

МЕНЕДЖМЕНТ

(курс лекций)

Оглавление

Введение. Общие моменты менеджмента	4
<u>Предпосылки возникновения менеджмента</u>	5
<u>Развитие менеджмента в нашей стране</u>	6
1. Сущность и характерные черты современного	7
<u>Сущность современных подходов к менеджменту</u>	7
<u>Национальные особенности менеджмента.</u>	11
<u>Особенности российского менеджмента</u>	16
2. Внутренняя и внешняя среда организации.	17
<u>Роль менеджмента в организации</u>	18
<u>Внутренняя среда организации</u>	18
<u>Внешняя среда организации</u>	20
<u>Структуры управления</u>	21
3. Цикл менеджмента. Менеджер в организации.	26
<u>Менеджер в организации</u>	28
4. Планирование в системе менеджмента	31
<u>Планирование - начальный этап управления</u>	32
<u>Стратегическое планирование</u>	33
<u>Тактическое планирование</u>	43
5. Функция менеджмента – организация	44
6. Мотивация и потребности	48
<u>Первоначальные теории мотивации</u>	49
<u>Современные теории мотивации</u>	50
7. Контроль и координация	58
<u>Контроль</u>	58
<u>Координация</u>	65
8. Система методов управления. Самоменеджмент	66
<u>Система методов управления</u>	66
<u>Самоменеджмент</u>	70
<u>Ортобиоз</u>	73
<u>Формула выживаемости В.М. Шепеля</u>	74
9. Коммуникативность и управленческое общение	76
<u>Информация</u>	76
<u>Роль коммуникаций в менеджменте. Виды коммуникаций</u>	78
<u>Основные элементы коммуникационного процесса</u>	80
<u>Трансакты</u>	81
<u>Барьеры коммуникаций</u>	85
<u>Психологические приемы достижения расположенности подчиненных (аттракция)</u>	87
10. Деловое общение	94
<u>Подготовка к переговорам</u>	95
<u>Основные правила переговорного процесса</u>	98
<u>Правила ведения телефонных переговоров</u>	100
<u>Структура деловой беседы</u>	101
<u>Правила убеждения Дейла Карнеги</u>	102
<u>Девять правил, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая чувства обиды.</u>	103
<u>Методы обхождения или нейтрализации участников делового совещания</u>	103
<u>Подготовка и проведение выступлений</u>	103
11. Управленческое решение	105
<u>Основные отличия между управленческими решениями и решениями в частной жизни.</u>	105
<u>Классификация управленческих решений</u>	106
<u>Требования, предъявляемые к решениям</u>	109
<u>Условия качественного решения</u>	109
<u>Уровни принятия решений</u>	110
<u>Оптимизация управленческих решения</u>	111
12. Управление конфликтами и стрессами	113
<u>Природа конфликта</u>	113

Типы конфликтов.	116
Причины конфликтов	117
Управление конфликтной ситуацией	119
Природа и причина стресса	121
Как побороть стресс	124
13. Руководство: власть и партнерство	126
Влияние, лидерство, власть	126
Формы власти	127
Баланс власти	131
Стили руководства в управлении	131
Решетка менеджмента	132
Стили руководства, определяемые личностью руководителя	133
Стили руководства, определяемые особенностями коллектива - ситуационное лидерство	135
14. Этика и психология менеджмента	135
Основные принципы делового этикета.	137
Профессиональная этика руководителя	138
Этические проблемы	140
Кодекс принципов деловой этики и этикета компании "Юнилевер" (Unilever) (Англия-Голландия)	141
Этический кодекс компании ОАО «Аванта» (Россия)	143
Литература и ссылки в Интернете	146

Введение. Общие моменты менеджмента

Понятия "**менеджер**", "**менеджмент**", "**маркетинг**" в последнее время быстро вошли в словарный запас русского языка. Иногда люди говорят о директоре своего предприятия, что он хороший менеджер. Сказанным они хотят выразить, что он - современный руководитель, который в отличие от стиля руководства, присущего старой командно-бюрократической системе, при организации своей работы и работы своего предприятия использует современные методы управления.

Открываются "школы менеджеров", создаются "клубы менеджеров", проводятся "семинары менеджеров", но редко люди отдают себе отчет в том, в чем собственно менеджер предприятия отличается, скажем, от руководителя или директора предприятия.

Слова "**менеджер**" и "**менеджмент**" употреблялись в английском языке еще в прошлом столетии. Но лишь во второй четверти XX века они постепенно начинают приобретать определенное значение, в соответствии с которым менеджером является человек, организующий конкретную работу, руководствуясь современными методами.

Менеджер не автоматически является руководителем или входит в состав высшего руководства предприятия. Менеджеры работают на всех "эшелонах" управления и, по американским понятиям, таковым является человек, в задачу которого входит организация конкретной работы в рамках определенного числа сотрудников, которые подчиняются ему.

Содержание менеджмента можно рассматривать в 3-х аспектах:

- как науку и искусство управления
- как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений
- как аппарат управления деятельностью организации

Менеджмент: наука или искусство

Менеджмент **как наука**, возникшая на базе практического опыта управления, опирается на всю сумму знаний об управлении, накопленных человечеством, и содержит концепции, теории, принципы, способы и формы управления.

Ее основные задачи:

- объяснение природы управленческого труда;
- установление причинно-следственных связей в этой области;
- выявление факторов и условий эффективности совместного труда;
- разработка методов эффективного оперативного управления;
- прогнозирование событий, разработка методов стратегического управления и политиками организации.

В то же время имеются основания рассматривать менеджмент **как искусство**:

- организации – сложные социально-технические системы;
- люди, работающие в них – главный фактор эффективности их функционирования;
- практически научиться управлению можно лишь через опыт, которым в совершенстве владеют люди, имеющие соответствующий талант;
- при принятии управленческих решений менеджер, как правило, не имеет полного объема информации, необходимой для этого;
- никто и никогда не может гарантировать менеджеру правильность принятых решений, которые будут реализовываться в будущем, поскольку предусмотреть это «будущее» смертным просто не дано.

Все это делает одними из важнейших факторов менеджерского искусства умение доверять своей интуиции и смелость принятия в различных условиях решений любой сложности.

Менеджмент как вид деятельности.

Любая деятельность требует управления. Менеджмент - это особый вид деятельности, специфический характер которой связан с выполнением управленческих действий - функций управления. Впервые состав управленческих функций был предложен А. Файолем: "Управлять - это значит предвидеть, планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать".

Руководство совместной деятельностью людей состоит во взаимосвязи, с одной стороны, единоначалия, а с другой - самоуправления группы. Все административные, организационные и исполнительские функции могут концентрироваться в руках руководителя высшего звена или делегироваться нижним ступеням управленческой иерархии, функциональным службам, вспомогательным подразделениям. Управление совместной деятельностью людей и составляет сущность менеджмента - особого вида экономической деятельности.

Таким образом, менеджмент выступает как самостоятельный вид профессиональной деятельности. Профессионал в этой области работает по найму на должности менеджера. Современное производство основано на применении новейших технологий в соединении с высоким уровнем профессионализма работников. Будучи специалистом высокого уровня, менеджер обеспечивает связь и единство всего производственного процесса и оказывает влияние на эффективность производства. Поэтому труд менеджера является производительным трудом. Менеджмент объединяет под своим началом труд многих специалистов: экономистов, статистиков, инженеров, психологов, юристов, бухгалтеров и др.

Менеджмент как аппарат управления деятельностью организации.

Управление идентифицируется с органом или аппаратом управления. Без него любая организация как целостное образование не может существовать и работать эффективно. Поэтому аппарат управления является составной частью любой организации и ассоциируется с понятием её менеджмента.

Аппаратный подход к управлению фокусирует внимание на его иерархическом структурном составе, на характере связей между подразделениями и элементами структуры управления, на степени централизации и децентрализации, на полномочиях и ответственности работников.

В рамках иерархической структуры аппарата управления реализуются функции управления. В свою очередь иерархия аппарата управления находит конкретное отражение в схеме управления той или иной организацией. По сути, структура управления - это организационная форма разделения труда по принятию и реализации управленческих решений.

Предпосылки возникновения менеджмента

Ни одна организация, ни одно предприятие не может добиться успеха без управления. Однако управление как вид деятельности и как наука в таком виде, в котором мы имеем его в настоящее время, появилось не сразу.

Как только доисторические люди стали жить организованными группами, у них появилась необходимость управления. На первом этапе, когда группы людей были невелики, управление во всех сферах осуществлялось одним человеком — вождем этой группы. В дальнейшем, по мере разрастания групп и усложнения выполняемых ими

функций, появилась необходимость разделения труда и дифференциации функций. Но на это потребовались века.

Египетские пирамиды, построенные в 3000—2000 гг. до н. э., являются ярким свидетельством не только культуры древних египтян, но и их управленческого искусства. Строительство огромных пирамид требовало, прежде всего, четкого планирования.

У Сократа дается понимание управления как особой сферы человеческой деятельности. Он говорил о том, что главным в управлении является поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения поставленных перед ним задач.

Переворот в производственных отношениях связан с промышленной революцией, начавшейся в середине XVIII в. С промышленной революцией связано выделение трех уровней управления: верхнего, среднего и нижнего. На производстве появился мастер, который вскоре стал ненавистен для рабочих. На этом этапе развития управления только наметилась тенденция перехода от принципа надзора за работниками к принципу организации труда на научных основах. С ростом масштабов производства увеличивается диапазон профессий и количество менеджеров. Наибольшее развитие менеджмент получил в XX веке.

Таким образом, предпосылками и источниками формирования менеджмента как управления особого рода являются:

- индустриальный способ организации производства;
- развитие рыночных отношений, основными элементами которых являются спрос, предложение и цена.

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г. Именно тогда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу "Принципы научного управления", считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования.

