

Аурика Луковкина

**Новый канон менеджмента,  
или Сто слов-  
открытий для бизнесмена**



**Аурика Луковкина**  
**Новый канон менеджмента,**  
**или Сто слов-открытий**  
**для бизнесмена**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8970267](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8970267)*

*Новый канон менеджмента / Аурика Луковкина: Научная книга; 2013*

**Аннотация**

Начинающим свой бизнес, предлагаем книгу, содержащую описание основных понятий, появившихся на вашем пути к успеху.

**Б**

*Бизнес план, бизнес-тренинги, бренд, бюрократия*

**В**

*Внешняя среда, виртуальный офис, вознаграждение*

**Г**

*Глобализация*

**Д**

*Делегирование, деловая переписка, деловой прием, дивизиональная структура*

**Ж**

*Жизненный цикл товара*

И т.д.

# Содержание

Б	6
Бизнес-план	6
Бизнес-тренинги	11
Бренд	16
Бюрократия	23
Характеристики бюрократического менеджмента	24
1. Разделение труда	24
2. Иерархическая структура	24
3. Правила и предписания	25
4. Беспристрастность	25
5. Структура полномочий	25
6. Рациональность	26
Отрицательные характеристики бюрократии	28
Внешняя среда	30
Характеристики внешней среды	31
1. Взаимосвязь факторов внешней среды	31
2. Сложность внешней среды	31
3. Подвижность среды	32
4. Неопределенность	33
В	35
Виртуальный офис	35

Программные инструменты и разработка программ	37
Технологические исследования и разработки	38
Вознаграждение	40
Г	47
Глобализация	47
Д	54
Делегирование	54
Деловая переписка	61
Конец ознакомительного фрагмента.	65

**Аурика Луковкина**

**Новый канон менеджмента,  
или сто слов-открытий  
для бизнесмена**

**Б**

**Бизнес-план**

Бизнес-план – это план предпринимательской деятельности, являющийся одним из первых обобщающих документов обоснования инвестиций и содержащий укрупненные данные о планируемой номенклатуре и объемах выпуска продукции, характеристики рынков сбыта и сырьевой базы, потребность производства в земельных, энергетических и трудовых ресурсах, а также содержащий ряд показателей, дающих представление о коммерческой, бюджетной и экономической эффективности рассматриваемого проекта и, в первую очередь, представляющих интерес для участников – инвесторов проекта.

Обычно бизнес-план составляется для отдельного подраз-

деления компании или для стратегической бизнес-единицы. Процесс планирования начинается с определения целей компании. Далее следует оценка внешнего окружения предприятия на предмет вероятных возможностей или вероятных угроз. После этого руководители предприятия приступают к разработке конкретных целей и задач на период планирования. Большинство предприятий преследуют несколько целей одновременно, например рост сбыта, увеличение прибыли от инвестиций, повышение качества и доли рынка.

При составлении бизнес-плана должна соблюдаться следующая последовательность:

1. Резюме – данный раздел бизнес-плана готовится в самом конце работы, по завершении и готовности всех остальных разделов, т. е. при достижении полной ясности всех аспектов разрабатываемого проекта. На страницах этого раздела даются ответы на вопросы, какой именно и за счет чего будет производиться проектируемый продукт, анализируются его отличительные черты по отношению к продукции конкурентов, почему для потребителя предпочтительнее именно этот продукт? Далее следует отражение ожидаемых основных финансовых результатов от обрабатываемого проекта, где приводятся сведения о прогнозных объемах продажи на ближайшие годы; затратах на производство; выручке от продаж; валовой прибыли и уровне прибыльности вложений в предстоящее дело; сроках возврата банковского кредита. В резюме должна содержаться краткая характеристика всех

разделов бизнес-плана.

2. Проектируемый продукт или вид услуг – данная часть бизнес-плана состоит из описания продукта или услуги, которую предполагается предложить будущим покупателям и ради которых задумывался весь проект.

3. Оценка рынка сбыта – типичный процесс исследования рынка включает в себя 4 этапа: определение данных, которые позволяют выявить условия производства и сбыта продукции и потенциал своих возможных конкурентов; источник получения информации; анализ данных; реализация мероприятий, позволяющих использовать эти данные на пользу предприятию.

4. Конкуренция – на страницах этого раздела должна быть представлена объективная оценка конкурирующих фирм – производителей аналогичных товаров; анализ, что собой представляет продукция конкурентов; каков уровень цен на продукцию конкурентов.

5. Стратегия маркетинга – основная задача при написании данной части бизнес-плана – объяснить потенциальным партнерам и инвесторам основные элементы своего плана маркетинга (этот документ используется и для своего внутреннего пользования). К основным элементам плана маркетинга относятся: схема распространения товаров (через собственные фирменные магазины; через оптовые организации); ценообразование (методика определения цен на товары; ожидаемый уровень рентабельности на вложенные

средства); реклама (методы организации рекламы и величины на средств, необходимых для реализации рекламы); методы стимулирования продаж (за счет расширения сбыта; за счет новых форм привлечения покупателей); формирование общественного мнения о фирме и товарах (разработка методик, позволяющих добиваться хорошей репутации своих товаров и самой фирмы в глазах общественности). В случае реализации товара за рубежом приводятся сведения об оценке патентоведрами (речь идет о патентной чистоте этих товаров в странах их реализации). План производства – главная задача данного раздела бизнес-плана – доказать потенциальным партнерам реальность производства нужного объема товаров и в заданные сроки. Данные этого раздела приводятся в перспективе на 2–3 года вперед, а для крупных предприятий и на 4–5 лет.

6. Организационный план – в разделе отмечается, с кем предстоит организация нового дела и как планируется налаживание с ним работы.

7. Юридический план – конкретное наполнение раздела зависит от выбранной формы организации, которую необходимо указать: частное владение; кооператив; государственное владение; совместное предприятие и т. до.

8. Оценка риска и страхование – в данном разделе авторы бизнес-плана рассматривают все типы рисков, с которыми они могут столкнуться, указываются организационные меры профилактики рисков, разрабатываются меры по сокраще-

нию этих рисков и потерь и приводится программа страхования от них. В случае создания современной системы коммерческого страхования в бизнес-планах указываются типы страховых полисов и на какие суммы их планируется приобрести.

9. Финансовый план – раздел призван обобщить материалы, полученные в результате всей предыдущей работы и представить их в стоимостном выражении.

#### 10. Стратегия финансирования

Бизнес-план является одним из самых важных и необходимых документов в профессиональной предпринимательской деятельности. Он считается объектом интеллектуальной собственности, предметом коммерческой тайны и подлежит соответствующей защите.

# Бизнес-тренинги

Бизнес-тренинг – это курс повышения квалификации, как правило, очень короткий (1–4 дня). В настоящее время тренинг как один из способов профессионального и личностного развития все более интенсивно проникает в различные сферы человеческой деятельности, особенно в бизнесе. В основе большинства тренингов лежат западные курсы, написанные профессионалами и для профессионалов. Обучение проводят специально подготовленные люди, называемые тренерами.

Тренинги – это очень интенсивное обучение. Некоторые тренинги разбиваются на части, на каждую из которых отводится по два-четыре дня. Продолжительность одного учебного дня, как правило, 8–10 ч. Оптимальное количество участников, по мнению экспертов, составляет 10–12 человек. Это позволяет, с одной стороны, каждому продемонстрировать выполнение задания инструктору, а с другой стороны – обменяться опытом, поучиться друг у друга.

