны и адреса, или сам корпоративный стиль. Часто компании делают крупные заказы рекламной продукции, так как это получается дешевле в расчете на штуку. А в итоге какую-то часть приходится выбрасывать из-за того, что данные стали неактуальными.

К внешним атрибутам, кроме того, относится форма одежды самих сотрудников. У руководителей компаний и специалистов по этому вопросу по кадрам нет единого мнения. Есть сторонники строгого корпоративного стиля, а есть те, кто считает, что стиль одежды может быть свободным. Правы в какой-то степени обе стороны.

Однозначно корпоративный стиль полезен для сотрудников, которые непосредственно работают с клиентами. Например, банковские отделения смотрятся очень гармонично, когда оформление офиса и одежда работников полностью сочетаются.

Совсем не обязательно одевать сотрудников в «униформу». В большинстве случаев достаточно определить базовые цвета одежды и дополнить все это общим корпоративным аксессуаром – платком, брошью. В условиях работы в карантине это могут быть даже однотипные медицинские маски.

Если хочет работодатель одеть сотрудников в полностью одинаковую одежду, то он должен приобрести ее за свой счет.

6)Работа с клиентами

Клиенты – это источник дохода компании. Если не будет клиентов, то деятельность организации лишена смысла. Корпоративная культура должна быть направлена на то, чтобы каждый клиент остался доволен.

На это должны работать:

1.Сотрудники компании– презентабельный вид, грамотная речь, вежливость, желание помочь, сопровождение на всех этапах работы, а не только до подписания договора.

2.Окружающая обстановка– удобная мебель, чай, кондиционер, канцелярия достойного качества. Например, договор нужно подписывать той ручкой, которой гарантированно удастся поставить подпись с первого раза.

3.Корпоративная продукция– отдать документы в брендированной папке, подать кофе в кружке с брендом.

4.Обучение, выставки, презентации. Если намечено корпоративное мероприятие, то на него необходимо пригласить партнеров по бизнесу, как минимум – ключевых.

7)Развитие и поддержка сотрудников

Работа с персоналом – самая обширная часть корпоративной культуры. Вся деятельность кадровой службы практически должна быть направлена на формирование положительного отношения сотрудников к своей работе.

На этапе набора персонала корпоративная культура уже имеет значение. Ведь с большей охотой соискатель согласится на работу в компании, знаменитой своими ценностями корпоративной культуры. При первом знакомстве с кандидатом кадровая служба должна донести эти ценности.

Корпоративная культура включает в себя помощь в развитии сотрудников на всех этапах работы. Компания может оплачивать обучение работников по направлениям, связанным с их служебными обязанностями, или приглашать лекторов для выступления в самой организации.

Поддержка сотрудников в различных жизненных ситуациях - важная часть корпоративной культуры. Принято выдавать материальную помощь в связи с различными событиями в жизни, во многих компаниях. Также организации нередко за хорошую работу оказывают помощь бывшим сотрудникам с большим стажем работы в компании после их выхода на пенсию.

Забывать не следует и о тех сотрудниках, которые увольняются из компании. С ними нужно обязательно провести «финальное» собеседование и выяснить причины. Желательно, чтобы у уходящего сотрудника не осталось никакого неприятного «осадка». Кроме того, такой работник может более откровенно рассказать о недостатках в организации, что поможет избежать подобных проблем в дальнейшем.

Организация совместного отдыха - важный момент, который позволяет поддерживать благоприятный климат в коллективе.

В первую очередь нужно при этом опираться на состав коллектива и выяснить у самих работников, чем бы они хотели заняться. Так, например, в мужском коллективе, скорее всего, хорошо будет принята идея о выезде на рыбную ловлю.

Вряд ли будет уместно вывозить отдел предпенсионного возраста на игру в пейнтбол, как и дарить молодым активным сотрудникам билеты в оперу. Хотя и в том, и в другом случае возможны исключения. Поэтому специалисты по кадрам должны знать не только о профессиональных качествах сотрудников, но и об их интересах и увлечениях за пределами рабочего места.

8)Стоимость корпоративной культуры

Некоторые собственники и руководители не хотят внедрять корпоративную культуру, так как считают, что это дорого. Но так ли это на самом деле?

Да, бюджет HR-службы в крупных корпорациях может быть большим. Но для создания и поддержания здоровой корпоративной культуры существенные вложения требуются далеко не всегда.

Особенно в крупных городах сотрудники проводят большую часть своего времени на работе или в пути на нее. Зачастую у них просто не остается времени на какие-то другие дела и увлечения. Элементарная забота о своих сотрудниках стоит не так много, но в виде прибыли может принести значительно больше.

Новая кофемашина, приглашенный инструктор по йоге, который проведет занятия в офисе, художественный мастер-класс не сильно отразятся на бюджете организации. Но они абсолютно точно сформируют новые привычки и ценности, поспособствуют развитию теплых взаимоотношений внутри коллектива и положительно скажутся на лояльности и мотивации сотрудников.

Можно провести с размахом, с приглашением сторонних организаторов, а можно и своими силами, что обойдется совсем недорого обучение, корпоративное мероприятие или тимбилдинг и другое. Но эффект в виде сплачивания коллектива и повышения мотивации сотрудников будет в любом случае.

Организация досуга сотрудников тоже необязательно должна быть дорогостоящей. Да, например, яхтинг, горные лыжи или другие подобные виды отдыха стоят недешево. Практически любая компания может себе позволить поездки на природу и корпоративные соревнования по массовым видам спорта.

**2.Корпоративная культура в небольшой компании**

Корпоративная культура – это совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавших свою эффективность и разделяемых большинством членов организации. Это – то, чем одна компания отличается от других таких же. С вами поговорим о том, нужна ли корпоративная культура в маленьких компаниях, каким образом ее создать, поддерживать и как сделать, чтобы она прижилась. Расскажем, в чем разница между поверхностным и глубинным уровнем культуры; почему корпоративная культура проявляется особенно четко в конфликтных ситуациях; как не допустить появления негативной культуры в собственной компании.

1)Что такое корпоративная культура и для чего она нужна

Когда вы приходите в организацию с четко прописанной корпоративной культурой, есть разные уровни, на которых можно заметить ее наличие. Изобразим эти уровни в виде пирамиды, наподобие пирамиды Абрахама Маслоу или пирамиды логических уровней Роберта Дилтса.

Самый первый уровень (поверхностный), который чаще всего бросается в глаза – это общие детали одежды, дежурные фразы-шаблоны, манера вести себя, детали интерьера, фирменный стиль компании (бренда) и т.д. Этот уровень очевиден, поэтому он отделен пунктирной линией от других, скрытых уровней, которые мы можем обнаружить путем анализа наших чувств, возникающих от общения с той или иной организацией.