Развитие управления как научной дисциплины представляло собой несколько подходов, которые часто совпадали. Объекты управления - это и техника, и люди. Следовательно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких, как математика, инженерные науки, психология, социология и антропология. По мере развития этих областей знаний исследователи в области управления, теоретики и практики узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации.

Развитие менеджмента в нашей стране

Развитие менеджмента в нашей стране имеет свои особенности. В.Н. Родионова выделила школу «научной организации производства» (1900 –1930 г.), «новую школу» (1930 – 1965 г.) и школу системных исследований (1965 г. – по настоящее время). Однако временное начало школы «научной организации производства» следует перенести в прошлое. В 1860 – 1870 г. ученые Московского высшего технического училища разработали методику рационализации трудовых движений, получившую медаль на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г.

С 1908 г. в России начали издаваться сборники переводов зарубежных изданий в области научного менеджмента: «Административно-техническая библиотека». В ряде высших учебных заведений начали преподавать организационно-управленческие дисциплины, например, в 1911 – 1912 г. в Петербургском политехническом институте И. Семеновым читался курс «Организация заводского хозяйства».

В России после произошедшей революции достаточно много внимания уделялось научным исследованиям в области организации труда, управления и рационализации работы предприятий. В Москве, Харькове, Таганроге и Казани были созданы институты труда, ведущие изыскания в вопросах научной организации труда. Централизованное планирование потребовало разработки методики составления межотраслевых балансов, составления перспективных и годовых народнохозяйственных планов.

Наиболее плодотворным развитие отечественного менеджмента было в 20-е годы XX века, в период новой экономической политики. Создан план ГОЭЛРО, первый пятилетний план.

В конце 30-х годов академик Л.В. Канторович опубликовал первые работы по математическим методам оптимального планирования и линейному программированию.

Б.Я. Каценбоген в 1946 г. получил Государственную премию за достижения в теории и методологии применения поточных принципов работы в серийном производстве.

Э.А. Сател стал автором комплексного подхода к решению конструктивных, технологических, организационных, эксплуатационных и экономических проблем производства.

С.П. Митрофанов разрабатывает теорию групповых методов обработки, которая затем используется в теории автоматизированных процессов в серийном и мелкосерийном производстве.

Учеными ЭНИМСа и других институтов, а также практиками были созданы системы плано-предупредительного ремонта, бездефектного изготовления продукции, комплексного управления качеством, подготовки производства, оперативного планирования производства.

Ф.Р. Дунаевский выдвинул теорию административной емкости, под которой понимал способность управляющих руководить определенным количеством подчиненных вне зависимости от их личных качеств. Ф.Р. Дунаевский полагал, что с развитием производства происходит разбухание промежуточного звена руководящих органов, что ведет к бюрократизации.

Следует отметить, что за период с 1919 по 1930 г., по данным В.Н. Родионовой, в нашей стране было опубликовано около 800 научных работ по рационализации труда, организации производства и управления.

Отсутствие в отечестве рыночных отношений с 1930 по 1990 г. не создавало необходимых предпосылок для теории и практики менеджмента. Ученые направляли свои разработки на управление в условиях командно-административной общеплановой экономики и внесли определенный вклад в достижения мировой управленческой мысли. Среди них Л.И. Абалкин, Г.А. Аганбегян, В.Г. Афанасьев, А.И. Анчишкин, Д.М. Гвишиани, Г.А. Джавадов, С.С. Дзарасов, С.В. Ипатов, О.В. Козлова, Б.З. Мильнер, Н.Я. Петраков, Г.Х. Попов, И.М. Разумов, С.Г. Струмилин, Ю.А. Тихомиров, О.Г. Туровец, Т.С. Хачатуров и многие другие.

1. Сущность и характерные черты современного менеджмента

Сущность современных подходов к менеджменту

В истории менеджмента принято различать четыре основных подхода:

1. **Подход с позиций выделения различных школ в управлении** включает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения: это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о

поведении, а также науки управления, или **количественных методов** (конец XIX в. — по настоящее время);

2. **Процессный подход** рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций (20-е гг. XX в. — по настоящее время);

3. **В системном подходе** подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды (50 — 60 гг. XX в. — по настоящее время);

4. **Ситуационный подход** концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации (60-е гг. XX в. — по настоящее время).

Основы современного менеджмента заложили классики Фредерик Тейлор, Гаррингтон Эмерсон, Гери Форд, Анри Файоль.

1. Количественные методы.

Школа научного управления (1885—1920) создана Фредериком Уинслоу Тейлором. Суть подхода гласит: «Управление должно иметь свои законы, научные методы, формулы, принципы. Оно должно быть основано на измерениях, рационализации, систематическом учете».

Ф.Тейлор считал, что необходим научный подход к организации труда. Это предполагает использование наблюдения за рабочим циклом, хронометраж рабочего времени, анализ полученной информации и выявление резервов роста производительности труда. В результате руководитель получает возможность устанавливать нормы выработки и отбирать лучших работников на основе научных критериев (профессионализма, силы, ловкости, сообразительности). Для повышения эффективности производства необходимо сотрудничество администрации и рабочих. Оплата труда должна быть сдельной, т. е. оценивать надо конкретно выполненную работу. Следует, считал Ф.Тейлор, вводить систему распределения труда и персональную ответственность за порученное дело. В результате реализации положений этой научной школы на одном из сталелитейных заводов за три с половиной года производительность труда выросла в 2 раза. Объем работ, который ранее выполняли 600 чел., стали делать 140 чел. Возросло качество продукции, снизились расходы на производство.

Школа административного управления (1920—1950) основана на научном подходе, разработанном Анри Файолем, главная идея которого — рациональное, построение организации как иерархической структуры. Необходимо, считал автор, четкое определение следующих функций управления: техническая (технологическая) деятельность; коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен); финансовая деятельность (поиски капитала и его эффективное использование); защитная деятельность (защита собственности и личности); бухгалтерская деятельность (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика); административная деятельность (воздействие на персонал), которая включает несколько общих функций управления (предвидение, планирование, организация, распоряжение, координирование и контроль).

А.Файоль, кроме того, разработал ряд универсальных принципов управления:

1. Разделение труда. Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по

качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия, там возникает ответственность.

3. Дисциплина. Дисциплина предлагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

4. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. Подчиненность личных интересов общим. Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большого масштаба.

7. Вознаграждение персонала. Работники должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. Централизация. Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие результаты.

9. Скалярная цепь. Скалярная цепь — это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без необходимости, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

10. Порядок. Место — для всего, и все на своем месте.

11. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

12. Инициатива. Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации, это придает организации силу и энергию.

13. Корпоративный дух. Союз — это сила, которая является результатом гармонии персонала.

Таким образом, по мнению А.Файоля, управление является универсальным процессом, состоящим из нескольких взаимосвязанных функций. Реализация же основных принципов управления способствует повышению эффективности управления производством.

Внимание на рабочих; Хоторнские эксперименты.

Психоаналитическая школа в менеджменте.

Хоторнские эксперименты были начаты на заводе «Вестерн Электрик Хоторн». Эти исследования были начаты с целью проверки эффекта изменений условий труда относительно производительности рабочих (были изучены группой ученых, возглавляемых Элтоном Мэйо, Ф. Ротлисбергером, С. Гарнером, У.Уорнером, Т. Уайтхедом и В. Диксоном).

Первая фаза была определена как «световые эксперименты». Исследователи разделили рабочих на две группы; контрольную и экспериментальную. Контрольная группа была помещена в постоянно хорошо освещаемом помещении, тогда как экспериментальная группа работала в условиях изменяющегося освещения. Заключение, выведенное из результатов исследования, состояло в том, что нет прямых причинно-следственных связей между единичным окружающим фактором (освещение) и производительностью рабочего. Следовательно, на производительность влияют иные факторы.

Во вторую фазу изучения, было вовлечено шесть квалифицированных работниц, работа которых состояла в сборе телефонных реле. Эксперимент проводился в специально оборудованном помещении, в ходе его проведения отмечалось психологическое состояние работниц, измерялось их кровяное давление.

Чтобы более основательно изучить это влияние, был проведен еще один этап эксперимента на участке по производству банковской сигнализации. Он показал, что наиболее опытные и сноровистые работники не только не отрываются от группы, стремясь больше заработать, но наоборот - замедляют свои темп, приноравливаются к тем, кто работает медленнее, чтобы не быть нарушителями общего ритма и не создавать угрозу благополучию остальных. Одновременно те, кто работали относительно медленнее, старались подтянуться и максимально увеличить свою производительность.

Этот феномен был назван эффектом Хоторна; который заключается в том, что социальные и психологические факторы оказывают на рост производительности труда значительно большее влияние, чем физические, однако при условии, что сама его организация уже в достаточной мере рациональна и эффективна.

Определенный вклад в формирование концепции неформальных организаций внесла психоаналитическая школа в менеджменте, родоначальником которой является Зигмунд Фрейд.

Школа человеческих отношений и поведенческие науки (1950 г. — по настоящее время) как научное направление являются естественным продолжением упомянутой выше школы научного управления и логично дополняют ее пониманием важности психологической составляющей в трудовой деятельности человека. Авторами школы человеческих отношений считают Мери Фоллет и Элтона Мейо.

В своих научных трудах М. Фоллет и Э. Мейо впервые обратили внимание на то, что далеко не всегда только высокая заработная плата приводит к росту производительности труда. Достигнуть увеличения выработки можно при большем внимании и заботе о подчиненных со стороны руководителя. Кроме того, рабочие действуют и принимают решения чаще как члены группы, а не как отдельные личности. Группа — это два или более лиц, взаимодействующих друг с другом. При

этом каждое лицо оказывает влияние на других членов группы, одновременно находясь под их влиянием. Группа является инструментом коллективной реализации проблем. Человек, работающий в коллективе, воспринимает требующие решения вопросы гораздо лучше, нежели указания руководства, поскольку на него оказывают влияние его коллеги. Вариантом развития научного направления, уделявшего повышенное внимание характеру взаимоотношений между людьми в процессе производства продукции, явились поведенческие науки.