Метод преподавания на бизнес-тренингах очень близок к методу «погружения», который используется на интенсивных языковых курсах. Как правило, весь тренинг сопровождают ролевые игры, сценки и даже розыгрыши. Ведь для того, чтобы опыт и полученные знания преобразовались в новые умения и навыки, нужен позитивный настрой.

Перед началом занятий тренер определяет представления, цели и ожидания участников от предстоящего тренинга. Он должен учитывать все эти факторы при проведении занятий и, если нужно, скорректировать программу курса. Основная часть тренинга представляет собой разбор теоретического материала, который закрепляется ролевыми играми или индивидуальными упражнениями. В ходе тренинга участники имеют возможность переоценить и отработать новые способы поведения, экспериментировать с ними. В конце занятия следуют комплексные задания, позволяющие проверить, насколько хорошо люди усвоили информацию. Это своеобразный выпускной экзамен.

Тренинги можно разделить на четыре группы: самоорганизация, командная работа, организация людей и ориентация на клиента. Особенность тренингов по организации состоит в том, что они направлены на развитие способностей, улучшающих деятельность специалиста.

В рамках этих тренингов людей учат эффективно распоряжаться своим временем, правильно расставлять приоритеты, легко принимать самостоятельные решения.

Вторая группа тренингов имеет целью научить координировать свои действия с деятельностью коллег. Участников таких тренингов учат принципам построения команд, эффективному командному взаимодействию, позитивному восприятию руководства.

Третья группа тренингов предназначена главным образом

для топ– менеджеров. Руководителям преподают уроки эффективной мотивации подчиненных, делегирования полномочий, обучают технологиям лидерства и контроля.

Четвертая группа тренингов направлена на развитие у сотрудников компаний способностей по взаимодействию с внешними агентами, включая клиентов, деловых партнеров, средства массовой информации, властные структуры. Это, например, тренинги по привитию навыков эффективных продаж. Проводятся также занятия по формированию правильной психологической установки по отношению к клиенту, работе на выставках, искусству проведения презентаций и переговоров.

Кроме этого, тренинги делятся на три группы в зависимости от того, для какого уровня сотрудников они предназначены. Есть тренинги для высшего звена руководителей, тренинги для руководителей среднего звена и учебные курсы для специалистов. Однако некоторые тренинги не имеют четкой должностной ориентации, поскольку полезны всем категориям сотрудников (к примеру, по самоорганизации).

По форме организации бизнес-тренинги могут быть корпоративными и открытыми. Первые организуются по запросу сотрудников отдельной компании. Соответственно, во время проведения корпоративного тренинга ведущие стараются брать примеры непосредственно из жизни этой компании, моделировать ситуации, сходные с уже имевшими место. Это, несомненно, усиливает эффект от тренингов.

Кроме того, персонал компании, прошедший корпоративный учебный курс, сможет общаться на одном языке, что будет способствовать закреплению и распространению новых знаний.

Идея дополнительного бизнес-образования появилась потому, что образование в высших учебных заведениях не может дать знаний, адекватных реалиям современного бизнеса и производства. Причина и в том, что в нашей стране мало хороших специалистов. Переизбыток профессионалов на рынке труда весьма иллюзорен, многие из претендентов на те или иные должности не отвечают всем необходимым требованиям. В этих случаях компании сами заказывают тренинги персонала. Обучение собственных сотрудников обходится работодателям гораздо дешевле, чем поиск и переманивание готовых специалистов.

Сила тренинга заключается в понимании участниками тех процессов, к которым они приступили. В процессе тренинга участники сами обнаруживают, как иначе возможно видеть себя и жизнь вокруг, и делают ценные открытия через это. Проходя через этот процесс открытий, участник получает доступ к новым уровням свободы выбора и личной силы, требующихся для достижения желаемого в будущем.

Выводы об успешности тренинга можно сделать путем сравнения объективных показателей, полученных до проведения тренинга и после него. В зависимости от задач обучения, объективным результатом может явиться уменьшение

конфликтных ситуаций, увеличение числа удовлетворенных клиентов, улучшение имиджа компании, рост продаж. Происходит структурирование опыта сотрудников, повышается их мотивация к работе, улучшается эмоциональный климат, создается и укрепляется корпоративная культура компании. В любом случае, эффективность тренинга определяется последующим применением полученных знаний и приобретенных умений на практике.

# Бренд

Прежде чем перейти непосредственно к определению бренда, следует предварительно определиться с понятиями торговой марки и торгового знака. Если верить Закону Российской Федерации «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров», то товарный знак представляет собой «обозначение, способное отличать товары или услуги одних физических или юридических лиц от однородных товаров или услуг иных физических или юридических лиц». Зарегистрированный в определенном законом порядке, он становится законодательно защищенным активом, а его владелец – застрахованным от подделок и недобросовестного использования обозначений, отличающих его товар или услугу.

Торговая марка представляет из себя сложно составленный социально-психологический феномен; она состоит из торгового знака и того, что знают и думают о нем потребители, чего они ожидают от него. Это – образ, вызываемый товарным знаком в сознании покупателей и содержащий, в том числе, и обещание продавца предоставить покупателю за определенную мзду специфический набор качеств, ценностей и услуг. Через ассоциации с товаром или услугой товарная марка сообщает информацию о данном товаре или услуге; информация эта может быть самого разнообразного

характера, как то: определенный уровень качества изготовления, потребительская ценность продукции, ее надежность, стилевая принадлежность.

Соответственно, бренд (от англ. brand – клеймо, марка, знак, символ) можно понимать как торговую марку, обладающую высоким уровнем популярности, известную на своем уровне и пользующуюся высоким спросом потребителя. Здесь уместно привести определение идентичности бренда, данное Дэвидом Аакером: «Идентичность бренда – это уникальный набор ассоциаций, которые указывают на то, ради чего существует бренд, и включают в себя обещание покупателю от производителя».

Бренд является удачным слагаемым трех компонентов: физических ощущений (того, как он выглядит, как он влияет на нервные окончания покупателя), рациональных (тот замысел, что содержит в себе бренд, принципы его устройства и функционирования), эмоциональных (тех чувств, эмоций, что вызывает бренд у потребителя, того, с чем он ассоциируется). Именно благодаря сумме всех этих трех составляющих бренд может стать «личностью». Ведь и человеческие личности, с которыми мы общаемся, работаем, принимаем пищу, также наделены этими тремя компонентами. И становящийся брендом товар способен вызывать определенные ощущения у потребителя именно благодаря наличию всех трех составляющих.

Например, «личность» Ford Fiesta можно описать следу-

ющим образом: это солидный, уважаемый, респектабельный гражданин, уважаемый член общества мужского пола, «белый воротничок», много времени уделяющий работе, наделенный амбициями в количестве, достаточном для безбедного существования, увлекающийся футболом, но ныне предпочитающий посещения супермаркетов и просмотры телевизора. Наверняка он голосует за консерваторов. Построение бренда как «личности» позволяет наладить четкую обратную связь производителя с покупателями, входящими в целевую группу, на которую и настроен бренд.