Внутренний уровень– это убеждения, ценности, этические правила, кодекс поведения и корпоративная философия, которую транслируют сотрудники компании.

Глубинный уровень– это базовые личностные убеждения и установки, национальный менталитет, отношение к миру, своей работе и другим людям. Глубинный уровень часто задают те люди, которые стоят во главе организации, т.к. это они подбирают сотрудников на ключевые позиции, а те, в свою очередь, транслируют ниже по организационной структуре принципы, которые хотят реализовывать собственники компании.

Внутренний и глубинный слои скрыты от взгляда постороннего наблюдателя и раскрываются не сразу только по мере того, как вы сталкиваетесь с их проявлениями в процессе общения с компанией и ее сотрудниками.

Один из ярких примеров корпоративной культуры – это армия, где можно четко с помощью специальных опознавательных знаков отличить, кто какое положение занимает (звание, погоны, нашивки и т.д.). В армии четко прослеживаются такие элементы корпоративной культуры, как принятые нормы коммуникации (общение согласно уставу). Есть также формальные и неформальные методы разрешения конфликтов.

Лучше всего начинать формировать корпоративную культуру с подбора правильных кадров. Можно научить человека каким-либо технологическим действиям, но очень сложно изменить внутреннюю культуру уже сложившегося взрослого человека. Если следование корпоративным нормам и традициям – лишь вынужденная жертва со стороны сотрудника, то часто культура так и остается на поверхности, не проникая вглубь. Очень часто руководитель компании хочет, чтобы все сотрудники жили как одна большая семья, искренне веря в то, что для них придумал их начальник. Но даже в настоящих семьях не всегда бывает любовь и взаимопонимание. Если же переносить метафору семьи на рабочие отношения, то многие сотрудники не хотят столь тесных уз, их вполне устроили бы обычные рабочие отношения, когда ты вкладываешь в работу свое время, силы, навыки и умения, а взамен получаешь определенную сумму денег. Когда в компании позитивная корпоративная культура, то люди работают в ней обычно намного охотнее, чем когда отношения между сотрудниками накалены до предела.

Корпоративная культура– это не только значок или галстук на груди у сотрудника. Это – нечто большее. Это –определенный набор писаных и неписаных правил, которым подчиняется большинство сотрудников. Под этими правилами скрывается набор убеждений, которые сотрудник должен как минимум принимать (а не сопротивляться им), как максимум – разделять. Например: «Клиент всегда прав». Если сотрудник не разделяет это убеждение, он начинает спорить с клиентами там, где проще (и выгоднее для компании) было бы согласиться.

Вместо фразы: «Вы не правы!» сотрудник задает уточняющие вопросы, скажем: «Итак, вы сказали, что…» (повторяет вопрос клиента и уточняет то, чего не понял). Далее, после понимания того, в чем суть вопроса, находит приемлемое решение, выгодное как для клиента, так и для компании.

Если в компании есть отдел обучения, то он обучает персонал, как реагировать на часто задаваемые вопросы, решать часто возникающие конфликты и т.д. в рамках организационной культуры (а не так, как придет в голову каждому из сотрудников, исходя из его личной культуры и представлений о том, что правильно, а что нет). Конфликт – это когда ситуация зашла уже довольно далеко, т.е. отклонилась от идеального сценария взаимодействия с клиентом (обычно такие сценарии предполагают бесконфликтное общение). Конфликты возникают независимо от того, насколько хорошо обучен персонал. Основанием для их возникновения служит несовпадение интересов клиента и сотрудника (представляющего интересы компании). В развитых корпоративных культурах проводятся специальные тренинги для решения типовых конфликтов. Для нетиповых конфликтов обычно есть специальный сотрудник, призванный решать подобные ситуации, обладающий дополнительными знаниями и полномочиями. В идеальной ситуации конфликт вообще не должен возникать. Чем больше конфликтов происходит – тем серьезнее основания задуматься о причинах их возникновения и нахождении типовых методов их быстрого улаживания (еще лучше – предотвращения).

В любом случае необходимо сначала присмотреться к существующей корпоративной культуре, понять ее сильные и слабые стороны, и только после этого начинать пошагово, по одному изменению за один раз, что-то менять. Почему именно так? Потому что часто сложившаяся корпоративная культура является неосознанной проекцией того, что творится внутри самого владельца небольшого бизнеса. Вы меняете всех сотрудников, но лучше не становится? Значит, причина в чем-то другом, и необходимо ее найти, и «вылечить».

1)Позитивные и негативные корпоративные культуры

Корпоративная культура может быть как позитивной, так и негативной. Позитивная корпоративная культура– это та, которая помогает вашей организации работать лучше. Например, если сотрудники работают как команда, т.е. слаженно, они обычно могут сделать больше, чем если работают как группа (т.к. каждый сам за себя, не важно, как это отразится на общем деле).

Ценности компании (глубинный уровень) определяются ценностями ее владельцев и основателей. Далее эти ценности транслируются по организационной структуре компании. Чем больше сотрудников – тем больше эти ценности могут искажаться по мере удаления от руководства компании в сторону рядовых исполнителей. Кроме того, существуют противоречия, например, если надо выбирать между быстро, дешево и качественно. Обычно не удается достичь всего и сразу, приходится искать компромисс, например, быстро и дешево, или дорого и качественно.

Обычно позитивная культура – не просто отражение внутренней сущности владельца компании, но и целый комплекс мер, предпринятый руководством компании для того, чтобы закрепить определенные правила поведения на уровне ежедневных ритуалов для рядовых сотрудников (например, обязательная улыбка каждому посетителю и т.д.).

Негативная корпоративная культура– это когда по каким-то явным или неявным причинам коллектив или отдельные сотрудники в той или иной степени саботируют работу. Иногда это происходит не по злому умыслу, а от непонимания того, к каким последствиям может привести то или иное действие. Обычно это лишь внешнее проявление более глубинного конфликта целей и ценностей – между руководством компании и рядовыми сотрудниками. Если у сотрудников есть негативные убеждения о том, что руководство несправедливо получает «огромные деньжищи», а рядовые сотрудники недополучают заслуженную зарплату, то люди склонны добиваться «справедливости», порой очень странными методами, которые могу вредить как им самим, так и компании в целом.

Например, сотрудник, нахамивший клиенту по телефону, сбросил внутреннее напряжение и ему стало легче.

Однако чаще всего негативная корпоративная культура – это не заблуждения одного-двух сотрудников, а следствие из тех убеждений и ценностей, которые транслируют сверху вниз руководители компании.