Авторов данного научного направления (К.Арджирис и др.) в первую очередь заинтересовала проблема разработки методов оптимизации межличностных отношений, преодоления несовместимости целей организации и отдельной личности. Эффективность труда работника, по мнению ученых, в значительной степени зависит от знания руководителем мотивов его поведения. В свою очередь, грамотное использование научных методов науки о поведении человека может способствовать повышению эффективности деятельности предприятия или организации.

Школа количественных методов (1950 г. — по настоящее время) возникла в результате бурного развития точных наук, создавших благоприятную среду для использования в науке управления последних достижений в области компьютеризации, математики, физики и др. Суть количественного научного подхода заключается в следующем. Для решения задачи управления каким-либо объектом (например, машиностроительным предприятием) разрабатывается модель процесса управления. Модель представляет собой схематическое отображение будущей реальной ситуации. Задавая различные количественные значения переменным величинам, можно рассчитать сколь угодно большое число вариантов решения задачи и выбрать из них наилучший. Таким образом, чем точнее выполнены расчеты, тем выше степень получения искомого результата в реальной ситуации управления каким-либо объектом. Особую важность использование количественных методов исследования приобретает в сложных ситуациях, требующих обработки большого массива информации в условиях дефицита времени.

2. Процессный подход.

Основу данного научного подхода заложил А. Файоль. Он считал основными функциями менеджмента предсказание, планирование, организацию, распоряжение, координирование и контроль. Каждая из этих функций является самостоятельной и не зависит от других. Авторы процессного научного подхода рассматривают управление как сумму всех функций управления. Другими словами, управление рассматривается как непрерывный процесс.

У разных ученых есть собственное видение набора основных функций (например, кроме предложенных А. Файолем. это могут быть исследование, оценка и т.д.). Поэтому для упрощения понимания сущности процессного подхода принято считать, что основными, базовыми функциями управления являются: планирование; организация; мотивация; контроль.

Эти функции находятся в постоянной взаимной связи. Между собой они объединены процессами принятия решений и передачи информации.

Содержание каждой из основных функций процесса управления подробно будет рассмотрено ниже в соответствующих главах учебника.

3. Системный подход

В основе системного научного подхода лежит понятие «система» — комплекс взаимосвязанных элементов (подсистем) вместе с их связями и отношениями, обладающий целостными свойствами и находящийся в особом единстве с внешней средой.

Суть системного подхода заключается в следующем. Менеджеры должны рассматривать предприятие как совокупность взаимозависимых элементов (люди, структура, задачи, технология), которые ориентированы на достижение различных целей под влиянием внешней среды

Один из авторов системного научного подхода к менеджменту Ч.Барнард считал, что любое предприятие — это социальная система. Он говорил: «Организация — комплекс физических, биологических, личностных и социальных компонентов, которые находятся в специфическом системном отношении в связи с кооперацией двух или более лиц для получения, по крайней мере, одного определенного результата».

Менеджеру необходимо знать и учитывать единство формальной и неформальной организаций. При этом формальная (официальная) организация представляет собой систему, сознательно построенную руководством для целенаправленного объединения идей, ресурсов и персонала. В свою очередь неформальная (неофициальная) организация есть устойчивая сеть межличностных и социальных отношений, стихийно возникающих при объединении людей в их трудовой среде.

Все предприятия и организации можно рассматривать как открытые или закрытые системы. Открытая система характеризуется максимальным взаимодействием с окружающей внешней средой через обмен ресурсами, продукцией, информацией и т.д. Поскольку выживание такого предприятия зависит от внешней среды, оно вынуждено постоянно адаптироваться к непрерывно изменяющимся условиям ее существования. Таких предприятий — открытых систем в мире подавляющее большинство. Закрытые системы относительно независимы от внешней среды. Характерным примером в этом отношении является натуральное хозяйство в сельскохозяйственном производстве, которое обеспечивает себя необходимыми ресурсами и в котором большая часть производимой продукции потребляется на месте. Предприятия — открытые системы в схематическом виде можно представить состоящими из трех основных блоков: вход; переработка; выход.

На входе предприятие получает материальные, трудовые, финансовые и информационные ресурсы. В результате обработки и преобразования этих ресурсов создается продукция (товары или услуги), которая затем реализуется потребителям. Процесс производства и управления осуществляется в непрерывном взаимодействии с окружающей средой.

4. Ситуационный подход.

Впервые о необходимости учета фактора конкретной ситуации в процессе управления заявила М.Фоллет: «...различные ситуации требуют различных типов знаний». Стержнем данного научного подхода является понятие «ситуация», которое означает совокупность определенных обстоятельств.

В менеджменте ситуационный подход - это увязка конкретных приемов управления с реальными ситуациями для достижения целей организации. В свою очередь, стечение определенных обстоятельств, определяет применение того или иного метода управления. Самым эффективным в конкретной ситуации является тот метод, который в наибольшей степени соответствует данной ситуации.

Таким образом, знание теории менеджмента является лишь тем фундаментом, на базе которого менеджер, исходя из реальной ситуации, должен принимать решение, сообразуясь с конкретной обстановкой.

Национальные особенности менеджмента.

При рассмотрении моделей управления обычно выделяют два их вида: японскую и американскую.

Японская модель менеджмента формировалась под влиянием двух факторов:

1. Творческое освоение зарубежного опыта в области организации и управления;
2. Последовательное сохранение национальных традиций.

Японская система менеджмента признана наиболее эффективной во всем мире и главная причина ее успеха – умение работать с людьми.

Япония первой в мире стала развивать современный менеджмент с «человеческим лицом», привлекая всех работников к деятельности предприятий и фирм, к изготовлению качественной продукции с низкими издержками. В бедной естественными ресурсами стране традиционно культивируется принцип: «наше богатство – человеческие ресурсы», в соответствии с которым создаются условия для наиболее эффективного использования этих ресурсов.

В последние годы во всем мире возрастает интерес к японским формам и методам управления, т.к. быстрое успешное развитие экономики этой страны позволило ей занять лидирующее положение в мире. Япония является крупнейшим в мире производителем легковых автомобилей; доминирует в производстве почти всех категорий массовых полупроводниковых микросхем; признана самой конкурентоспособной страной в мире; занимает лидирующие позиции в обеспечении грамотности, социальной политики, качество жизни. Эти и другие успехи во многом обусловлены высоким уровнем менеджмента, основателями которого были: Мацусита, Курата, Исизака, Хонда, Морита, Ибука и др.

Японская система управления развивалась частично под влиянием местных традиций, частично – вследствие американской оккупации после второй мировой войны, частично – как реакция на необходимость борьбы с бедностью и разрухой после войны.

На процесс формирования японского менеджмента оказали влияние американские идеи управления. Так, важнейшая идея японского менеджмента о том, что работающий по найму должен всю жизнь трудиться в одной фирме, имеет американское происхождение, но в Японии эта идея дает огромный эффект.

Японский менеджмент постоянно использует наиболее полезные концепции управления западных стран, их методы и технику, приспособлявая их к своим национальным особенностям, сохраняя и усиливая тем самым свои ценности и способствуя установлению особого стиля мышления и методов, присущих только японским менеджерам.

Японская модель менеджмента основывается на философии «мы все - одна семья», поэтому самая важная задача японских менеджеров – установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры одна семья. Компании, которым удалось это сделать, достигли наибольшего успеха. Опросы работников фирмы SONY показали, что 75-85% опрошенных считают себя одной «командой», усиленные совместные действия которые принесут всем ее членам пользу.

Японцы называют организацию «ути», что означает «дом, семья», и убеждены, что можно изменить мировоззрение, разводиться, менять фамилию и имя – невозможно лишь изменить фирме.

Практика показывает, что работники, длительное время работающие вместе, создают атмосферу самомотивации и самостимулирования. Управление при этом носит в основном рекомендательный характер - в этих условиях не следует слишком четко определять круг обязанностей каждого, потому что каждый готов делать то, что необходимо.

В любом коллективе существует чёткая и всем понятная цель, которая сплачивает персонал фирмы в коллектив единомышленников, настроенных на решение центральной задачи, достижение цели, которой подчинено всё.

Каждый японский служащий весьма тесно отождествляет себя с фирмой, в которой работает, и убеждён в собственной значимости и незаменимости для своей компании. Не случайно для японцев слово «профессия» отождествляется с работой, а практически обозначает организацию (фирму), где они работают: японский работник в ответ на вопрос о его занятии называет компанию, где он работает.

Японская система управления стремится усилить отождествление работника с фирмой, доводя его до степени жертвенности во имя интересов фирмы: служащие японских компаний редко пользуются днём отдыха или выходным днём, безоговорочно выполняют сверхсрочную работу, не используют полностью оплачиваемый отпуск, полагая, что в противном случае они будут демонстрировать недостаточную преданность компании.

Связанный различными обязательствами по отношению к фирме и учитывая разнообразные материальные стимулы, сотрудник не может оставить компанию, не потеряв основной части привилегий, или снизить интенсивность труда из опасения быть обойденными другими, переведёнными на менее престижную работу и т.д.

В результате на японских фирмах почти не наблюдается текучести кадров и, судя по статистике, на 1000 рабочих автомобилестроительной промышленности приходится всего 25 дней прогулов (в США – 343 дня, т.е. в 14 раз больше).

Постоянно внушая каждому работнику, что его личное благополучие зависит от результатов деятельности фирмы, используя материальные и духовные стимулы, в том числе не малые выплаты работникам на социальные цели, японский менеджмент добивается высокой интенсивности и производительности труда.

Для понимания японского менеджмента важно рассмотреть поведение японцев в группе. Эти правила меняются по мере перехода индивида из одной группы в другую (семья, школа, вуз, микрогруппы, организации, в которой он работает).