Бренд имеет следующие функции: информационно-напоминающую, престижную, барьерную и экономическую. Суть информационно-напоминающей функции заключается в следующем: идентификация продукции и ее производителя. Среди выпускаемых на современном рынке товаров столь много внешне похожих продуктов, мало различающихся по своим функциональным свойствам, что зачастую только бренд способен выделить продукт из массы подобных ему в случае, когда даже кричаще яркая упаковка не в силах привлечь внимание покупателя.

Во-вторых, информационная функция служит и для облегчения выбора несчастному покупателю. Буриданов осел (Буриданов не фамилия осла, животное принадлежало мудрецу Буридану) умер от голода перед двумя одинаковыми охапками сена, не в силах решить, с какой из них следует начать. В подобном же затруднении оказывается порой поку-

патель перед полками магазинов, ломящихся от обилия товаров. И бренд помогает ему сориентироваться, увидеть знакомый образ и сделать свой выбор именно в пользу узнанного им знака. Он же способствует снижению риска покупателей пострадать от неудовлетворительного качества товаров и услуг. Оказавшиеся волею небес за границей, «несчастные янки» не беспокоятся за благополучие своей пищеварительной системы, только поедая чизбургеры в МакДональдсе.

Бренд выгоден и с той стороны, что помогает идентифицировать компанию-производителя и ее другие товары среди аналогичных товаров конкурирующих фирм. На современном рынке большинство компаний не ограничиваются выпуском только одного продукта. И одной из задач, стоящих перед успешным брендом, является указание на фирму-производителя. Потребитель, удовлетворенный высоким уровнем качества продукта, в большинстве случаев обращает внимание на название компании, производящей его, и затем, скорее всего, отдаст свое предпочтение товарам этой фирмы. Фирма Jillette первоначально вышла на транснациональный рынок с бритвенными системами Jillette, которые стали широко известными благодаря своему высокому качеству. Затем фирма провела эксперимент, выпустив товар из смежного рыночного сектора – гель для бритья Jillette. Благодаря высокому качеству производимых ранее товаров фирма смогла выпустить на рынок новый товар с гораздо меньшими затратами.

Престижная функция бренда позволяет потребителю продемонстрировать свой социальный статус. Автомобили ценой в сотни тысяч долларов (читай: и выше) в большинстве своем стоят так дорого и оснащены по последнему слову техники вовсе не потому, что ее владелец нуждается в «наворотках», просто ему необходимо продемонстрировать толщину собственного кошелька. В том числе, престижная функция помогает потребителю решить проблему собственной социально-групповой самоидентификации. Тинейджеры покупают Pepsi часто не потому, что им нравятся вкусовые качества этого напитка, а потому, что они принадлежат к поколению Пепси, и большинство их сверстников пьют именно Пепси.

Барьерная функция позволяет производителю застраховать себя от убытков, связанных с подделками, т. к. официально зарегистрированный бренд позволяет ему легальным путем добиться от обидчика компенсации. Эта же функция бренда позволяет укреплять позиции в отношении товаров-заменителей. Так, например, большинство современной молодежи прекрасно осведомлено о том, что натуральный сок во много раз более полезен для человеческого организма, нежели газированные безалкогольные напитки, и при этом, благодаря своей приверженности бренду Coca-Cola предпочитают этот напиток остальным. Барьерная функция препятствует входу в сознание потребителя новых, конкурентоспособных марок. Так, наиболее известным средством

для мытья посуды на данный момент на российском рынке является Fairy, и какие-либо еще примеры продуктов подобного рода далеко не сразу приходят на ум. При этом объемы продаж средств для мытья посуды, таких, как «Капля» или «Милая Мила», лишь на 10–15 % менее соответствующих показателей для Fairy.

Экономическая функция бренда прежде всего отражается на рыночной цене товара. Бренд, занимающий первое место на рынке, как показывает практика бизнеса, имеет в два раза большую долю на нем, 7 нежели бренд, находящийся на втором месте, и стоит примерно в 1,5–2 раза больше, нежели аналогичный немарочный товар. Каждому известно, что российский безалкогольный газированный напиток стоит в два раза дешевле своего импортного собрата, но предпочитает доплачивать эти деньги за то, чтобы утолять жажду именно Ко–ка-Колой.

Во вторую очередь экономическая функция сказывается на том, что легко продаваемый бренд обеспечивает дополнительную стоимость как самой фирме, так и ее акциям. Представим, например, что владелец пекарни, решивший пустить с молотка свое детище, обдумывает, за какую сумму он решится расстаться с ним. Пекарня небольшая, и ее активы, соответственно, также невелики – только помещение да оборудование. Но владелец понимает, что фирма обладает именем, которое пользуется доверием, а на производимую продукцию существует устойчивый спрос, и повышает в два раза

цену. Как правило, активы имеющих успех компаний продаются по ценам, в несколько раз превышающим их балансовую стоимость. Так, например, компания Philip Morris приобрела торговую марку Kraft Food за 13 млрд долларов, что в 7 раз более, нежели балансовая стоимость активов этой фирмы.

# Бюрократия

Бюрократия – тип организации, для которой характерны специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

Слово «бюрократия» обычно воспринимается как символ канцелярской волокиты, плохой работы, бесполезной деятельности, многочасовых ожиданий при получении справок и форм, что вызывает жажду борьбы с муниципалитетом.

Однако первопричиной всех этих негативных явлений является не бюрократия как таковая, а недостатки в работе и в целях, преследуемых организацией, обычные трудности, связанные с размером коллектива, поведением сотрудников, несоответствием между правилами и задачами организации.

Концепция бюрократии, первоначально сформулированная в начале 1900-х гг. немецким социологом Максом Вебером, не содержала описания конкретных организаций. Вебер предлагал бюрократию скорее как некую нормативную модель, идеал, к достижению которого организации должны стремиться.

# **Характеристики бюрократического менеджмента**

## **1. Разделение труда**

Наем на работу осуществляется в строгом соответствии с техническими квалификационными требованиями.

Менеджеры и рабочие выполняют официально предписанные обязанности, исходя из своей специализации и имеющегося опыта. Четкое разделение труда приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности. Кроме того, следование принципам разделения труда позволяет управляющим поручать сотрудникам работу, которую они могут относительно быстро освоить; облегчаются и процедуры контроля.

## **2. Иерархическая структура**

В основу положена иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему. Объем полномочий по принятию решений распределяется по вертикали. Обычно объем власти и объем полномочий менеджеров возрастают по мере движения вверх по уровням иерархии.

### **3. Правила и предписания**

Во главе угла – наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач. Формальные установки определяют и контролируют поведение работников во время работы, что помогает обеспечить дисциплину, необходимую для осуществления контроля и достижения целей. Правила и предписания поддерживают стабильность организации.

### **4. Беспристрастность**

Официальные лица выполняют свои должностные обязанности в духе формальной обезличенности. Правила и предписания обеспечивают непристрастность, которая защищает работников от прихотей менеджеров. Усиливая объективность руководителя и ограничивая свободу его действий, непристрастность гарантирует работникам справедливость. Рабочие защищены от произвольных увольнений.

### **5. Структура полномочий**

Систему, основанную на правилах, предписаниях, непристрастности, разделении труда и иерархической пирами-

де, объединяет структура полномочий – право принятия решений разной степени важности на различных уровнях организации.

## **6. Рациональность**

Рациональность связана с использованием наиболее эффективных средств выполнения задач организации. Все принимаемые решения должны быть логически обоснованы и вести прямо к выполнению поставленных задач.