2)Как создать корпоративную культуру с нуля в маленькой компании

Итак, вы решили заново создать корпоративную культуру или переделать старую, которая почему-то не устраивает. Восемь шагов, которые помогут вам в этом процессе:

1. Запишите все, что не нравится. Обычно это бывает намного проще сделать, чем сразу точно сформулировать то, что хочется. Если в компании есть жалобная книга, внимательно почитайте ее, там многое уже написано, на что следует обратить внимание.

2. Подумайте, какие из выявленных проблем можно исправить и как это сделать. Сколько денег для этого потребуется? Что еще необходимо (например, дополнительное обучение персонала и т.д.).

3. Какие из выявленных проблем исправить нельзя и почему? Например, в данный момент это желательно, но экономически нецелесообразно.

4. Кто из сотрудников будет поддерживать изменения, а кто – саботировать? Найдите подход к каждому (в маленькой компании это необходимо). Какие личные мотивы стоят за действиями каждого из этих людей? При необходимости проведите с этими людьми переговоры (для начала – один на один).

5. Четко сформулируйте и опишите на одном листе бумаги А4 те изменения, которые вы собираетесь произвести в ближайшее время. Если изменений много, разбейте их на этапы, на группы и т.д. Например: ввести спецодежду. Найдите ту, которая устроит и вас, и коллектив (иначе сотрудники будут чувствовать себя неуютно, если раньше они обходились без этого). Аргументируйте плюсы ваших нововведений, заранее подготовьте ответы на возможные возражения. Если вы не знаете, что ответить на недовольство сотрудников, – возьмите тайм-аут на обдумывание.

6. Не пытайтесь в короткий срок изменить то, что складывалось годами. Лучше делайте по одному небольшому изменению в один промежуток времени, например неделю или месяц. Так вы сможете отслеживать, вредят ли ваши изменения или помогают.

7. Все ваши действия должны быть обдуманы и вести в одном направлении. Избегайте противоречивых решений, когда то, что вы делаете сегодня, противоречит тому, что вы говорили вчера. Если так по какой-то причине случилось, найдите объяснение тому, почему это было необходимо.

8. Закрепите новую корпоративную культуру на уровне: «Вижу, слышу, чувствую». Должно быть нечто конкретное, что замечает любой посетитель, новый или старый, что будет отличать вашу новую культуру от той, которую вы хотите изменить. Это могут быть детали одежды, фразы, которые обязательно должны говорить сотрудники в определенных ситуациях и т.д. Для этого, естественно, желательно разработать и утвердить локальный нормативный акт, например регламент или правила.

3)Поддержание корпоративной культуры. Почему она исчезает?

Если новая корпоративная культура воспринимается коллективом недоброжелательно, как блажь руководства, то внедрение будет встречать сопротивление. Однако если сотрудники увидят, что ваши предложения:

§ помогают им работать,

§ облегчают труд,

§ ускоряют работу,

§ удобны,

§ красивы и т.д.,

то, скорее всего, через 2–3 недели они привыкнут к новым правилам работы, а еще через месяц забудут, что раньше работали как-то по-другому. Если же изменения сложны, не приносят видимой пользы, не контролируются руководителем, нет наказания за то, что сотрудник работает по-старому, – в этом случае изменения обычно не приживаются.

Создайте мотивационную программу по поддержке внедрения новой корпоративной культуры и демотивационную – за применение конкретных вещей, которые вы хотите оставить в прошлом (например, хамство в отношении посетителей, опоздания и т.д.). Эта программа должна быть всем известна, конкретна, понятна и измерима.

Очень важно, чтобы таблица была не односторонней – когда в ней только требования и наказания, а двусторонней, т.е. выполняешь пожелания руководства – получаешь небольшой, но приятный бонус (он может быть как материальным, так и нематериальным, но обязательно должен нравиться сотрудникам).

Если вы четко объяснили, в чем конкретно будет заключаться новая корпоративная культура, как ее проявлять в ежедневном общении, и поддерживаете тех, кто ее принял, то через некоторое время и остальные, не желая оставаться в изоляции, будут вынуждены принять нововведения. Если же этого не произошло – вернитесь на этап анализа. Обсудите с сотрудниками в индивидуальном и групповом порядке (как вам удобнее), что работает, что не работает, почему и как это лучше исправить. Чем больше сотрудники будут принимать участие в разработке новой корпоративной культуры – тем лучше, т.к. это обычно помогает людям легче переносить изменения.

Любой процесс изменения в коллективе (даже позитивный) обычно болезненный. Многие люди любят стабильность и ненавидят неопределенность, хотя бывают и исключения из этого правила. Если новая корпоративная культура упорно не приживается – возможно, вы пока не нашли подход к кому-то из коллектива, кто имеет существенное влияние на остальных сотрудников, или то, что вы предлагаете, кажется им сложным, неудобным и т.д. Проявите настойчивость, гибкость, креативность.

4)Критерии соответствия сильной корпоративной культуры.

1. Общность интересов - большинство сотрудников и менеджеров компании разделяют общие ценности и методы ведения бизнеса. Например, на ежемесячных собраниях наблюдается единство взглядов, все быстро приходят к согласию. Чтобы достичь подобного результата нужно вести постоянную работу с сотрудниками, проводить регулярные опросы, интересуясь вопросами заработной платы, организации труда на рабочем месте, стилем управления и внутренним климатом в организации. Для получения достоверных данные - необходимо соблюдать анонимность. Можно также использовать урны по сбору идей и предложений от сотрудников;

2. Адекватность выбранной стратегии - цели компании не противоречат корпоративной культуре, например, культура шведской компании IKEA, которая производит и продает недорогую мебель, адекватна выбранной стратегии. Она базируется на таких ценностях как простота, скромность и контроль над издержками. Менеджеры компании, включая высшее руководство, никогда не летают первым классом и не останавливаются в дорогих отелях;

3. Адаптивность культуры - способность быть катализатором изменений. От этой характеристики зависит восприимчивость организации к изменениям внешней среды и способность эффективно работать в долгосрочной перспективе. Ценности, характеризующие адаптивность культуры — это доверие, склонность к риску, предприимчивость, креативность, инновации и т. д.

Важно отметить, что общее одного общего рецепта изменения корпоративной культуры нет. Одни методики могут приводить к замечательным результатам в одной компании и приводить к плачевным результатам в другой. Перед тем как проводить изменения в организационной культуре, нужно четко понимать, для чего и что именно Вы хотите изменить. Люди не будут меняться или учиться чему-то новому, если для этого не будет серьезных причин, поэтому изменения в корпоративной культуре не стоит предпринимать, если это не способствует решению, каких бы то ни было серьезных проблем, стоящих перед организацией.