Выполнить «долг чести» индивид может, лишь занимая свое, строго определённое место (что соответствует конфуцианскому принципу «каждому - свое место») и, проявляя лояльность по отношению к группе, то есть, подчиняя своё поведение общественным целям. Соответственно и поведение индивида оценивается не абстрактными критериями добра и зла, а его вкладом в групповую деятельность, его полезностью для группы.

Групповые традиции наложили отпечаток на поведение японцев в группе и вне нее. Поведение их вне группы характеризуется замкнутостью и не желанием контактировать, но в своей группе, в среде установившихся отношений и связей японец готов помочь любому. По данным опросов 70% японцев считают себя обязанными принимать близкое участие в делах друзей (в США 45% жителей, в Англии 36%, в ФРГ 31%, во Франции 12%, а в России 6%).

Главным принципом группы является «не высовывайся, то есть будь как остальные». Группа сама может признать чей-то приоритет, но работник не должен прилагать к этому усилий. Но если кто-то из группы добился более высоких результатов – это считается достижением группы.

Важной составной частью японского менеджмента является система пожизненного или долгосрочного (найма и трудового стажа). Продвижение по службе в Японии, прежде всего, зависит от возраста и стажа, а потом уже учитываются все остальные качества. Служащие, перешедшие в другую компанию, лишается трудового стажа и начинает все с начала. Рабочий, меняющий место работы, дискриминируется в отношении оплаты труда, льгот, пенсии; их рассматривают как людей второго сорта.

Важным методом укрепления связей служащих с руководством и фирмой в целом является поощрением интенсивного общения друг с другом, которое выражается в различных формах. Например, ежедневно, кроме субботы и воскресенья, весь персонал начинает день с физической зарядки и пения гимна своей фирмы. После этого все работники фирмы не зависимо от их положения декламируют заповеди, вывешенные на стенах и посвященные в основном упорному и добросовестному труду, повинновению, исполнительности, скромности, проявления благодарности.

В японских фирмах ежегодно отмечается “день основания компании”, что дает возможность руководству фирм проводить в жизнь идею “общности интересов” предпринимателей и работников.

Нормой деятельности для японского менеджера является каждодневное присутствие на производстве, постоянное общение с людьми, решение все возникающих проблем на месте, систематические беседы с рабочими и специалистами о путях дальнейшего совершенствования производства, повышение эффективности хозяйствования. На все жалобы со стороны служащих, как правило, следует немедленная реакция руководства.

Мастера цехов каждое утро дают задание работникам, зачитывают сводку о результатах вчерашней работы и интересуются самочувствием работников, зная, что если рабочий болен или обеспокоен чем-то, он не сможет хорошо работать.

Управляющим в Японии, даже директору завода, не предоставляется отдельного кабинета – вместе со своими сослуживцами они размещаются в одном большом открытом зале без перегородок, оснащенный простой и самой необходимой мебелью. Это должно напоминать служащим о том, что они прилагают совместные усилия к достижению компанией успеха.

Привилегии в зависимости от ранга или класса отсутствуют, в том числе и привилегии пользования отдельными столовыми. Менеджеры фирмы SONY одеты в такие же синие куртки без отличий, как и остальные рабочие. Во время спада производства им в первую очередь снижают заработную плату. Все это дает огромный экономический и нравственный эффект, т.к. рабочие чувствуют свою связь с управляющими и корпорацией.

Японский менеджмент используют и определённый порядок найма, продвижение и обучение служащих. При приеме на работу выпускников средних школ и университетов поощряется созданием рабочих династий, то есть прием на работу детей и близких родственников кадровых работников. Широко практикуется наем по рекомендации кого-либо из сотрудников фирмы, который несет ответственность за свою рекомендацию. Статистические данные свидетельствуют о том, что число принятых на работу по рекомендации в компаниях составляют примерно 45%.

Своеобразен и порядок ротации на японских фирмах. В отличие от США, где человек может всю свою жизнь может проработать мастером, если это удовлетворяет его и компанию, в Японии считают, что длительное пребывание работником в одной должности приводит к потере его интереса к работе, снижению уровня ответственности. По этому трудовая ротация является нормой и часто совмещается с продвижением по службе.

Частота ротации зависит от ряда обстоятельств (возраст, стаж, специальность) и может колебаться от 4-7 лет. В результате каждый служащий приобретает 5-6 специальностей, и становится профессионалом широкого профиля. Во многих случаях это решает проблему взаимозаменяемости.

В первую очередь по службе должны продвигаться люди, обладающими такими качествами, как честность, порядочность, скромность и трудолюбие.

Отбор кандидатов в управляющий состав обычно производится из числа работников компании. При этом преследуется несколько целей: во - первых, найти человека, детально знающего специфику производства; во вторых, усилить преданность работника фирме и сохранить стаж его работы.

Что касается обучения работников, то обычно под этим подразумевается повышение их квалификации без отрыва от производства, на рабочих местах.

Для повышения теоретического образования своих служащих японские корпорации направляют их в учебные центры, на семинары, например в учебные заведения США.

Японский менеджмент характеризуется и особенностями фирмы, размера и содержания оплаты труда. Заработная плата определяется, прежде всего, показателями трудового стажа и результатами труда. Крупные японские корпорации предоставляют работникам множество дополнительных льгот: надбавки на содержание семьи, оплата проезда к месту работы, медицинского обслуживания, соц. страхования и др. выплаты на социальные нужды. Зарплата управленческого персонала компании редко более чем в 7-8 раз превышает только что поступившего на предприятия ученика.

На фирмах Японии применяется целая система нематериального (морального) стимулирования хороших работников: продвижения по службе; выдача премий, ценных подарков; выдача авторских свидетельств; проведение специальных заседаний на которых отмечается высококачественная деятельность сотрудника; предоставления льгот на покупку акций предприятия; оплачиваемые поездки на предприятия заказчика (в том числе и в другие страны); публикация специальных статей во внутрифирменном издании (прессе); организация загородной поездки для работников с семьями за счет фирмы; организация совместных обедов работников с руководством фирмы; специально отведенные места для парковки машин и т.п.

Специфика японского менеджмента, учитывающего психологию людей и их социальный статус и позволившего добиться не обычных успехов в промышленности, способствовала совершенствованию традиционных методов управления кадрами в других странах с развитой экономикой.

Американская модель менеджмента утрачивает лидирующее положение в мире, а в последнее время начинает приобретать отдельные черты японской модели. Во многом особенности этой модели обусловлены национальными особенностями американцев: способностью бороться до конца, утверждать свое превосходство и жизненность. Они подчеркивают свою исключительность, «богоизбранность», стремятся добиваться быстрого и большого успеха. Большое внимание уделяют своему делу. Для них характерна борьба за лидерство. До последнего времени в Америке

доминировал единоличный стиль управления, на фирмах наблюдалась жесткая дисциплина и беспрекословное подчинение при чисто внешней демократичности.

Сравнительная таблица моделей менеджмента

Характеристики	японская	американская
Доминирующие качества делового человека	Умение работать в «команде», ориентация на коллектив, отказ от выпячивания собственного «Я», нежелание рисковать.	Отказ от индивидуализма, переход к коллективным формам. Стремление к продуманному риску.
Критерии продвижения по службе	Жизненный опыт, хорошее знание производства. Медленное должностное продвижение.	Высокая квалификация, способность к обучению. Перемещение в должности происходит быстро.
Профессиональная компетентность	Специалисты широкого профиля, специальные требования и формы повышения квалификации: обязательная переподготовка; ротация места работы (должности); письменные отчеты о работе.	Тенденция перехода от узкой специализации к овладению несколькими смежными специальностями. Традиционные формы обучения и повышения квалификации.
Процесс принятия решений	Снизу вверх, принятие решения по принципу консенсуса; решение принимается долго, реализуется быстро.	Сверху вниз, индивидуальность принятия решения менеджером; принимаются быстро, реализуются медленно.
Отношение работников к фирме и работе	Пожизненный наем, переход в другую фирму считается неэтичным поступком. Главные мотивы поведения сотрудников характеризуются социально-психологическими факторами (чувством принадлежности к коллективу и др.).	Краткосрочный наем, частая смена работы в зависимости от материальных благ. Главный мотив – экономические факторы (деньги).
Характер проведения инноваций	Эволюционным путем.	Революционным путем.
Форма деловых отношений	Личные контакты на основе взаимного доверия.	Контракты.

Особенности российского менеджмента

В настоящее время в России менеджмент, соответствующий мировым стандартам, находится в стадии становления. Насколько длителен временной разрыв в уровнях менеджмента, характеризует высказывание Питера Ф. Друкера, выдающегося американского ученого и практика в области менеджмента. Летом 2000 г. он писал: «предприятия и менеджмент в США 50 лет назад были такими же, как российские предприятия и менеджмент в наши дни».

Нельзя не согласиться в общем с оценкой уровня развития российского менеджмента. Его низкая эффективность представляется фактом. Вот почему так

актуально стоит проблема подготовки специалистов в области менеджмента, особенно экономистов-менеджеров, в нашей стране.

С точки зрения управления в России условно выделяют три основные модели менеджмента:

Модель «здорового смысла», наблюдаемая, прежде всего в последнем десятилетии XX века, во многих организациях так называемых «новых русских». Большая часть этих «менеджеров» до этого были кем угодно: инженерами, экономистами, юристами, программистами – только не профессионалами в управлении. Хорошо ещё, что бизнес в те годы, был достаточно простым, менеджмент на первой стадии развития бизнеса тоже был элементарным. Однако по мере роста организаций «здорового смысла» перестало хватать для замещения управленческого профессионализма;

Модель «западной культуры» представлена западными организациями стран зрелой рыночной экономики, работающими на российском рынке. Преувеличивать влияние западной культуры менеджмента на российские организации не следует, но нельзя и не замечать некоторых следов воздействия. Например, коренная реконструкция технологической базы менеджмента, которая произошла за последние годы. На вооружении у современного менеджера – персональные компьютеры, новейшие системы связи, базы данных с удаленным доступом, различные программные средства, Internet. Наряду с этим, многие организации восприняли и внешние атрибуты западного менеджмента: элегантность, вежливость, хорошую мебель. Но дальше внешней формы и технологического вооружения дело не шло. В последние годы продвижения в сторону собственно западных технологий корпоративного управления, межгруппового взаимодействия пошли быстрее. Менеджмент стран зрелой рыночной экономики заметно повлиял на форму, техническую сторону и оказывает существенное воздействие на культуру российского менеджмента.