Вебер назвал такую бюрократию «рациональной», поскольку предполагается, что решения, принятые ею, имеют объективный характер. По представлению Вебера, личные прихоти собственников организации и ее сотрудников не должны входить в противоречие с ее целями. Таким образом, бюрократия – система, управляемая не на основе личных оценок, а в соответствии с точным следованием индивидов определенным правилам и процедурам.

Бюрократию также часто называют классической, или традиционной организационной структурой. Причина длительного и широкомасштабного использования бюрократической структуры состоит в том, что ее характеристики достаточно хорошо подходят для большинства промышленных фирм, организаций сферы услуг и всех видов государственных учреждений. Объективность принимаемых решений позволяет эффективно управляемой бюрократии адаптиро-

ваться к происходящим изменениям. Формальные структуры управления усиливают централизацию власти, а иерархическая организация способствует функциональной специализации. Продвижение сотрудников на основе их компетентности позволяет обеспечивать постоянный приток квалифицированных и талантливых технических специалистов и административных работников.

В представлении Вебера, бюрократические структуры способны поддержать непрерывность существования учреждений. Зафиксированные в письменном виде руководства и процедуры, обязательные для всех сотрудников, четко разделяют работника и его обязанности. Существование бюрократической организации не зависит от конкретных сотрудников, т. к. вновь принятые работники выполняют работу так же, как и предыдущие.

Структура карьеры четко привязана к должности, поскольку это способствует тому, что личное продвижение вверх по карьерной лестнице осуществляется предсказуемым, определенным и открытым путем.

Заложенная в бюрократической структуре концепция социального равенства хорошо совпадает с системой ценностей – как демократических, так и коммунистических стран.

Бюрократические структуры подвергались критике за их неспособность к внедрению новшеств и отсутствие достаточной мотивации сотрудников.

# Отрицательные характеристики бюрократии

Трудности, возникающие в бюрократических структурах, связаны с преувеличением значимости стандартизованных правил, процедур и норм, обеспечивающих надлежащее выполнение сотрудниками своих задач, запросов других подразделений этой организации, а также взаимодействие с клиентами и общественностью. Это приводит к тому, что организация теряет гибкость поведения, поскольку все возникающие вопросы и проблемы решаются, только исходя из прецедентов. Клиенты и общественность могут ощущать неадекватность реакции на их потребности, поскольку все их проблемы будут решаться в соответствии с установленными правилами, процедурами и нормами.

Если же сотрудникам бюрократических организаций указывают на неадекватность их действий, они ссылаются на соответствующие правила и инструкции. Это, в свою очередь, легко может испортить отношения с клиентами и общественностью. Бюрократ не может быть наказан, потому что с официальной точки зрения своей организации он действует правильно.

Во взаимоотношениях сотрудников внутри организации может возникнуть такое же отсутствие гибкости. Строгое соблюдение установленных правил может породить новые

проблемы в ходе взаимодействия, обмена информацией или координации деятельности различных частей учреждения.

Еще один недостаток бюрократических структур – неспособность спонтанно и по-новому реагировать на окружающие условия, что существенно необходимо для эффективного функционирования. Почти исключительный упор на строгое соблюдение правил ведет к негибкости и полному нарушению способности организации порождать и вводить новые элементы в процесс своей деятельности.

# Внешняя среда

Современная наука управления подчеркивает необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь опутанных связями с внешним миром. Многие факторы, действующие внутри общества, оказывают влияние на организацию. Учет среды необходим, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Каждая организация должна стремиться учитывать запросы покупателей или клиентов, требования законов и политическую ситуацию, а также изменения и совершенствования в области экономики и технологии.

К компонентам внешней среды, оказывающим влияние на эффективность и устойчивость фирмы, относятся те, на которые она не может воздействовать, которыми она не управляет. Эти компоненты могут влиять на учреждение напрямую или оказывать косвенное воздействие.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции учреждения и испытывают на себе прямое же воздействие ответных операций. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов.

Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного влияния на операции, но, тем не менее, сказываются на них. Речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социальные и культурные изменения, влияние групповых интересов и существенные для учреждения события в других странах.

## **Характеристики внешней среды**

### **1. Взаимосвязь факторов внешней среды**

Взаимосвязь факторов внешней среды – это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Изменение одного фактора окружения может обусловить изменение других.

### **2. Сложность внешней среды**

Под сложностью внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Если говорить о числе внешних факторов, на которые учреждение должно реагировать, то при наличии давления государственных постановлений, частого перезаключения договоров с профсоюзами, нескольких заинтересованных

групп влияния, многочисленных конкурентов и ускоренных технологических изменений можно утверждать, что оно находится в более сложном окружении, чем фирма, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, да еще при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. По показателю разнообразия факторов, в более сложных условиях находится организация, использующая многочисленные и разнообразные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем фирма, которой все это не касается.

### **3. Подвижность среды**

Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения вокруг организации.

Окружение современных учреждений изменяется с нарастающей скоростью. Однако при том, что эта тенденция является общей, есть фирмы, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Скорость изменения технологий и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской промышленности. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, биотехнологиях и сфере коммуникаций. Менее заметные, относительные изменения затрагивают мебельную промышленность.

ленность, производство тары и упаковочных материалов, а также пищевых консервов.

Подвижность внешнего окружения для одних подразделений может быть выше, для других – ниже. Во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. Если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной внешней среды, фирма или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных.

Это осложняет процесс принятия решений.

## **4. Неопределенность**

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации

недостаточно или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес становится все более глобальным занятием, требуется все больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем выше неопределенность внешнего окружения, тем труднее становится принятие решений.

# В

## Виртуальный офис

Виртуальный офис – это среда, в которой сотрудники фирмы используют множество виртуальных устройств (информационную супермагистраль) и, выходя за пределы временных и пространственных ограничений, достигают высокопроизводительного обмена знаниями и данными.

Офис (от английского office) – административный отдел предприятия, фирмы, контора. Виртуальный – «кажущийся, возможный».

Понятие о виртуальном офисе вошло в бизнес сравнительно недавно. Сама идея виртуального офиса возникла в связи с нарастающей популярностью Интернета, поэтому виртуальный офис имеет непосредственное отношение к нему, информационным системам, коммуникациям, интернет-сайтам и т. п.

Характеристиками виртуального офиса являются:

Человеческий капитал, состоящий из:

– пользователей пользователями информационной системы (ИС), являющимися профессионалами и обладающими средним уровнем знаний о виртуальной среде. Пользователи не имеют доступа к изменению программного обеспечения,

им не позволяется модифицировать параметры системы;

- разработчиков, обладающих наивысшими знаниями об ИС и отлично разбирающихся в компьютерных и телекоммуникационных системах. Их работа позволяет проектировать и конфигурировать систему, испытывать и реализовывать новые системы.

Помимо реальных знаний, все профессиональные работники в виртуальном офисе пополняют их запас новыми и проходят постоянный процесс обучения, большая часть которого обеспечивается все той же ИС. ИС отслеживает уровни и потребности каждого служащего. Этот процесс использует интерактивные средства, дружественные пользователю и ориентированные на мультимедиа. Когда обучение проводится человеком, сотрудникам не нужно присутствовать в месте его проведения. Виртуальный офис позволяет инструктору и студентам взаимодействовать в режиме реального времени, и в этом помогает множество устройств, таких, как системы автоматического перевода, графика, мультимедиа, интерактивные коммуникации и т. д.