Известно, что фирмы с ярко выраженной корпоративной культурой гораздо эффективнее используют человеческие ресурсы. Корпоративная культура - одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (условно говоря, чисто материальные), у него возникает потребность в другом: положении в коллективе, общности ценностей, нематериальной мотивации. И здесь на первый план выходит корпоративная культура.

Любая компания, вне зависимости от масштаба, должна развивать корпоративную культуру. Это комплексное понятие, начиная от миссии компании в целом и заканчивая правилами работы для отдельного сотрудника. Важная часть корпоративной культуры – работа с персоналом, от первого собеседования при оформлении в штат и до увольнения.

Вложения в корпоративную культуру должны соответствовать масштабам организации. Но даже небольшие затраты на ее развитие и поддержание в дальнейшем многократно окупятся результатами работы.

На основании изученных материалов, можно прийти к заключению, что организационная (корпоративная) культура - это:

- неявное, невидимое и неформальное "сознание" организации - образ мыслей, управленческая культура (идеология управления, стили руководства и решения руководителями проблем, их поведение в целом), которая определяет политику организации по отношению к работникам, партнерам и клиентам;

- набор поддерживаемых организацией наиболее важных идей, взглядов, основополагающих ценностей и стандартов, убеждений, этических норм, верований и ожиданий, которые бездоказательно принимаются большинством сотрудников, задают людям ориентиры их деятельности и определяют способ объединения и согласованность управленческого звена, структурных подразделений и отдельных сотрудников;

- внешнее выражение этих установок - методы решения проблем и достижения стоящих перед организацией целей; система запретов и "правил игры", которые надо соблюдать, чтобы преуспеть в организации; способ ведения дел в данной "местности", который новички должны усвоить и хотя бы частично принять, чтобы стать в коллективе "своими";

- определяемые этими нормами и правилами постоянно повторяющиеся, вошедшие в привычку формы поведения, общения, отношений и взаимодействия как внутри организации, так и за ее пределами; нравы, обычаи, традиции, ритуалы, способы проявления почтительности, особый язык, мифы, легенды, герои организации, истории о ней и ее лидерах, лозунги, организационные обряды и ритуалы, табу и т.п. Особые "запечатленные" навыки, которые сотрудники демонстрируют при выполнении определенных задач и которые необязательно как-то фиксируются в письменном виде;

- интегрирующие символы, которые организация создает, чтобы охарактеризовать саму себя (планировка помещений, обстановка офиса и т.д.);

- порождаемый всеми перечисленными факторами психологический климат - "стиль" данной организации, ощущение, которое передается через обустройство физического пространства и способ взаимодействия членов организации друг с другом, с клиентами или другими внешними по отношению к организации людьми.

Развивайте корпоративную культуру, улучшайте бизнес в глазах клиента и повышайте лояльность сотрудников!

# Принципы делегирования в малом бизнесе: экономим время собственника

По словам бизнес-тренера Стивена Кови, делегирование — высший вид эффективной человеческой деятельности. Когда собственники малого бизнеса начинают делегировать, они часто сталкиваются с проблемами и страхами. Как этого избежать и передать полномочия грамотно – расскажем в статье.

**Делегирование полномочий** – это передача функций от руководителя к подчиненному, необходимая для оптимизации рабочих процессов и достижения целей организации. Делегирование может быть как разовым, так и постоянным. Поручая какое-то дело подчиненному, собственник получает возможность работать эффективнее: ему не нужно самостоятельно рассчитывать налоги – за него это сделает бухгалтер, не нужно проводить собеседование – это функция менеджера по персоналу, не нужно разрабатывать уникальное торговое предложение – это может сделать маркетолог.

**Цели делегирования:**

1. •Высвобождение ресурсов руководителя для тех задач, где заменить его невозможно.
2. •Повышение уровня квалификации у подчиненных. Расширение зоны ответственности дает работнику возможность научиться чему-то новому.
3. •Улучшение психологического климата в коллективе. Сотрудники лучше понимают мотивы поступков руководителя и тщательнее относятся к своим обязанностям.
4. •Проверка персонала. Поручая те или иные задачи, руководитель оценивает, как справляется с ними подчиненный. Такая оценка может пригодиться для принятия управленческих решений.

## Что можно делегировать?

* •Задачи, которые руководитель перерос: простые и рутинные поручения. Если долго оставаться на оперативном уровне, можно начать деградировать. Время собственника стоит дороже, чем время наемного работника, поэтому лишать себя возможности заработать больше не нужно.
* •Подготовительные процессы: сбор информации для нового проекта, анализ конкурентов, формирование базы для обзвона.
* •Задачи, которым легко научить: заполнить каталог интернет-магазина или ввести накладные в бухгалтерскую базу данных. Достаточно потратить полчаса, чтобы показать сотруднику как это делается, пару раз проконтролировать, и процесс будет идти уже без вмешательства руководителя. Все, по чему можно написать чек-лист или подробную инструкцию, должно быть делегировано.
* •Регулярно повторяющиеся задачи: рассылка, публикация материалов в социальных сетях.
* •Узкоспециализированная деятельность, требующая обучения или новой квалификации. Руководитель может пройти курсы по созданию сайта, но проще нанять специалиста. Это позволит сэкономить не только время, но и деньги.
* •Разовые задачи, не требующие стратегического влияния – организация обучения, корпоратива, исследований.

## Что делегировать нельзя?

* •Ключевые вопросы бизнеса. В каждой организации своя специфика: где-то это формирование закупок, где-то переговоры с клиентами, где-то мониторинг финансовых показателей. Освободившись от рутины, руководитель обычно сосредоточивается на этих вопросах.
* •Стратегическое планирование. Никто, кроме владельца бизнеса, не знает, как должна развиваться его компания.
* •Рисковые проекты. Например, определение места открытия новой торговой точки.
* •Взаимоотношения с сотрудниками. Собственник бизнеса должен осознавать, что оказывает большое внимание на свою команду. Мотивация, вручение грамот, выражение благодарности за вклад в работу – на значимость этих поощрений влияет статус руководителя, поэтому делегировать это не получится. В небольшой компании именно владелец бизнеса решает, кого принять на работу, а кого уволить.
* •Статус. Если планируется встреча на уровне топ-менеджмента или собственников бизнеса, то нельзя отправить на нее рядового сотрудника.

## **Принципы делегирования полномочий:**

### 1. Норма управления должна быть ограничена

Оптимальное количество подчиненных у одного начальника – 7-10 сотрудников. Если их больше – руководитель может не справиться с координацией и контролем задач. В быстро растущем бизнесе важно отслеживать этот показатель, чтобы не было перекоса, где одни начальники управляют 1-2 сотрудниками, а другие – разрываются на 20 человек.