Модель «традиционных (советских) методов управления» ещё продолжает функционировать в некоторых организациях Российской Федерации.

2. Структура организации. Внутренняя и внешняя среда организации.

"Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента".

[М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента.]

Предпринимательская деятельность - по законодательству РФ - самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность граждан и их объединений, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке. В РФ регулирование предпринимательской деятельности основывается на нормах гражданского права.

Свои функции, права и обязанности предприниматель реализует непосредственно или с помощью менеджеров. Предприниматель, в деле которого участвуют подчиненные ему работники, выполняет все функции менеджера.

Предпринимательство предшествует менеджменту. Иначе говоря, сначала организуется дело, затем его менеджмент.

Прежде всего, следует определиться с понятием "организация". Можно выделить основные значимые черты организации:

- наличие двух или более людей, считающих себя членами одной группы;
- наличие общей, совместной деятельности этих людей;
- наличие определенных механизмов или системы координации деятельности;
- наличие по крайней мере одной общей цели, разделяемой и принимаемой абсолютным большинством (в группе).

Соединив эти характеристики можно получить практическое определение организации:

Организация - это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

В отечественной литературе широкое распространение получила типология организаций **по отраслевому признаку**:

- промышленно-хозяйственные,
- финансовые,
- административно-управленческие,
- научно-исследовательские,
- образовательные, лечебные,
- социокультурные и др.

Кроме того, представляется возможным типологизировать организации:

по масштабам деятельности:

- o крупные, средние и малые;

по юридическому статусу:

- o общество с ограниченной ответственностью (ООО),
- o открытые и закрытые акционерные общества (ОАО и ЗАО),
- o муниципальные и федеральные унитарные предприятия (МУП и ФГУП) и т.д.;

по признаку собственности:

- o государственные,
- o частные,
- o общественные
- o организации со смешанной собственностью;

по источникам финансирования:

- o бюджетные,
- o внебюджетные
- o организации со смешанным финансированием.

Роль менеджмента в организации

Может ли организация обойтись без менеджмента? Вряд ли! Даже если организация весьма мала, проста, для успешного ее функционирования понадобятся хотя бы элементы менеджмента.

Менеджмент необходим организации для достижения ею успеха.

Успех - это когда организация работает рентабельно, т.е. приносит прибыль в размере, достаточной для ее воспроизводства и поддержания в конкурентоспособном состоянии.

Успехи и неудачи организации, как правило, связывают с успехами и неудачами в менеджменте. В практике Запада принято считать, что если предприятие работает нерентабельно, то новый хозяин предпочтет, прежде всего, сменить руководство, но не рабочих.

Внутренняя среда организации

В большинстве случаев менеджмент имеет дело с организациями, представляющими собой открытые системы и состоящие из множества взаимозависимых частей. Рассмотрим наиболее существенные внутренние переменные организации.

К основным внутренним переменным традиционно относят: **структуру, задачи, технологии и людей.**

В целом вся организация состоит из нескольких уровней управления и различных подразделений, взаимосвязанных между собой. Это принято называть **структурой организации**. Все подразделения организации можно отнести к тем или иным функциональным областям. Функциональная область относится к работе, выполняемой для организации в целом: маркетинг, производство, финансы и т. д.

Задача - это предписанная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки. Каждая должность в организации включает в себя ряд задач, которые необходимо выполнить для достижения целей организации. Задачи традиционно делятся на три категории:

- задачи по работе с людьми;
- задачи по работе с машинами, сырьем, инструментами и т. п.;
- задачи по работе с информацией.

В век бурного роста инноваций и нововведений задачи становятся все более и более детальными и специализированными. Каждая отдельная задача может быть весьма сложной и углубленной. В связи с этим возрастает значение управленческой координации действий при решении таких задач.

Следующей внутренней переменной является **технология**. Понятие технологии выходит за пределы такого обычного понимания, как технология производства. Технология - это принцип, порядок организации какого-либо процесса для оптимального использования разного рода ресурсов (трудовых, материальных, временных, денежных). Технология представляет собой способ, который позволяет осуществить какое-либо преобразование. Это может относиться к сфере продаж - как наиболее оптимально реализовать произведенный товар, или к сфере сбора информации - как наиболее грамотно и с меньшими затратами собрать необходимую для управления предприятием информацию и т. д. В последнее время именно информационные технологии стали ключевым фактором получения предприятием устойчивого конкурентного преимущества при ведении бизнеса.

Люди являются центральным звеном в любой системе управления. Существует три основных аспекта человеческой переменной в организации:

- поведение индивидов;
- поведение людей в группах;
- характер поведения руководителя.

Понимание и управление человеческой переменной в организации является наиболее сложной составляющей всего процесса управления и зависит от многих факторов.

Перечислим некоторые из них:

Способности человека. По ним люди наиболее наглядно разделяются внутри организации. Способности человека относятся к характеристикам, которые легче всего поддаются изменениям, например, обучением.

Потребности. У каждого человека существуют не только материальные, но и психологические потребности (в уважении, признании и т. д.). С точки зрения управления организация должна стремиться к тому, чтобы удовлетворение потребности работника вело бы к реализации целей организации.

Восприятие, или как люди реагируют на окружающие их события. Этот фактор важен для разработки различного рода стимулов для работника.

Ценности, или общие убеждения по поводу того, что хорошо или плохо. Ценности закладываются в человека с детства и формируются на протяжении всей деятельности. Общие ценности помогают руководителям объединять работников для достижения целей организации.

Влияние среды на личность. Сегодня многие психологи говорят о том, что поведение человека зависит от ситуации. Было замечено, что в одной ситуации человек ведет себя честно, а в другой - нет. Эти факты указывают на важность создания такой окружающей обстановки на работе, которая поддерживала бы желательный для организации тип поведения.

Кроме перечисленных факторов на человека в организации влияют **группы и управленческое лидерство.** Любой человек стремится принадлежать к какой-либо группе. Он принимает нормы поведения этой группы в зависимости от того, насколько ценит свою принадлежность к ней. Организация может рассматриваться как некая формальная группа людей, и в то же время в любой организации есть много неформальных групп, формирующихся не только по профессиональному признаку.

Кроме того, в любой формальной или неформальной группе есть лидеры. Лидерство - это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей и заставляет их вести себя определенным образом.

Внешняя среда организации

Будучи открытыми системами, организации в существенной мере зависят от изменений во внешней среде. Организация не понимающая своего окружения и своих границ обречена на гибель. Во внешней среде бизнеса, подобно дарвиновским теориям, происходит жесточайший естественный отбор: выживают только те, кто обладают достаточной гибкостью (изменчивостью) и способны научиться - закреплять в своей генетической структуре необходимые для выживания черты (дарвиновская наследственность).

Организация способна выжить и стать эффективной только в том случае, если сумеет приспособиться к внешней среде.



С точки зрения интенсивности взаимодействия организации и её окружения можно условно выделить три группы:

- **Локальная среда** (среда прямого воздействия) - это факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации (определение Элвара Элбинга). К объектам локальной среды традиционно относят потребителей, поставщиков, конкурентов, законы и государственные органы, и профсоюзы.
- **Глобальная среда** (среда косвенного воздействия) - наиболее общие силы, события и тенденции, непосредственно не связанные с операционной деятельностью организации, однако в целом, формирующие контекст бизнеса: социокультурные, технологические, силы торговли, экономические, экологические, политические и правовые.
- **Международная среда** (среда бизнеса многонациональных компаний) - когда компания выходит за пределы страны своего происхождения и начинает осваивать зарубежные рынки, в действие вступают факторы международного бизнеса, к которым чаще всего относят уникальные особенности культуры, экономики, государственного и иного регулирования, а также политической обстановки.

Структуры управления

Структура управления - совокупность звеньев управления, находящихся во взаимосвязи и соподчиненности и обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

(Управление организацией: Энцикл. слов.-М., 2001)

Для достижения поставленных целей и выполнения соответствующих задач менеджер должен создать организационную структуру (организационную систему управления) предприятия. В самом общем смысле этого слова структура системы — это совокупность связей и отношений между ее элементами. В свою очередь, организационная система управления представляет собой совокупность подразделений и должностей, связанных отношениями и подчинением. При создании структуры управления менеджер должен в максимально возможной степени учесть специфику деятельности предприятия и особенности его взаимодействия с внешней средой.

Процесс создания организационной структуры управления обычно включает три основных этапа:

1. определение типа организационной структуры (прямого подчинения, функциональная, матричная и др.);
2. выделение структурных подразделений (аппарат управления, самостоятельные подразделения, целевые программы и др.);
3. делегирование и передача на нижестоящие уровни полномочий и ответственности (отношения руководства—подчинения, отношения централизации—децентрализации, организационные механизмы координации и контроля, регламентация деятельности подразделений, разработка положений о структурных подразделениях и должностях).

Организацию и управление работой предприятия осуществляет аппарат управления. Структура аппарата управления предприятием определяет состав и взаимосвязь его подразделений, а также характер возложенных на них функций. Поскольку разработка такой структуры связана с установлением перечня соответствующих подразделений и штата их работников, менеджер определяет взаимоотношения между ними, содержание и объем выполняемых ими работ, права и обязанности каждого работника.