Понятие виртуального офиса также связано с понятием о «командной» среде, т. к. виртуальный офис основан на полной кооперации всех пользователей системы, действующих как динамичная и гибкая команда, где каждый обязан поддерживать минимальный уровень взаимодействия.

Для достижения успеха при установлении среды виртуального офиса руководство должно полностью осознать эту

идею, наделить необходимыми полномочиями служащих и действовать в роли равноправных участников единой системы. В обязанности руководства также входит создание и поддержка корпоративной культуры. Руководство – лидер в становлении корпоративных ценностей и целей у каждого служащего (в реальном времени, с использованием мультимедиа-технологий).

Технология, включающая:

– передовые направления, т. е. использование виртуальным офисом передовых технологий всех видов (для достижения поставленных целей). Исследование и испытание нового программного и аппаратного обеспечения, а также инновационных идей также отводится руководству и ИС;

– упрощенное решение. Даже при применении передовых направлений технологии виртуальный офис должен использовать простую конфигурацию (не обязательно по последним достижениям технологии). К простым решениям относятся также электронная почта и другие, не требующие высокого уровня оснащенности и использующие просто оборудование для своего выполнения.

## **Программные инструменты и разработка программ**

Виртуальный офис использует различные классы программного обеспечения, главной характеристикой которых

является полная интеграция между собой. В качестве подобных видов программного обеспечения могут быть базы данных и знаний с эффективной обработкой большого числа записей (например, механизмы поиска с многопоточными и многозадачными алгоритмами); базы данных и знаний, являющиеся полностью распределенными, которые обеспечивают одновременный доступ из различных узлов; географические информационные системы, обеспечивающие визуальное представление географически связанных данных; мультимедиа; интеллектуальные локальные и глобальные сети.

Аппаратное обеспечение, обладающее высокой степенью совместимости и взаимодействия, включая компьютерные и телекоммуникационные устройства.

Стандарты. Виртуальный офис следует некоторым основным стандартам, что позволяет ему наилучшим образом использовать выгоды стандартов фирмы или отрасли.

## **Технологические исследования и разработки**

Телекоммуникации. Они являются ключевым компонентом ИС и всего остального круга компонентов вокруг них. Виртуальный офис полагается на две среды. Телекоммуникации включают:

– внутреннюю среду виртуального офиса – это компью-

терная сеть компании;

– внешнюю среду виртуального офиса – это связи компании с внешним миром.

Регулирование и правительственное вмешательство, дающие гарантию свободы слова, честную конкуренцию и распределение вычислительных ресурсов и свободных рынков, характерных для виртуального офиса. Правительство также ведет активные действия, чтобы гарантировать обществу свободный доступ к общему благу; защищает права собственности и запатентованные материалы от пиратской деятельности; поддерживает инициативу исследований и разработок, обеспечивая предпосылки для улучшения коммуникационных механизмов.

Новая культура – культура организации, меняемая виртуальным офисом, когда знания и данные являются реальными активами компании. В виртуальном офисе большая часть делового взаимодействия выполняется машинами при отсутствии или небольшом вмешательстве человека. Работа вне офиса является обычной практикой, а выполнение обязанностей проверяется либо человеком, либо машиной. Изменяется и организационная архитектура компании, становясь проще по сравнению с традиционной, иерархической. Компьютеры призваны контролировать работу других компьютеров, помогают повышать производительность труда, создавая учебные руководства, основанные на реальном опыте.

Первая версия виртуального офиса, получившая распро-

странение в разных сферах бизнеса в последнее время, – это работа вне дома, вне офиса. Суть работы в таком офисе состоит в следующем: служащие выполняют свои рабочие обязанности на ПК у себя дома либо в другом, удаленном от центрального офиса, месте, благодаря чему сама фирма экономит ресурсы, которые были бы заплачены за энергию, офисные здания, парковки и т. п. В результате этого экономит и общество, вкладывая меньше инвестиций в инфраструктуру, снижая энергозатраты, сохраняя окружающую среду.

## **Вознаграждение**

Под вознаграждением обычно понимается все то, что человеку может казаться ценным.

Однако необходимо отметить, что понятие ценности понимается каждым индивидом по-разному, в соответствии с собственными установками, привычками, личным опытом. То, что ценно для одного, может и не обладать никакой значимостью для другого. Тем не менее, вознаграждение остается одним из наиболее действенных способов стимулирования, поскольку оно является мотивацией. Руководители используют вознаграждение для побуждения своих подчиненных к выполнению тех или иных рабочих заданий.

Разработка программы вознаграждения для сотрудников предусматривает достижение следующих целей:

1. Привлечение квалифицированных кадров для работы в организации.
2. Стимулирование работы без прогулов.
3. Мотивация на достижение высокого уровня производственных показателей.

На практике руководитель может применить два основных типа вознаграждения: внутреннее и внешнее. Внешние вознаграждения являются внешними по отношению к выполняемой работе; внутренние, напротив, представляют собой часть самой работы.

В качестве внешнего вознаграждения могут выступать финансовые выплаты, межличностные стимулы и продвижение по службе. В свою очередь, финансовые вознаграждения могут подразделяться на жалованье и заработную плату, с одной стороны, и дополнительные выплаты и льготы – с другой.

Жалованье и заработная плата, выплачиваемые в денежном эквиваленте, оказывают мощное стимулирующее воздействие на работников. Общеизвестно, что деньги являются главным внешним стимулом. Тем не менее, немногие понимают механизм их воздействия. Чтобы действительно понять, каким образом деньги меняют поведение подчиненных, руководителю необходимо знать восприятие и предпочтения каждого конкретного вознаграждаемого лица.

Успешное использование денежного вознаграждения для повышения мотивации сотрудников требует тщательного

внимания и наблюдения. Кроме того, руководители должны пользоваться доверием со стороны подчиненных. Только в этом случае можно надеяться на то, что работники будут делиться с менеджером своим мнением о финансовых вознаграждениях, выплачиваемых в компании.

Однако в том случае, если работники не будут видеть связи между результатами труда и надбавками за хорошую работу, то деньги перестанут служить мощным мотивирующим фактором. Исправить положение призвана хорошо продуманная система оценки, позволяющая сделать эту связь очевидной. Тем не менее, понимание этой связи не приходит само по себе, руководителям нужно постараться донести до работников связь между достигнутыми результатами и вознаграждением за них.

Другим видом финансового вознаграждения персонала могут выступать дополнительные выплаты и льготы. Все они носят, по преимуществу, финансовый характер. Однако в ряде случаев они выражаются по-другому. Примером тому может служить организация отдыха для сотрудников компании. Дополнительные выплаты и льготы в большинстве своем не связаны с результативностью индивида; в их основе лежат обычно стаж или посещаемость работы.

В качестве межличностного вознаграждения могут выступать одобрение, статус и признание. Определенную роль в предоставлении рабочего статуса играют как руководители, так и коллеги по работе. Назначая подчиненного на более

престижную работу, руководитель может повысить его статус. Однако в том случае, если коллеги по работе не согласны с тем, что их сотрудник достоин этой работы, то статус его вряд ли повысится. В некоторых ситуациях, путем рассмотрения результативности, менеджеры могут повысить статус, полагая, что это позитивно скажется на работе.