### 2. Начальник должен быть один

Задача передается от конкретного руководителя, перед ним сотрудник и должен отчитываться. Если работник подчиняется нескольким начальникам, могут возникнуть различные проблемы: неправильное распределение рабочего времени, противоречащие друг другу указания, неясная зона ответственности, переработки или, наоборот, отсутствие рабочей нагрузки. Сотруднику запрещено обращаться к менеджеру более высокого уровня, игнорируя непосредственного руководителя. А другим руководителям нельзя давать поручения работнику в обход его руководителя.

### 3. Задачу нужно передавать на наиболее низкий уровень

Любое задание, с которым может справиться кто-то, кроме начальника, передается подчиненным. Руководитель не должен заниматься микроменеджментом и вопросами, которые команда может решить без его участия.

### 4. Передача полномочий сотруднику не снимает ответственности с руководителя

Освободить от ответственности за выполнение задачи может только тот, кто эту задачу поручил. Например, собственник бизнеса просит финансового директора подготовить отчет об эффективности работы организации. Финансовый директор поручает задачу бухгалтеру. Если бухгалтер ошибется, ответственность будет лежать также и на финансовом директоре – он должен был контролировать процесс и выявлять недочеты.

### 5. Обязанности = права

Делегирование подчиненному определенной задачи предполагает наделение его правами для ее решения. Трудно представить, что руководитель поручил сотруднику забрать заказ у поставщика, но не выписал на него доверенность, без которой получение товара невозможно. Однако, очень часто возникает ситуация, когда подчиненный, например, должен утвердить рекламный макет с агентством, но руководитель участвует во всех этапах разработки, фактически не давая сотруднику возможности реализовать свои полномочия. Причины этого могут быть различны: недоверие, сомнение в компетентности исполнителя, нежелание отказываться от своих прав или личные страхи руководителя. Несмотря на это, принцип передачи прав должен соблюдаться вне зависимости от сложности задачи.

### 6. Исполнитель должен получать поддержку

Для решения порученной задачи сотрудник может обратиться за помощью, консультацией или информационной поддержкой. Руководитель не должен отказывать подчиненному в поддержке, так как ответственность за надлежащее исполнение лежит и на нем.

### 7. Сотрудник должен информировать руководителя об отклонениях от курса

Если что-то идет не так, сотрудник обязан проинформировать руководителя, чтобы скорректировать линию поведения.

### 8. Конечный результат должен быть конкретным

Делегируя полномочия нужно четко представлять, что будет итогом выполнения задачи. Цель должна быть конкретна, измерима и выполнима. Нельзя ставить задачу расплывчато «нужен какой-нибудь отчет по работе организации». Важно указать – что проанализировать, какие показатели учесть, когда он должен быть готов. Чем конкретнее будет поставлена задача, тем лучше будет результат.

## **Этапы делегирования**

Объем работы, который должен выполнить руководитель, в большинстве случаев превышает количество его рабочих часов. Передача дел освобождает время собственника для более интересных задач. Многие владельцы бизнеса, особенно те, которые начинали с небольшого предприятия, уверены, что они должны разбираться во всех тонкостях и нюансах и очень переживают, что кто-то справится хуже. Но управленец не может быть специалистом во всем. Разумнее поручить задачу тому сотруднику, который имеет нужную квалификацию, чем тратить время на приобретение новых навыков. А освободившееся время собственник может потратить на стратегическое управление, которое позволит бизнесу продвинуться вперед. Учитывая принципы делегирования, можно выделить в нем следующие этапы:

### 1. Выбрать задачи, которые можно делегировать

Чаще всего это те задачи, которые не интересны собственнику – слишком простые, рутинные или те, которые требуют дополнительного обучения. При выборе задач также следует ориентироваться на исполнителя: постарайтесь дать подчиненному задачи, превосходящие по сложности те, которые он успешно выполнял ранее. Это позволит обучить персонал в процессе работы и вырастить сильную команду.

### 2. Определить исполнителя

Если руководитель тесно взаимодействует с коллективом, скорее всего у него есть понимание, кто лучше справится с задачей. Проще всего ориентироваться на производительность сотрудника, скорость его работы, загруженность и компетентность. У работника должно быть время на выполнение задачи, дополнительные поручения не должны вести к переработкам.

Нельзя делегировать хаотично – передавать задачу человеку вне зоны его деятельности просто потому, что он оказался поблизости. Также не стоит поручать одну и ту же работу двум людям, в надежде, что хотя бы один из них справится хорошо. Это приведет к конфликтам и ухудшению психологического климата.  
Когда задача делегируется группе, руководитель должен четко разграничить роли, чтобы все члены коллектива получили работу в соответствии с их уровнем квалификации. Опытные сотрудники могут взять на себя сложную часть проекта, рядовые – более простую и рутинную. При командной работе потребуется больше встреч для контроля исполнения.

### 3. Предоставить инструкции

Главное, что следует учесть при составлении инструкций – грамотность, полнота и однозначная трактовка. Не будет лишним убедиться, что подчиненный правильно понял, что от него требуется. Если сотрудник работает удаленно, лучше уточнить детали звонком или по видеосвязи, в некоторых задачах письменных инструкций может быть недостаточно.

### 4. Установить конкретный срок исполнения

Срок должен быть реальным. Столь любимый российскими управленцами дедлайн «надо было вчера» только демотивирует сотрудников. Если задание объемное, следует обозначить контрольные точки, чтобы отслеживать прогресс выполнения. План также должен учитывать риски, исполнитель может ошибиться или заболеть. Задержка в выполнении задачи не должна вести к фатальным последствиям.

### 5. Наделить подчиненного свободой исполнения

Самый сложный и самый важный этап. Исполнитель должен понимать, что он может проявить инициативу в рамках задания, показать свою компетентность и самостоятельность – это вдохновляет сотрудника. А руководитель должен осознать, что задача теперь в чужих руках, и предоставить свободу для ее выполнения.

### 6. Проинформировать коллег, задействованных в процессе

Проинформировать коллег можно с помощью рассылки по корпоративной почте. Своевременное информирование о наделении сотрудника полномочиями позволит сэкономить время на переговорах и даст дополнительную внешнюю мотивацию для исполнителя.

### 7. Предоставить возможность обратной связи

Нельзя отказывать сотруднику в консультации или помощи по делегированной задаче.

### 8. Защитить себя от возврата поручения

Если работник посчитал, что задача ему не нравится (или кажется слишком сложной), и он хочет ее вернуть, то руководителю следует «защитить» себя. Эффект возвращения задачи к постановщику называют «пересаживанием обезьяны». Чтобы симпатичная мартышка не оказалась на плечах начальника, следует попросить работника письменно ответить на следующие вопросы:

* •Какие у вас предложения по решению этой задачи?
* •Какие ресурсы нужны для ее решения?
* •Почему вы просите решить вашу задачу, а не предоставить ресурсы?