С точки зрения качества и эффективности управления выделяют следующие основные типы структур управления предприятием:

- иерархический тип, к которому относятся линейная организационная структура, функциональная структура, линейно-функциональная структура управления, штабная структура, линейно-штабная организационная структура, дивизиональная структура управления;
- органический тип, включающий бригадную, или кросс-функциональную, структуру управления; проектную структуру управления; матричную структуру управления.

Рассмотрим их более подробно.

Иерархический тип структур управления. На современных предприятиях наиболее распространена иерархическая структура управления. Такие структуры управления были построены в соответствии с принципами управления, сформулированными Ф.Тейлором в начале XX в. Немецкий социолог М.Вебер, разработав концепцию рациональной бюрократии, дал наиболее полную формулировку шести принципов.

1. Принцип иерархичности уровней управления, при котором каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим уровнем и подчиняется ему.
2. Вытекающий из предыдущего принцип соответствия полномочий и ответственности работников управления месту в иерархии.
3. Принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям.
4. Принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.
5. Принцип, вытекающий из предыдущего — обезличенности выполнения работниками своих функций.

6. Принцип квалифицированного отбора, в соответствии с которым найм и увольнение с работы производятся в строгом соответствии с квалификационными требованиями.

Организационная структура, построенная в соответствии с этими принципами, получила название иерархической или бюрократической структуры.

Всех сотрудников можно дифференцировать на три основные категории: руководители, специалисты, исполнители. **Руководители** — лица, выполняющие главную функцию и осуществляющие общее руководство предприятием, его службами и подразделениями. **Специалисты** — лица, выполняющие основную функцию и занятые анализом информации и подготовкой решений по экономике, финансам, научно-техническим и инженерным проблемам и т.д. **Исполнители** — лица, выполняющие вспомогательную функцию, например, работу по подготовке и оформлению документации, хозяйственную деятельность.

В структуре управления различных предприятий много общего. Это дает возможность менеджеру в определенных пределах использовать так называемые типовые структуры.

В зависимости от характера связей между различными подразделениями различают следующие типы организационных структур управления:

- линейная
- функциональная
- дивизионная
- матричная

Линейная структура управления



Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, единолично отвечающий за работу подчиненных звеньев. Его решения, передаваемые по цепочке сверху вниз обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. Сам руководитель в свою очередь подчинен вышестоящему руководителю.

Принцип единоначалия предполагает, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган не имеет права

отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя.

Основным признаком линейной ОСУ является наличие исключительно линейных связей, что обуславливает все ее плюсы и минусы:

Плюсы:

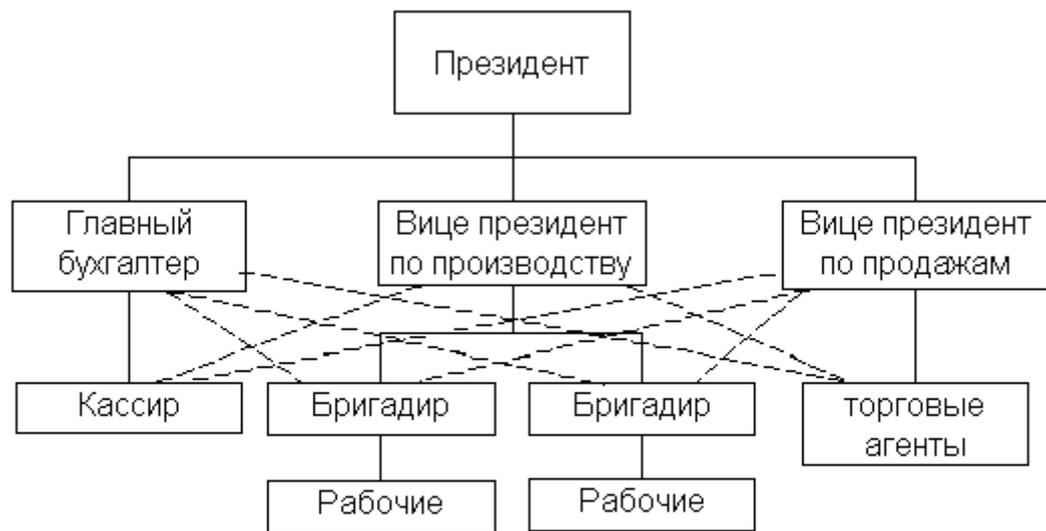
- очень четкая система взаимосвязей типа "начальник - подчиненный";
- явно выраженная ответственность;
- быстрая реакция на прямые приказания;
- простота построения самой структуры;
- высокая степень "прозрачности" деятельности всех структурных единиц.

Минусы:

- чрезмерная нагрузка на высший уровень управления;
- отсутствие вспомогательных служб;
- отсутствие возможности быстрого разрешения вопросов, возникающих между различными структурными подразделениями;
- высокая зависимость от личных качеств менеджеров любого уровня.

Линейная структура используется мелкими и средними фирмами с несложным производством.

Функциональная структура управления



————— - Линейные связи
----- - Функциональные связи

Если в линейную структуру управления внести прямые и обратные функциональные связи между различными структурными единицами, то она превратится в функциональную. Наличие в этой структуре функциональных связей позволяет различным отделам контролировать работу друг друга. Плюс ко всему, появляется возможность активного включения в ОСУ различных обслуживающих служб.

Например, Службу по обеспечению работоспособности производственного оборудования, Службу технического контроля и т. п. Так же появляются неформальные связи на уровне структурных блоков.

При функциональной структуре общее руководство осуществляется линейным руководителем через руководителей функциональных органов. При этом руководители специализируются по отдельным управленческим функциям. Функциональные подразделения имеют право давать указания и распоряжения нижестоящим подразделениям. Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных звеньев.

Данная организационная структура имеет свои преимущества и недостатки:

Плюсы:

- снятие большей части нагрузки с высшего уровня управления;
- стимулирование развития неформальных связей на уровне структурных блоков;
- уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;
- как следствие предыдущего плюса - улучшение качества выпускаемой продукции;
- появляется возможность создания штабных подструктур.

Минусы:

- значительное усложнение связей внутри предприятия;
- появление большого количества новых информационных каналов;
- появление возможности переноса ответственности за неудачи на сотрудников других подразделений;
- затруднение координации деятельности организации;
- появление тенденции к чрезмерной централизации.

Дивизионная структура управления



Дивизион - это крупное структурное подразделение предприятия, обладающее большой самостоятельностью за счет включения в себя всех необходимых служб.

Необходимо заметить, что иногда дивизионы принимают форму дочерних предприятий фирмы, даже юридически оформляются, как отдельные юридические лица, на деле же являясь составными частями одного целого.

Эта организационная структура имеет следующие плюсы и минусы:

Плюсы:

- наличие тенденций к децентрализации;
- высокая степень самостоятельности дивизионов;
- разгрузка менеджеров базового звена управления;
- высокая степень выживаемости в условиях современного рынка;
- развитие у управляющих дивизионов предпринимательских навыков.

Минусы:

- появление дублирующих функций в дивизионах;
- ослабление связей между сотрудниками различных дивизионов;
- частичная потеря контроля над деятельностью дивизионов;
- отсутствие одинакового подхода к управлению различными дивизионами Генеральным директором предприятия.

Матричная структура управления



На предприятии с матричной ОСУ работа постоянно ведется по нескольким направлениям одновременно. Примером матричной организационной структуры является проектная организация, функционирующая следующим образом: при запуске новой программы назначается Ответственный руководитель, который ведет ее от начала и до конца. Из специализированных подразделений ему для работы выделяют необходимых сотрудников, которые по завершении реализации возложенных на них задач возвращаются обратно в свои структурные подразделения.

Матричная организационная структура состоит из основных базисных структур типа "круг". Такие структуры редко носят постоянный характер, а в основном образуются в рамках предприятия для быстрого внедрения нескольких новшеств одновременно. Они так же, как и все предыдущие структуры имеют свои плюсы и минусы:

Плюсы:

- возможность оперативной ориентации на потребности своих клиентов;
- снижение затрат на разработку и апробацию новшеств;
- значительное сокращение времени на внедрение различных новшеств;
- своеобразная кузница руководящих кадров, так как руководителем проекта может быть назначен практически любой сотрудник предприятия.

Минусы:

- подрыв принципа единоначалия и, как следствие, необходимость со стороны руководства постоянного отслеживания баланса в управлении сотрудником, который одновременно подчиняется и руководителю проекта, и своему непосредственному начальнику из того структурного подразделения, из которого он пришел;
- опасность возникновения конфликтов между руководителями проектов и начальниками подразделений, из которых они получают специалистов для реализации своих проектов;
- большая сложность в управлении и координации деятельности организации в целом.

3. Цикл менеджмента. Менеджер в организации.

Цикл менеджмента в организациях (фазы управленческого цикла) можно представить в виде формулы:

Планируй - Исполни́й - Проверя́й - Воздействуй
Круг управления

Использование цикла PDCA

Цикл (Plan - Do - Check - Act) - известная модель непрерывного улучшения процессов.

1. Планирование. Оцените свои возможности и спланируйте желаемое изменение.
2. Выполнение. Осуществите запланированные мероприятия и оцените полученное изменение.
3. Проверка. Проанализируйте результаты контроля и сделайте выводы.
4. Действия. Действуйте на основе выводов, сделанных на предыдущем этапе. Если изменение оказалось успешным, используйте полученный опыт для проведения более значительных изменений. Если нет, еще раз повторите цикл, но по другому плану.

Цикл PDCA известен также под двумя другими названиями: цикл Шухарта и цикл Деминга.

У. Шухарт впервые описал концепцию PDCA в 1939 г. в своей книге "Статистические методы с точки зрения управления качеством". Идея цикличности, отметил он, отражает ту мысль, что основой успешного развития предприятия является постоянная оценка практики управления, совмещенная с готовностью менеджеров поддерживать оригинальные идеи и отказываться от неудачного опыта.