В контексте вознаграждения одобрение относится к признанию достижений работника, что в результате повышает его статус. Одобрение, сделанное руководителем, может быть выражено посредством похвалы, высказывания о хорошо проделанной работе или проявления особого внимания. Степень мотивированности одобрения определяется тем, как делается большинство вознаграждений, их осознанной ценностью и той связью, которую работник видит между вознаграждением и поведением.

Продвижение по службе как способ повышения мотивированности сотрудников встречается не очень часто. Руководители, принимающие решение о вознаграждении путем продвижения по службе, стремятся к тому, чтобы люди соответствовали занимаемой должности и выполняемой работе. При принятии решения о продвижении по службе определяющими критериями выступают, как правило, успех в работе и трудовой стаж. Успехам в работе при распределении вознаграждений в виде продвижения по службе придается большое значение в том случае, если они могут быть точно оценены.

Внутренними вознаграждениями могут выступать такие факторы, как завершение, достижение, автономия и личностный рост.

Для некоторых индивидов особой ценностью обладает само выполнение задачи. Такие люди особо важное значение придают способности завершить проект или работу. Эффект, производимый на личность завершением работы, является формой самовознаграждения, поскольку в основе лежит удовлетворение личной потребности в завершении намеченного. Возможности, которые позволяют людям выполнять определенные задачи, могут оказывать сильное мотивационное воздействие.

Другой вид внутренней мотивации – самоуправляемое вознаграждение, получаемое в результате достижения индивидом намеченной цели. Мотивационное воздействие достижения усиливается, если цель выдающаяся или грандиозная. Однако здесь все зависит от личных предпочтений, поскольку некоторые индивиды предпочитают выдающиеся цели, другие – более умеренные. В процессе формирования трудные цели в результате могут обуславливать более высокий уровень индивидуальной работы, нежели умеренные. Но в любом случае, какими бы ни были цели, они должны быть достижимыми. Значит, прежде чем будут сформированы заключения о важности вознаграждений, связанных с достижениями, необходимо проанализировать индивидуальные различия работников и выявить их предпочтения.

Для некоторых людей важным мотивирующим фактором будет чувство автономии. Такие индивиды предпочитают выполнять работу, которая предоставляет им право самостоятельно принимать решения. Они не хотят находиться под пристальным вниманием со стороны руководства, поскольку в работе, которая высоко структурирована и контролируется руководством, трудно создавать задачи, приводящие к чувству автономии. Чувство автономии может быть результатом свободы делать то, что специалист считает оптимальным в тех или иных обстоятельствах.

Работники, испытывающие личностный рост, могут чувствовать свое развитие и видеть, как расширяются их способности, что, в свою очередь, оказывает мощный стимулирующий эффект. Посредством расширения своих способностей работники могут максимально развить профессиональный потенциал или, по меньшей мере, удовлетворить его требования. С другой стороны, некоторые люди начинают ощущать неудовлетворенность своей работой, впрочем как и самой организацией, если им не разрешают или их не поощряют совершенствовать свои умения и навыки.

Традиционно считается, что на мотивацию оказывают воздействие как внешние, так и внутренние вознаграждения. Стимулирующее воздействие внешних и внутренних вознаграждений независимо и взаимно. Следовательно, сама мотивация может быть определена как сумма внутренних и внешних источников мотивации.

Однако существует мнение, что в ситуациях, когда индивиды испытывают высокий уровень внутренних вознаграждений, добавление внешних стимулов за хорошую работу может оказать обратный эффект, т. е. способствовать не повышению, а напротив, снижению мотивации.

Такой эффект обусловлен тем, что индивид, который получает самоуправляемое чувство удовлетворения, в основном работает вследствие внутренних мотиваций. Поэтому, когда добавляются внешние вознаграждения, меняется чувство удовлетворения, поскольку работа теперь представляется обусловленной внешними стимулами. Добавление внешних вознаграждений может способствовать снижению степени ощущения индивидом самоуправляемых внутренних мотиваций. Следует отметить, однако, что подобная точка зрения остается достаточно спорной.

# Г

## Глобализация

В экономическом смысле под глобализацией понимают взаимозависимость транспортировки, сбыта, коммуникаций и экономических сетей разных стран.

В настоящее время речь идет о необходимости формирования корпораций нового типа, удовлетворяющих потребности подлинно глобальных рынков. При этом предполагается, что в будущем глобальная компания заменит компанию многонациональную в качестве наиболее эффективного конкурента в международном масштабе.

В отличие от многонациональной компании, которая ведет дела на разных рынках, приспособлявая продукты и методы к местным условиям с учетом специфики рынков, глобальная компания избегает сравнительно высоких издержек, характерных для компании многонациональной, предлагая единые стандартизированные продукты для однородного всемирного рынка.

Глобализация предъявляет новые требования к менеджерам компаний. Эти требования связаны с глобальными стратегиями и подходами к управлению разнородной рабочей силой. Уже нельзя попросту исходить из предположения, что

мотивационный подход, методы проектирования работ и система оценки результативности будут одинаково эффективными применительно ко всем работникам. Эволюция бизнеса от преимущественной ориентации на отечественный рынок к глобально ориентированной деятельности требует от руководителей нового мышления и управленческих навыков.

Однако глобализация представляет собой не только категорию менеджмента. Феномен глобализации выходит за чисто экономические рамки, в которых ее склонны трактовать большинство исследователей, и охватывает практически все основные сферы общественной деятельности, включая политику, идеологию, культуру, образ жизни, а также сами условия существования человечества. В таком контексте суть процессов глобализации будет пониматься в резком расширении взаимосвязей и взаимозависимостей как людей, так и государств, что выражается в процессах формирования планетарного информационного пространства, мирового рынка капиталов, товаров и рабочей силы, в интернационализации проблем техногенного воздействия на природную среду, межэтнических и межконфессиональных конфликтов и безопасности. Таким образом, глобализация – это высшая на данный момент фаза интернационализации (интеграции) экономики и политики, а в зачаточном состоянии – и культуры.

Предпосылками процессов глобализации явились инфор-

мационная революция, которая обеспечила техническую базу для создания глобальных информационных сетей, интернационализация капитала и ужесточение конкурентной борьбы на мировых рынках, дефицит природных ресурсов и обострение борьбы за контроль над ними, демографический взрыв, а также усиление техногенной нагрузки на природу и распространение оружия массового уничтожения, увеличивающее риск глобальной катастрофы.

Несмотря на разнородность, все вышеуказанные факторы тесно связаны между собой, а их взаимодействие обуславливает сложный и противоречивый характер глобализационных процессов.

Информационные технологии оказывают противоречивое воздействие на человечество. С одной стороны, они создают реальную возможность для резкого ускорения экономического, научного и культурного развития народов планеты, для объединения человечества в сообщество, осознающее свои интересы и ответственность за судьбы мира. Но они же могут служить орудиями разделения мира и усиления конфронтации.

В экономике развитие глобализационных процессов тесно связано с ужесточением на мировом рынке конкурентной борьбы за контроль над природными ресурсами и информационным пространством с помощью использования новейших технологий. То есть в экономическом смысле глобализация равнозначна взаимопроникновению и слиянию эконо-

мик под давлением все более острой конкуренции и ускорения на– учно-технического прогресса.