Анализ поможет сотруднику самостоятельно разобраться в проблеме или даст руководителю понять уровень профессионализма сотрудника.

### 9. Контролировать выполнение

Руководитель должен отслеживать процесс выполнения поручения и контролировать конечный результат.

## **Трудности делегирования**

### 1. Недостаточная компетентность и надежность персонала

Это может быть как реальная причина, так и надуманная. Иногда действительно проще сделать самому, чем объяснять. Но зачастую такая установка — следствие нежелания тратить время на информирование подчиненного или страх потерять контроль.

Чтобы избежать этого, следует нанимать персонал в соответствии с требованиями организации, делить сложную и объемную задачу на более мелкие и просить детального отчета по каждой из них.

### 2. Сложность процесса делегирования

У руководителя создается иллюзия, что рабочий аврал не навсегда, и стоит пару раз остаться после работы или выйти в выходной, чтобы его преодолеть. А делегирование — это сложно: нужно разработать инструкции, донести суть задания до исполнителя, контролировать процесс и результат. Стоит начать делегировать, и результаты убедят вас в обратном.

### 3. Надежда на то, что подчиненные как-нибудь разберутся сами

Если формально передавать задачу вниз, ничего не объясняя, есть риск в итоге получить совсем не то, что ожидалось. Непонимание ведет к негативному опыту и отказу от делегирования вообще.

### 4. Страх руководителя оказаться ненужным

«Если все будут делать сотрудники, чем же займусь я?». Может так получиться, что все задачи будут распределены, а начальнику останется только контролировать их исполнение. Будет ли он нужен в организации? Конечно! Он сможет перейти от оперативного управления к более важным и нужным вопросам.

### 5. Нежелание выходить на более высокий уровень управления

Иногда собственник, как будто специально, вязнет в рутине, чтобы не решать сложные задачи. Намного спокойнее заниматься микроменеджментом, чем выходить из зоны комфорта и принимать важные решения.

Есть мнение, что самые классные специалисты не делегируют: результат зависит от их умений настолько, что от передачи задания другому исполнителю страдает результат. Действительно эффективный менеджер понимает, что если задачу можно выполнить чужими руками хотя бы на 80% также хорошо, как самому – ее нужно делегировать, чтобы получить возможность выбраться из рутины ради действительно важных и интересных задач.

По исследованию Forbes, только каждый десятый управленец делегирует. Получается, что 9 менеджеров из 10, по сути, просто специалисты. Возьмите на вооружение принципы делегирования: единоначалие, закрепленная ответственность, ограничение нормы управления, паритет прав и обязанностей, передача ответственности на более низкий уровень – и начните делегировать.

Делегированию легко научиться. Сначала его, как и любой другой управленческий процесс, нужно разбить на этапы и начать передавать подчиненным те задачи, которые кажутся наиболее простыми для исполнения и объяснения. Со временем вы сможете задания усложнить, а уровень контроля снизить – так воспитываются команды, которые не подведут даже в самых сложных условиях, ведь у хорошего руководителя работа идет даже без его присутствия.

# Как правильно делегировать бизнес-задачи: 5 главных принципов

Даже самый эффективный собственник не может делать все сам. Более того — постоянная постановка всех задач и тщательный контроль за работой тоже отнимают много времени, и когда-то ему может захотеться бросить бизнес.

Хорошим вариантом будет делегирование. Наталья Красильникова, основательница сервиса по переработке золота MoneyGold, рассказывает, почему руководителю важно доверие, когда приходит время делегировать задачу и как это сделать.

## **Что такое делегирование и как он связано с доверием**

Есть много исследований, которые говорят о том, что уровень доверия напрямую влияет на ВВП страны и другие экономические показатели.

Еще в 1972 году лауреат Нобелевской премии по экономике Кеннет Эрроу написал: «Внутри практически каждой коммерческой сделки есть элемент доверия. Экономическая отсталость в мире может быть объяснена простым отсутствием взаимного доверия».

Согласно одному из исследований на эту тему, рост доверия в обществе на десять процентных пунктов ведет к росту ВВП на 0,5 процентных пункта. В России уровень доверия довольно низок.

Так, в последнем исследовании Edelman Trust Barometer, посвященном уровню доверия институтам в разных странах и выпущенном в январе 2022 года, Россия находится на последнем месте из 27 исследованных стран.

Доверие к институтам находится здесь на уровне 32% — против 56% в среднем по 27 странам. Похожие данные есть в исследованиях Высшей школы экономики: на вопрос, можно ли доверять большинству людей, в августе 2020 года утвердительно ответил лишь 21% опрошенных, а 74% выбрали вариант «В отношениях с людьми следует быть осторожным».

**Какие преимущества дает доверие не стране в целом, а отдельной компании?** Если экстраполировать данные исследований, можно предположить, что доверие способствует росту прибыли компании.

Здесь мы и переходим к делегированию — оно напрямую зависит от способности собственника или руководителя доверять как своим сотрудникам, так и миру в целом.

При этом оно отличается от простой постановки задачи: в случае с делегированием руководитель, по сути, передает сферу работы компании другому человеку, а не ставит конкретные задачи и не говорит, что и как именно нужно делать. То есть сотрудник сам знает, что делать, сам принимает решения, ставит задачи и решает их.

Вся ответственность за их выполнение на самом работнике — никто не контролирует его и не занимается микроменеджментом.

## **Зачем делегирование лично вам**

Если руководитель не доверяет сотрудникам и не делегирует, получается, что он все делает сам. Но даже если собственник или директор очень эффективен и работоспособен, в какой-то момент его ресурсы заканчиваются, а задачи, которые нужно решать, нет.

Получается, что такой руководитель сам ставит препятствия для масштабирования бизнеса. Да и на самом руководителе это не может не сказаться: **без делегирования больше вероятность:**

1. выгорания,
2. желания уйти из бизнеса,
3. проблем со здоровьем из-за переработок.

Кроме того, у руководителя будет больше времени для решения более творческих задач, поиска новых направлений развития бизнеса и других стратегических решений.

Делегирование улучшит и работу сотрудников: они станут более независимы в решении разных задач, повседневная деятельность сможет идти без вмешательства собственника, да и с самореализацией сотрудников будет лучше.

[**Настроить свою подписку на RB.RU**](https://rb.ru/news/how-to-subscribe/?from=tag)

Есть и доказательства того, как делегирование способствует росту бизнеса. Аналитическая компания Gallup изучила этот вопрос на примере 143 руководителей быстрорастущих американских компаний.

Выручка компаний, у руководителей которых хорошо с делегированием, в среднем была на 33% выше, чем у других компаний.