Э. Деминг первым назвал цикл PDCA циклом Шухарта - в честь своего наставника и учителя. Э. Деминг пропагандировал использование этого цикла в качестве основного способа достижения непрерывного улучшения процессов.

В 1950 г. Э. Деминг вдохновил японцев на использование цикла PDCA, и они назвали этот цикл циклом Деминга.

Рассмотрим пример использования цикла PDCA.

Планирование

Идентификация проблемы. Однажды автору статьи по ошибке прислали чужой талон на оплату штрафа за неправильную парковку автомобиля. На нем была указана его фамилия, но номера водительских прав и автомобиля принадлежали другому лицу. Работники почты, предположив, что они являются родственниками, поскольку имеют одинаковую фамилию, направили этот талон на адрес автора статьи.

Анализ проблемы. Как была допущена эта ошибка? Работники почты направили талон на оплату штрафа не по тому адресу. К каким результатам это может привести? Если талон не будет оплачен, то виновный может лишиться права в будущем покупать автомобили и ставить их на учет.

Выполнение

Поиск решения проблемы. Что следовало делать автору статьи? Не обращать внимания на талон и порвать его? Позвонить в местное Бюро контроля за соблюдением правил парковки и объяснить ситуацию? Позвонить другу или члену семьи, который служит в полиции или работает юристом, и попросить его уладить это дело?

Выполнение решения. Автор решил позвонить в Бюро, а затем сделал еще несколько телефонных звонков на основе полученной информации.

Проверка

Оценка результатов. Оказалось, что звонок в местное Бюро не дал желаемого результата. Не решило возникшую проблему и посещение местной администрации и попытка объяснить, что произошла ошибка.

Была ли желаемая цель достигнута? В данном случае ошибка, связанная с передачей чужого талона, не была урегулирована. Поэтому автор вернулся к началу и проанализировав имеющуюся у него информацию, позвонил в Бюро контроля за соблюдением правил парковки штата. Сотрудник Бюро дал, наконец, автору подробные инструкции, которым он должен следовать, чтобы его имя было удалено со штрафного талона.

Действия

Стандартизация решения. Автор решил: если такая проблема возникнет снова, он будет сразу звонить в соответствующее агентство на уровне штата. Чтобы предотвратить подобные ошибки в будущем, он сообщил работникам почты о доставленном ему чужом письме и попросил впредь таких ошибок не делать.

По материалам статьи Corinne N. Johnson, The Benefits of PDCA, Quality Progress, May 2002 подготовил В. Алексеев

<http://quality.eup.ru/DOCUM2/pdca-2.html>

Менеджер в организации

Менеджеры - это руководители, т.е. сотрудники организации, имеющие непосредственно подчиненных им работников.

Типы менеджеров по уровням управления

Уровень управления	Кто относится	Основные задачи
--------------------	---------------	-----------------

Высший	Руководитель организации и его заместители	Формирование целей организации, разработка долгосрочных планов, взаимодействие организации с внешней средой
Средний	Все остальные руководители организации, не отнесенные к высшему и низовому уровням	Координация работы нижестоящих руководителей, руководство отдельными подразделениями
Низший	Руководители, не имеющие в подчинении руководителей	Непосредственная организация работниками, занятыми основной деятельностью, контроль за использованием сырья и оборудования

Общие задачи менеджеров

1. Определение перспективных и текущих целей и задач, планирование.
2. Распределение функций, заданий, установление норм, инструктаж подчиненных, создание необходимых условий, мотивация.
3. Установление и поддержание коммуникационной связи между подчиненными, между собой и подчиненными.
4. Контроль, оценка и анализ деятельности группы в целом и каждого подчиненного в отдельности.
5. Изучение подчиненного персонала, повышение его профессионального уровня.
6. Проведение собраний совещаний.
7. Деловое общение, беседы и переговоры с менеджерами организации, заказчиками, поставщиками.
8. Работа с документами.
9. Самоменеджмент: установление личных ценностей, планирование, развитие коммуникативных способностей, анализ личных результатов.

Качества современного менеджера

Существует три группы таких качеств: личные, профессиональные, организаторские и деловые.

К личным качествам в первую очередь относят честность и порядочность, предполагающие всегда соблюдение норм общечеловеческой морали, скромность и справедливость по отношению к окружающим. Руководитель должен стараться понимать своих подчиненных, видеть в них личности, достойные уважения, уметь разбираться в их поведении, быть человечным и заботиться о людях, стремиться к сотрудничеству, учитывая при этом интересы всех.

Менеджер должен быть принципиален во всех вопросах, уметь противостоять давлению как "сверху", так и "снизу", последовательно и твердо стоять на своем, не скрывать своих взглядов, защищать до конца те ценности, которые он исповедует, и помогать обретать эти ценности другим, посредством личного примера, а не морализирования, твердо держать данное слово.

Работа менеджера чрезвычайно тяжела, и поэтому одним из его важнейших личных качеств должно быть хорошее здоровье, которое помогает быть энергичным и жизнестойким, мужественно переносить удары судьбы, успешно справляться со стрессами. Для поддержания хорошего физического здоровья нужны постоянные тренировки, сбалансированные нагрузки, предполагающие смену видов деятельности –

ведь отдых не в бездельи, а в переключении на другую работу. Силы и энергию необходимо поэтому рационально распределять между всеми своими делами, чтобы в каждом добиться успеха, но нельзя приучать себя к постоянным, стабильным нагрузкам и время от времени разрушать привычные образцы действий, ибо, когда потребуются рывок, разомлевший руководитель на него уже не будет способен.

Однако одного физического здоровья менеджеру недостаточно. Он должен быть еще и эмоционально здоровым человеком, иначе просто не выдержит всех сваливающихся на его голову перегрузок.

Поэтому нужно заранее формировать у себя положительные эмоции: сопереживание, делающее человека гуманным; волнение, стимулирующее активность; заинтересованность и любознательность, помогающие продвигаться вперед и осваивать новые сферы деятельности; уверенность, придающая солидность.

Принятие управленческих решений требует от менеджеров не только квалификации, но и в эмоциональной зрелости, которая выражается в умении и готовности идти навстречу острым ситуациям, успешно справляться с ними, не делать переживаемой трагедии из поражений, неминуемых на жизненном пути любого менеджера.

Современный менеджер должен активно бороться с собственными недостатками; формировать у себя положительное отношение к жизни и работе; создавать "здоровое" окружение путем выдвижения и обучения людей, раскрытия их способностей и талантов, при этом не нужно опасаться потерять авторитет – в большинстве случаев сотрудники за такое отношение к ним платят, наоборот, признанием и благодарностью.

Другая группа качеств, необходимых любому менеджеру – профессиональные. Это компетентность, т.е. система специальных знаний и практических навыков. Она бывает специальной и управленческой. Это культура – общая, техническая, экономическая, правовая, информационная, психолого-педагогическая. Важен и ряд других моментов. Прежде всего, современного менеджера отличает хорошее знание действительности как внутренней, так и внешней, понимание целей фирмы и своего подразделения, умение видеть проблемы, выделять в них наиболее существенные стороны, быть восприимчивым к новизне и изменениям. Это невозможно без обладания умственными способностями выше среднего уровня, умения анализировать ситуацию, создавать и критически оценивать различные планы и программы, принимать решения, брать на себя ответственность за их выполнение, много и упорно работать для этого, быть энергичным и решительным.

Однако менеджер должен быть не только хорошо подготовленной и высокообразованной, но еще и творческой личностью.

От него требуется не только верить в свои творческие способности, но и ценить такие способности в других, уметь их мобилизовать и использовать, преодолевая все встречающиеся на пути препятствия. Для этого необходимо быть настойчивым, испытывать потребности в переменах, уметь порывать с традициями, воспринимать новые идеи и новаторские решения, систематически ими пользоваться. Творческий менеджер обычно работает с группами, используя метод мозговой атаки, поощряет свободное выражение эмоций и идей и непрестанно учится, в том числе и на собственных ошибках.

Творчество немислимо без способности находить информацию и делиться ею с подчиненными; прислушиваться к окружающим независимо от того, кто они; держать себя откровенно с коллегами; добиваться обратных связей; не отгораживаться от того, что угрожает устоявшимся взглядам на мир, ставя при этом все под сомнение; понимать

позицию других; везде находить людей, представляющих хоть какой-то интерес для фирмы.

Но наиболее важно для менеджера схватывать все налету, увязывать вновь приобретаемые знания со старыми, обладать умением и способностью учиться как на работе, так и вне ее, повышая компетентность, но избегая при этом однобокой специализации. Учеба обычно начинается с момента вступления в должность и никогда не прекращается.

Очередной группой качеств менеджера, определяющих его, собственно говоря, как менеджера, являются организаторские, а также деловые качества. Они отражают уровень организаторской культуры менеджера, владение технологией управленческой работы: подбором, расстановкой и использованием кадров, выработкой норм, нормативов и регламентов, личных планов и планов деятельности подразделений, служб, оперативных планов и планов-графиков проведения мероприятий, доведением заданий до исполнителей инструктажем, распоряжением, контролем.

К организаторским качествам нужно отнести, прежде всего, целеустремленность. Характер современной жизни требует от менеджера ясных и обоснованных целей. Без них он может испытывать недостаток твердости и решимости, упускать хорошие возможности, тратить время на пустяки. Поскольку в мире все меняется, чтобы удержаться на плаву, менеджер должен эти цели корректировать. Но целеустремленность заключается не только в том, чтобы цели устанавливать, а упорно к ним стремиться. Это и отличает менеджера от остальных работников.

Другим организаторским качеством, которое должно быть присуще менеджеру, является деловитость. Она заключается в умении четко и своевременно ставить задачи, принимать обоснованные решения, контролировать их исполнение, быть оперативным и распорядительным в действиях и поступках.

Важным организаторским качеством менеджера является энергичность, то есть способность заражать людей уверенностью, стремлением действовать путем логического внушения, личного примера, собственного оптимизма.