Взаимосвязь национальных экономик приобретает все большее значение. Уходит в прошлое пирамидальное строение народнохозяйственных комплексов, опекаемых «своим» государством. Не отказываясь от государственной поддержки, участники внешнеэкономических связей выстраивают свои приоритеты самостоятельно, без оглядки на национальные интересы. В свою очередь, суверенное государство делегирует часть своих полномочий международным и региональным объединениям.

Глобализация привела к образованию своеобразных экономических архипелагов – городов-мегаполисов, которые аккумулируют на своей территории львиную долю потоков товаров, услуг, денег, минуя общенациональные экономические ведомства. К известным и давно сложившимся мировым центрам обращения валют, ценных бумаг, кредитов, инвестиций – товарным и фондовым биржам Нью-Йорка, Лондона, Парижа – добавились «новички» из новых индустриальных стран (Гонконг, Сингапур, Мехико, Сан-Паулу и др.).

Появление и развитие принципиально новых систем получения и обработки информации позволило создать глобальные сети, объединяющие финансовые и товарные рынки, включающие рынки ноу-хау и профессиональных услуг. В рамках этих сетей малые и средние фирмы, обладающие высокой восприимчивостью к инновациям и быстрой адап-

тацией к меняющейся ситуации на рынке, получили новые возможности увеличить свою значимость в мировой экономике.

Одновременно происходит процесс перерастания региональных транснациональных компаний в глобальные, которые осуществляют оптимизацию производственных процессов, использования ресурсов и научных разработок, диверсификацию и управление инвестициями в мировом масштабе.

Глобализация сопряжена также с гомогенизацией, т. е. вторжением в быт и корпоративное управление единых правил (стандартов). Установление международных стандартов типа СААР и ISO является прерогативой национальных и наднациональных экономических и финансовых институтов, участников различных соглашений, профессиональных организаций по учету и аудиту, ценным бумагам, интеллектуальной собственности.

Характерной чертой глобализации в экономике стало сочетание процессов автономизации и интеграции. Сходные процессы наблюдаются и в общественно-политической сфере, что проявляется в стремлении к политической независимости, с одной стороны, и к формированию экономических альянсов – с другой.

Процессы глобализации в экономической, информационной, культурной сферах идут в тесной связи с процессами национальной идентификации. Стремление к национально-

му самовыражению выступает мощным стимулом социального, экономического и политического развития в условиях информационной открытости и интенсификации соревновательного процесса в мире.

В то же время возрождение национального сознания может рассматриваться как защитная реакция общества против разрушительного влияния центробежных сил, связанных с глобализацией. В экономике – это разрыв традиционных связей внутри страны, деградация неконкурентоспособных производств, обострение безработицы; в области культуры и идеологии – агрессивное проникновение чуждых данному обществу идей, ценностей, моделей поведения.

При этом чем сильнее социально-экономическое и идеологическое потрясения общества, тем резче ответная реакция, принимающая иногда форму воинствующего национализма и религиозного фундаментализма. Именно в этом кроются в значительной степени истоки этнических и религиозных конфликтов, разгорающихся в различных регионах планеты и порождающих кровавый терроризм.

Обострение социально-политических проблем, связанное с процессами глобализации, имеет место не только в развивающихся, но и в развитых, вполне благополучных, на первый взгляд, странах. Изменение структуры производства и перемещение массового выпуска трудоемких видов товаров в «третий мир» тяжело ударило по отраслям этих стран, вызвав там закрытие многих предприятий и рост безработицы.

Дестабилизирующими факторами являются также новые формы занятости (индивидуализация условий найма, временные контракты) и глобализация рынка рабочей силы. Приток дешевой рабочей силы извне обострил конкуренцию на рынке труда развитых стран, что привело, в свою очередь, к осложнению межэтнических отношений и росту национализма в этих странах. Массовая миграция населения, приобретающая в настоящее время глобальный характер, также превращается в серьезный источник обострения социально-экономической обстановки в мире.

Таким образом, современные процессы глобализации и связанные с ними кризисные явления вызывают обострение цивилизационного кризиса, выходом из которого может быть объединение человечества на основе осознания общих интересов и общей ответственности перед будущими поколениями.

# Д

## Делегирование

Делегирование – передача прав принятия решений по второстепенным вопросам лицам, не занимающим официальных управленческих должностей.

Лицо, принимающее на себя определенные полномочия, несет ответственность за их выполнение.

Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Благодаря этому организация получает двойной выигрыш. Во-первых, руководители высшего звена имеют в результате больше свободного времени и успевают присутствовать «одновременно во многих местах», а во-вторых, сотрудники, получившие таким образом больше власти, могут воспользоваться шансом для развития своих управленческих навыков.

Ожидания и обязательства, создаваемые делегированием, могут стать мощной силой для обеспечения гармонии и единства цели. Однако если руководство не будет предпринимать согласованных усилий по учету качеств личности и потребностей получателей полномочий, то могут возник-

нуть большие проблемы и для руководителя, и для получателя полномочий.

Делегирование требует эффективных коммуникаций. У руководителя есть обязанности, которые должны выполняться подчиненными. Для их надлежащего выполнения подчиненные должны точно понимать, чего хочет руководитель. Делегирование связано также с мотивацией, влиянием и лидерством. Руководитель должен заставить подчиненных эффективно выполнять их задачи. Как во всех процессах обмена информацией и оказания влияния, обе стороны имеют существенное значение для достижения успеха.

Эффективная реализация делегирования может быть затруднена из-за противодействия как руководителей, так и подчиненных.

Выделяют следующие причины нежелания руководителей делегировать полномочия:

1. Заблуждение «Я это сделаю лучше». Упорствуя в желании самостоятельно делать всю работу, руководители могут оказаться не в состоянии выполнять свои обязанности по повышению квалификации подчиненных и их подготовке к продвижению на руководящие должности.

Кроме того, трата времени на задание, которое мог бы выполнить подчиненный, означает, что руководитель не сможет хорошо выполнять и другие обязанности. Общие выгоды могут быть больше, если руководитель сконцентрирует усилия на планировании и контроле и осознанно позволит

подчиненному выполнять менее важные обязанности.

2. Отсутствие способности руководить. Некоторые руководители так погружаются в повседневную работу, что пренебрегают более общей картиной деятельности. Будучи не в состоянии охватить долгосрочную перспективу в череде работ, они не могут полностью осознать значение распределения работы между подчиненными.

3. Отсутствие доверия к подчиненным. Если руководители действуют так, как будто не доверяют подчиненным, то подчиненные на самом деле будут работать соответствующим образом. Они потеряют инициативность и почувствуют необходимость часто спрашивать, правильно ли выполняют задание. Это, несомненно, приведет к порочному кругу, усиливая недоверие к подчиненным, которые начинают чувствовать себя неуверенно.

4. Боязнь риска. Поскольку руководители отвечают за работу подчиненного, они могут испытывать опасения, что делегирование задания может породить проблемы, за которые им придется отвечать.

5. Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности. Параллельно делегированию дополнительных полномочий руководство должно создать эффективные механизмы контроля для получения информации о результатах деятельности подчиненных. Обратная связь для получения информации от этих механизмов контроля помогает направлять подчиненного на до-

стижение целей. Она также дает руководителю гарантию, что проблема будет вовремя выявлена. Если механизмы контроля неэффективны, у руководства будут основательные причины для беспокойства относительно делегирования дополнительных полномочий подчиненным. Подчиненные же, в свою очередь, избегают ответственности и блокируют процесс делегирования по следующим основным причинам:

1. Подчиненный считает для себя проще спросить руководителя, что делать, чем самому решить проблему.