Итак, на вопрос, зачем вам делегирование, есть несколько ответов:

* оно способствует росту выручки и масштабированию;
* освобождает руководителя от каждодневных задач и препятствует выгоранию;
* повышает компетенции сотрудников и помогает их самореализации.

## **Когда пора делегировать**

Как же собственнику понять, что пришло время делегировать задачу?

По моему опыту, есть **два основных признака**:

* вы убедились, что задача точно нужна вашей компании;
* бизнес-процесс конкретной задачи уже отлажен.

Точно не стоит делегировать задачу слишком рано. В любом бизнесе, особенно на ранних этапах, многие задачи просто не приживаются — в процессе становится понятно, что это не нужно компании в принципе. Так что сначала нужно убедиться, что сама по себе задача необходима.

Но и после этого момент для делегирования наступает не сразу:

1. сначала нужно отладить все этапы выполнения,
2. убедиться, что бизнес-процесс работает,
3. что на протяжении какого-то продолжительного времени в нем нет сбоев.

И вот на этом этапе руководитель может постепенно выходить из процесса.

Есть такая матрица Эйзенхауэра — это инструмент тайм-менеджмента, в ней все задачи рассматриваются по линиям срочно/несрочно и важно/неважно. Так вот — нужно, чтобы основатель бизнеса занимался важными и несрочными задачами.

## **Как делегировать: 5 принципов**

* **Учиться доверять**

Это базовый принцип, без которого делегирование не получится. Если вы не умеете доверять и все время контролируете все задачи, делегирование вам вряд ли подойдет. Сначала нужно разобраться со своим доверием к миру, ко всем людям, к себе — например, с психотерапевтом.

* **Оценивать каждую задачу с точки зрения, могу ли я делегировать ее в принципе и могу ли сделать это прямо сейчас**

Нужно, чтобы задача была повторяющейся и необходимой для бизнес-процессов. Стоит ответить на несколько вопросов:

1. может ли это делать кто-то другой?
2. хочу ли я освободить время, необходимое для выполнения этой задачи?

Процесс должен быть настолько отлаженным, чтобы вы могли подробно рассказать о нем сотруднику: надо понимать, как вы будете объяснять задачу, какие материалы и инструменты есть.

* **Постепенно вводить сотрудника в выполнение задачи**

Делегировать — не значит перекинуть задачу на другого сотрудника за один день.

Вот как я буду действовать в случае с задачей по написанию постов и сценариев.

1. Какое-то время я буду писать их вместе с новым сотрудником, вводить его в курс дела,
2. а через какое-то время, когда пойму, что все идет так, как мне нужно, отойду в сторону.
3. Потом какое-то время сотрудник будет писать тексты уже сам, но я еще буду контролировать процесс — оценивать, как он справляется, узнавать про трудности.
4. А потом, когда станет понятно, что процесс налажен, я могу просто забыть про эту задачу.

Так что делегирование требует сил, времени и готовности объяснять — нужно всему научить другого человека.

* **Понимать специфику задачи и особенности конкретных сотрудников**

Например, если человек занимается продажами, вряд ли стоит делегировать ему заполнение накладных. Это никак не соотносится с его нынешней работой. Кроме того, для продаж и заполнения документов нужны разные способности и склонности.

Зато такую работу можно делегировать тому, кто уже занимается другой документацией — например, составляет договоры. Так что нужно подбирать задачи для делегирования с учетом особенностей, навыков и способностей конкретных людей.

* **Важно, чтобы делегируемая задача попадала в собственную мотивацию человека**

Для этого эту внутреннюю мотивацию нужно понять — может быть, он стремится к самореализации, или хочет освоить новую профессию, научиться новому. В зависимости от этого нужно выбирать задачи для делегирования. Например, сотрудник хочет самореализации — и у него хорошо пойдет ведение соцсетей компании или какие-то другие задачи.

Делегирование — не такой простой процесс, как может показаться на первый взгляд.

В первую очередь вам придется учиться доверию — а это довольно сложно, особенно для людей, привыкших все делать самостоятельно и все контролировать. Кроме того, чтобы успешно делегировать, нужно понимать склонности и внутреннюю мотивацию людей, уметь объяснять и вырабатывать налаженные бизнес-процессы.

# Ошибки, которые мешают руководителям делегировать задачи

## 1. Страх делегировать

Многие руководители, даже понимая важность и необходимость делегирования, все-таки редко используют эту возможность экономии своего времени.

Часто здесь срабатывают неосознаваемые страхи, такие как боязнь потерять авторитет, опасение стать незаметным и ненужным, беспокойство об ошибках при выполнении задач.

«Кроме меня никто не сделает, как надо!»

«Никому нельзя доверять!»

«Ведь сделает совсем не то в итоге, потом переделывать придется!»

Собственно, как раз за счет делегирования менее значимых задач руководитель и высвобождает свое время, чтобы заниматься приоритетными вопросами.

Именно делегирование — основной источник экономии времени для руководителя.

## 2. Избыточное делегирование

Противоположная проблема — делегировать то, что нельзя делегировать. Есть задачи, которые может и должен решать только сам руководитель: стимулирование членов команды, контроль, оценка и вознаграждение сотрудников.

Ведь именно руководитель обладает доступом к необходимой информации, полномочиями, пониманием основных рисков.

И если подчиненный, который не обладает нужными ресурсами, примет решение, то, наверняка, результат не будет самым эффективным.

## 3. Неправильный выбор исполнителей

Чтобы действительно сэкономить время, а не разъяснять несколько раз одно и то же и не переделывать потом за подчиненным неверно выполненную задачу, нужно четко определять подходящего для этого сотрудника.

Нет смысла передавать ответственность за получение нужного результата людям неопытным просто потому, что у них не достаточно компетенции, чтобы грамотно решить задачу.

И также бессмысленно что-то поручать людям немотивированным, так как они найдут способы объясниться, почему не смогли вовремя и качественно решить вопрос.

## 4. Не обозначены сроки выполнения задачи

Вроде бы элементарная, но очень частая ошибка. «Как можно быстрее» по-разному трактуется руководителем и подчиненным. А что в итоге? Сверхурочная работа, чтобы уложиться в срок.

Обязательно нужны конкретные вводные, определенный период даты или времени: «к среде до 12-00» или «сделать прямо сейчас в течение получаса».

## 5. Не расставлены приоритеты

Если Ваш подчиненный опытный и толковый, то у Вас может появиться искушение делегировать ему как можно больше задач.

Но если при этом не расставлены приоритеты, то, скорее всего, дедлайны будут сорваны и проблем не избежать.

Поэтому еще на этапе постановки задачи очень важно согласовать с исполнителем список приоритетов. Возможно, возникнет необходимость пересмотреть сроки по ранее выданным поручениям.