2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.

3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.

4. У подчиненного становится больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле.

5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.

6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

Факт, что делегирование часто оказывается безрезультатным даже при почти всеобщем признании его важности, является ярким свидетельством того, как трудно преодолеть имеющиеся препятствия. Некоторые препятствия глубоко укоренены в человеческом поведении, являются следствием индивидуальной психологии. Психологические проблемы самые трудные. И чтобы их разрешить, и руководители,

и подчиненные должны внимательно присмотреться к себе, осознать свои страхи и подняться над ними.

Подчиненный может сделать относительно мало для того, чтобы устранить психологические барьеры для делегирования, имеющиеся у начальника. Даже постоянная прекрасная работа может игнорироваться чрезмерно беспокойным боссом. Однако существует многое, что руководители могут сделать для улучшения своей работы и для устранения причин отказа от дополнительной ответственности.

Прежде всего руководители могут создать систему контроля, необходимую для того, чтобы обезопасить себя при делегировании больших полномочий подчиненным. Они могут также определить свои проблемы и повысить квалификацию в области лидерства и оказания влияния. Кроме того, большую часть неуверенности подчиненных можно устранить, оказывая им больше доверия.

Возможно, самыми важными путями к обеспечению эффективного делегирования будут четкий обмен информацией, принцип соответствия и положительные стимулы.

Если подчиненный не выполняет свои задачи так, как требует руководство, причиной может быть неправильная передача информации. Следовательно, понятное изложение подчиненным их обязанностей, задач и пределов полномочий имеет существенное значение для эффективного делегирования.

Чтобы делегирование было действенным, необходимо

также соответствие между полномочиями и ответственностью, т. е. руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность. Это известно как принцип соответствия. Как следствие, работник может принимать ответственность только за те задачи, которые попадают в сферу делегированных ему полномочий. К сожалению, на практике принцип соответствия часто нарушается.

Большая ответственность означает больше работы и больше риска для лица, соглашающегося на нее. Многие, если не большинство, не находят привлекательными эти дополнительные обязанности. Средний человек ожидает, достаточно обоснованно, какого-то вознаграждения. Но, к сожалению, во многих организациях четко выраженное желание расширить ответственность подчиненных не подкрепляется системой стимулирования, которая обеспечивает им вознаграждение за принятие этого бремени. Вследствие этого отсутствие положительных стимулов к принятию дополнительной ответственности может заблокировать попытки распределить полномочия.

Вознаграждения могут выступать почти в любой форме. Дополнительная оплата, повышение по службе, необычное звание, благодарность, особый статус и более комфортабельные условия работы – все это достаточно эффективные средства стимулирования. Необходимость применения вознаграждений обоснована тем, что подчиненный видит чет-

кую связь между принятием дополнительной ответственности и удовлетворением личных потребностей. Важно для высшего руководства и создание системы стимулирования руководителей за успешное делегирование дополнительных полномочий в соответствии с целями организации.

# Деловая переписка

Термином «деловая переписка» принято обозначать любое письмо или другую форму корреспонденции, направляемые официальным лицом от его имени и в силу занимаемой им должности. Правила оформления деловой корреспонденции нацелены на оказание уважения адресату, реализуются с учетом соблюдения рангов между отправителем и адресатом и основываются на принципах равенства, взаимоуважения и корректности.

Любой документ деловой переписки должен соблюдать ряд установленных международной практикой правил и норм оформления, которыми являются: обращение, комплимент, подпись, дата, адрес.

– Обращение указывает на официальный и почетный титул адресата.

– Комплимент служит для выражения вежливости и обычно печатается в конце письма.

– Подпись, удостоверяющая официальный документ, также печатается в конце документа.

– Под датой понимают день, месяц, год и место написания письма. Эти данные должны сохранять полное написание; использование сокращений здесь неуместно.

– В понятие «адрес» входят фамилия, титул (если имеет место) и собственно адрес. Эти данные могут быть помеще-

ны как внизу, так и вверху первой страницы документа, в зависимости от его характера; они также должны быть воспроизведены на конверте.

Вся официальная корреспонденция может быть условно подразделена на два основных типа.

1. Официальная переписка используется в основном в дипломатической практике. Здесь речь идет о переписке между государственными организациями разных стран, иностранными представительствами и их должностными лицами.

2. Официальная переписка включает в себя такие виды деловой корреспонденции, как нота, меморандум и памятная записка.

3. Деловые (коммерческие) письма широко применяются для налаживания и поддержания деловых контактов между фирмами, организациями и т. п. Деловые письма имеют полуофициальный характер.

Термином «нота» называют все виды официальной переписки между дипломатическими представительствами и правительствами стран. Различают личную ноту, т. е. ноту, написанную от первого лица, и ноту вербальную, написанную от третьего лица.

Личная нота пишется для донесения проблем важного и принципиального значения или содержит информацию о каких-либо событиях или фактах. Она оформляется в виде письма, составленного от первого лица, от имени подписавшего ноту.

Вербальная нота используется для рассмотрения широкого круга вопросов политического, экономического, научно-политического и др. характера. Нотами также запрашиваются визы и доводится информация представительского плана. Вербальная нота менее официальна, чем личная, но более официальное послание, чем меморандум или памятная записка.

Памятная записка может выполнять различные функции. Она служит для подтверждения сделанного во время устного соглашения заявления, во избежание его неверного толкования, для привлечения внимания к определенному кругу вопросов, для письменного ответа на поставленные проблемы во время устных переговоров, для подтверждения договоренности, достигнутой во время устной беседы, и т. д.

Иногда сам партнер может попросить прислать ему памятную записку в ответ на предложение или для ответа на поставленный вопрос. Памятная записка может быть вручена и до переговоров. В этом случае она подготавливается заранее и служит для привлечения внимания к обсуждаемым вопросам или, если необходимо, для обеспечения четкого понимания поставленной проблемы.

Меморандум имеет целью изложение фактической, документальной или юридической стороны обсуждаемого вопроса. Этот вид официального документа составляется в форме письма и не содержит общепринятых форм вежливости. Он может либо прилагаться к нотам, либо выступать в ка-

честве отдельного документа, подлежащего последующему рассмотрению и обсуждению.

Наиболее полно письменная деловая речь находит свое выражение в деловом письме. Современное деловое письмо объединяет в своем значении служебное послание в форме официального документа, а также в форме разнообразных подтверждений, предложений, просьб, запросов, напоминаний, поручений, претензий, поздравлений, соболезнований, ответов на них, т. е. всего того, что, будучи изложенным в письменном виде, лежит в основе деловых отношений.

При написании делового письма обычно используются фирменные бланки с эмблемой фирмы, ее полным названием, почтовым и телефонным адресом, телефоном, факсом и банковскими реквизитами. Внешний вид бланка служит своего рода «визитной карточкой» фирмы. Чем официальнее бланк, тем официальнее стиль письма.

Язык деловой переписки характеризуется относительным однообразием используемых средств. Для делового стиля характерно содержание различных клише и штампов, принятых в той или иной ситуации письменного делового общения.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.