## 6. Не определены ограничения

Если при решении поставленной задачи существуют нюансы, которые подчиненный не может знать в силу своей должности,  Вы как руководитель должны их обозначить, а не надеяться, что работник сам о них догадается.

Скажем, Вы можете четко оговорить, что не стоит продолжать назначать встречи с человеком, который все еще не готов принять решение после 3-5 обсуждений.

## 7. Недостаточная поддержка по ресурсам

Именно руководитель отвечает за то, чтобы у исполнителя были все необходимые ресурсы (финансовые, материально-технические, трудовые, информационные, административные).

Например, Вы видите, что нужно выделить дополнительный бюджет на разработку и дизайн новых рекламных материалов. Или Вы как руководитель сразу предлагаете организационную помощь со стороны отдела продаж в проведении презентации новых продуктов.

## 8. Не обозначена форма контроля

Даже если результат достигнут, может оказаться, что подчиненный выслал подготовленный отчет по электронной почте. А руководитель рассчитывал на два бумажных экземпляра, которые хотел прихватить с собой на встречу с новым поставщиком.

Чтоб избежать подобных разночтений, руководителю необходимо заранее оговорить форму контроля.

## 9. Отсутствие обратной связи от руководителя

Загруженные руководители часто забывают похвалить за хорошо выполненную работу. Это приводит к демотивации и даже выгоранию ценных сотрудников.

Еще хуже, если руководитель не нашел время для того, чтобы обозначить недочеты. В таком случае подчиненный остается уверен, что он отлично справляется, а значит будет дальше повторять эти ошибки.

## 10. Не определены позитивные и негативные последствия для подчиненного

По сути, это лишает исполнителя мотивации. Ведь если подчиненный знает, что его ждет бонус или штраф, то и к поставленной задаче он будет относиться ответственнее.

Итак, если неверно выбрать исполнителя, неграмотно поставить задачу или некорректно проконтролировать исполнение, то, конечно же, делегирование принесет дополнительные сложности вместо того, чтобы разгрузить Вас.

Словом, если Вы наблюдаете в своей работе распространенные признаки и последствия неправильного делегирования, посмотрите, не совершаете ли Вы какую-то из перечисленных выше ошибок.

И тогда Вы выиграете сразу в нескольких направлениях:

* Получите необходимый результат, не потратив своего времени.
* Обучите подчиненных, передадите им свой опыт.
* Поддержите инициативность и творческий подход к делу.

# Делегирование полномочий в организации

## Полномочия и их виды

**Полномочия** представляют собой ограниченное право и ответственность использовать ресурсы организации, самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять управленческие решения.

Полномочия представляются должности, а не лицу, её занимающему.

Полномочия проявляются в виде двух общих типов:

* линейные;
* аппаратные (штабные).

#### **Линейные полномочия**

Передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее по цепочке к другим подчиненным. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями, например, в тех пределах, которые установлены законом или уставом организации.

Последовательная цепочка возникающих линейных полномочий создаёт иерархию уровней управления. Наиболее наглядный пример цепи команд — иерархия военной организации. При большой длине цепи команд наблюдается существенное замедление скорости обмена информацией.

Существует два понятия, которые должны всегда учитываться: принцип единоначалия и необходимость ограничения нормы управляемости.

Согласно **принципу единоначалия** работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать перед ним.

**Норма управляемости** — это количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю.

#### **Штабные полномочия**

Данные полномочия помогают организации использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия для решения задач консультативного или обслуживающего характера.

Основные виды штабных полномочий делятся на рекомендательные, координационные, контрольно-отчетные, согласительные.

**Рекомендательные** полномочия заключаются в том, что их обладатель при необходимости может давать советы нуждающимся в них руководителям или исполнителям, каким образом лучше всего решить тот или иной узкопрофессиональный вопрос.

**Координационные** полномочия связаны с выработкой и принятием совместных решений.

**Контрольно-отчетные** полномочия предоставляют возможность их носителям осуществлять в официально установленных рамках проверку деятельности руководителей и исполнителей, требовать от них предоставления обязательной информации, осуществлять ее анализ и направлять полученные результаты вместе с полученными выводами в соответствующие органы.

## Принцип делегирования полномочий

В основе менеджмента лежит понятие «ответственность».

**Ответственность** представляет собой обязательство менеджера выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их надлежащее разрешение.

Определенный уровень ответственности должен соответствовать уровню полномочий, т. е. правам в принятии управленческих решений, необходимым для обеспечения данной ответственности.

Полномочиями наделяется не определенное лицо, а должность, занимаемая им. При проектировании организационной структуры предприятия размер полномочий определяется исходя из содержания решаемых проблем, развитости системы коммуникаций, личных особенностей исполнителя, «социального климата» в трудовом коллективе.

**Делегирование полномочий** представляет собой механизм передачи руководителями некоторых прав в процессе принятия управленческих решений своим подчиненным.

**Принцип делегирования полномочий** состоит в передаче руководителем части возложенных на него полномочий, прав и ответственности своим компетентным сотрудникам.

Значение делегирования полномочий состоит в том, что таким образом у руководителя высвобождается достаточно времени для решения более важных стратегических вопросов развития организации или своего подразделения.

Обычно делегируются следующие виды работы:

* рутинная работа;
* специализированная деятельность;
* частные и малозначимые вопросы;
* подготовительная работа.

Однако существует комплекс управленческих задач, решение которых следует оставить за руководителем. Долг первого лица в фирме — принять на себя выполнение задач с высокой степенью риска, содержащих аспекты стратегической важности и носящих конфиденциальный характер и все необычные, выходящие за рамки сложившегося регламента и традиций операции.

И не подлежат делегирование такие вопросы, как:

* установление целей;
* принятие решений;
* выработка политики организации;
* руководство сотрудниками и их мотивация;
* задачи высокой степени риска;
* необычные и исключительные дела;
* задачи строго доверительного характера.

При делегировании полномочий руководитель делегирует (устанавливает) обязанности; определяет права и уровень ответственности при выполнении полномочий.

Преимущества делегирования полномочий:

* возможность заниматься задачами, требующими личного участия руководителя;
* сосредоточение на стратегических задачах и перспективных планах развития предприятия;
* это лучший способ мотивации творческих и активных работников;
* это лучший способ обучения;
* это способ профессиональной карьеры.

Эффективность делегирования полномочий очевидна, но не все управляющие спешат его применять по следующим причинам:

* сомнение в компетентности других сотрудников, боязнь, что они сделают хуже;
* боязнь потерять власть и занимаемую должность;
* недоверие к подчиненным, низкая оценка их способностей;
* амбициозность и завышенная самооценка;
* боязнь, что его действия будут неверно истолкованы коллегами и начальством.