Менеджеру должна быть присуща дисциплина и контроль над собой. Без этого он не сможет ни призвать к порядку других, ни контролировать их деятельность. Поэтому менеджер должен контролировать свои эмоции и настроения, изучать эмоции других, чтобы найти подход к их поведению, а также контролировать дисциплину подчиненных.

Отличительной чертой менеджера должна быть повышенная работоспособность, умение трудиться напряженно, не принося себя в жертву и не становясь "работоманом" (в передовых компаниях считается дурным тоном для высших руководителей задерживаться в офисе после окончания трудового дня или брать работу на дом).

Силы нужно беречь для главного, не растрачивать их по-пустому, уметь отдыхать, в том числе и во время командировок. Менеджер должен быть коммуникабельным, контактным, т.е. общительным, направленным на внешний мир, проявляющим интерес к окружающим. Он должен уметь располагать к себе людей, слушать и понимать их, убеждать в своей правоте.

Важная черта менеджера – реализм. Он должен уметь правильно оценить свои возможности и возможности подчиненных, их поступки, не витать в облаках, тогда не так больно будет падать при неудаче.

Хороший менеджер характеризуется здоровым оптимизмом и уверенностью.

Руководить людьми без уверенности в себе невозможно. Уверенные люди знают, чего хотят. Они никогда не прибегают к обходным путям. Их взгляды на проблемы всегда четкие и ясные, и они стремятся к тому, чтобы все об этих взглядах знали, а поэтому высказывают свободно свою точку зрения, добиваясь, чтобы их услышали и поняли, но при этом уважают других людей и их мнения.

Хороший руководитель должен уметь обеспечивать сопричастность сотрудников к работе. Для этого необходимо правильно поощрять людей, превращать любую, даже самую нудную работу в увлекательную игру, отыскивая нестандартные подходы и неизвестные грани в деле решения проблемы, сдабривать свои действия известной долей авантюризма для пущей привлекательности. Он должен считаться с желанием подчиненных добиться определенного положения в этом мире, знать их идеалы и способствовать реализации их в жизнь.

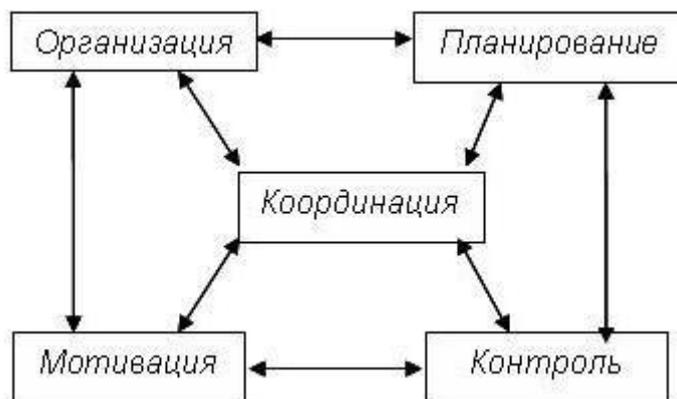
Но самое главное – менеджер должен обладать умением руководить, организовывать и поддерживать работу коллектива, быть готовым к действиям, риску. Он должен уметь определить объем своих служебных полномочий, возможность действовать независимо от руководства, побуждать людей к повиновению, избавляться от балласта, а оставшимся помочь стать самими собой, а не поднимать под себя. Для этого менеджер должен обладать терпимостью к слабостям людей, не мешающим работать, и нетерпимостью ко всему, что препятствует успешному решению стоящих перед ним и коллективом задач. Нужно иметь в виду, что не существует, и не будет существовать менеджера, обладающего универсальными способностями и одинаково эффективно действующего в любой ситуации.

4. Планирование в системе менеджмента

Функции управления - составные части любого процесса управления, без их выполнения невозможно обеспечить эффективную работу организации.

К общим функциям менеджмента относятся:

- [планирование](#)
- [организация](#)
- [мотивация](#)
- [контроль](#)
- [координация](#)



Планирование - начальный этап управления

Планирование – его сущность состоит в том, что руководство фирмы определяет стратегические цели и задачи, принимает стратегические и оперативные решения по ним, определяет способы и сроки достижения запланированного, необходимые материальные, денежные и трудовые резервы и ресурсы, исполнителей и ответственных лиц и другие вопросы.

Осуществляя связь между современным состоянием организации и тем, которого она хочет достичь в будущем, процесс планирования включает принятие решений о том, **что делать, когда делать и кто будет делать.**

Успех любой организации зависит от того, насколько тщательно продуманы и определены общие цели деятельности, а также средства их достижения.

Аристотель писал: "благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий: правильного установления конечной цели всякого рода деятельности и отыскания соответствующих средств, ведущих к конечной цели"

Ведущий американский менеджер Ли Якокка ввел систему задавать ведущим работникам на каждом уровне следующие вопросы:

- какие задачи вы ставите на ближайшие 3 месяца?
- каковы ваши планы, приоритеты, надежды?
- что вы намерены предпринять для их осуществления?

Результатом процесса планирования являются планы.

План – это система взаимосвязанных, объединенных общей целью заданий, обеспечивающих реализацию целей производственной системы.

Принципы планирования

А.Файоль определил четыре основных принципа планирования, назвав их «общие черты хорошей программы действия»:

- единство;
- непрерывность;
- гибкость;
- точность.

Позднее, современный ученый-экономист Р.Акофф назвал еще один принцип – участие.

Принцип единства предполагает, что планирование в организации имеет системный (комплексный) характер; это означает единство целей как для вертикальной управленческой иерархии, так и горизонтальных связей.

Принцип участия рассматривается в тесной связи с принципом единства. Он означает, что работник предприятия независимо от занимаемой и выполняемой функции становится участником планируемой деятельности.

Принцип непрерывности означает, что процесс планирования во времени должен быть непрерывным исходя из следующих предпосылок:

- изменение внешней среды может носить непредсказуемый характер и потребует корректировок плана;
- не всегда возможно предусмотреть изменение во внутренней сфере.

Принцип гибкости заключается в необходимости предусматривать при составлении планов определенные производственные резервы. Величина резервов зависит от уровня профессиональной компетентности плановиков. Они должны быть достаточными для достижения поставленной цели, не завышенными или заниженными.

Принцип точности связан с понятием «эффективности» плана и принципом гибкости, т.е. планы должны быть максимально приближены к существующим возможностям предприятия.

Все менеджеры, независимо от того на каком уровне организации они находятся, занимаются планированием. Однако характер и масштаб планирования изменяются в зависимости от полномочий, которыми располагают менеджеры. В зависимости от цели различают стратегическое и оперативное планирование.

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование - это процесс определения миссии и целей организации, нахождения конкретных стратегий для выбора и приобретения нужных экономических ресурсов, их распределения и использования с целью обеспечения эффективной деятельности организации в обозримой перспективе.

Смыслом стратегического планирования является процесс моделирования будущего, применительно к которому должны быть определены цели и сформулирована концепция долгосрочного развития.

Этапы стратегического планирования:

1. формирование миссии и целей;
2. проведение стратегического анализа;
3. оценка и выбор стратегических альтернатив;

«Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня».

Формирование миссии фирмы

Миссия фирмы – это публичная цель деятельности компании (понимание компанией своей роли в системе бизнеса).

Формулировка миссии определяется отношением фирмы к своим покупателям, работникам, конкурентам, правительству и т.д. Четкое понимание своей миссии позволяет фирме выделиться среди конкурентов и завоевать покупателей.

Пример:

Миссия компании Ford

Представление людям дешевого транспорта.

Миссия компании Procter & Gamble

Производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня людей в разных странах

Миссия компании должна быть максимально адаптированной к рынку и основываться на том, что компания умеет делать наилучшим образом; должна быть реалистичной и учитывать мнения и желания лиц, определяющих судьбу компании.

Во всем процессе стратегического планирования миссия наиболее статична. В идеале она разрабатывается лишь однажды, в момент выхода фирмы на рынок, и определяет направление ее развития. На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели.

Следует различать широкое и узкое понимание миссии.

В широком понимании миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования предприятия. Философия предприятия определяет ценности, верования, принципы, в соответствии с которыми предприятие намеревается осуществлять свою деятельность. Именно предназначение определяет действия, которые предприятие намеревается осуществлять, и то, какого типа предприятием оно намеревается быть. Философия предприятия обычно редко меняется. Хотя она может меняться, например, со сменой собственника. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут происходить на предприятии и в среде его функционирования.

В узком понимании миссия — сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует предприятие, т. е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования предприятия, в котором проявляется отличие данного предприятия от ему подобных.

Миссия помогает достичь ясности цели внутри компании, служит фундаментом для принятия всех важных решений, вносит элемент обязательности при достижении целей предприятия, приводит к пониманию и поддержке компании во внешней среде в достижении ее целей.

Самым трудным во всем процессе планирования является формулирование положения о миссии, осуществляемое на первой ступени работы по созданию или совершенствованию бизнеса. Делать это нужно до того, как процесс планирования закончится в целом. Зачастую положение о миссии неоднократно переписывается, по мере того, как меняются знания о конкурентах и о других элементах внешней среды. Положение о миссии функционирует как средство коммуникации, для того чтобы помочь предприятию добиться преимущества перед конкурентами.

Положение передает намерения предприятия, цели и указания людям, вовлеченным в данный бизнес.

Оно действует как катализатор активности каждого, кто вовлечен в конкретный бизнес:

- владелец предприятия;
- ключевой менеджмент (люди, занимающие ключевые посты в бизнесе);
- сотрудники. Нужно помочь им понять цели и задачи предприятия и их роль в достижении этих целей;
- поставщики. Необходимо помочь им понять цели данного предприятия и возможности своего воздействия;
- потребители. Следует помочь им понять, на чем фокусируется конкретное предприятие и что именно они являются сосредоточием усилий.

Формирование миссии присуще высокоразвитому бизнесу. Предпочтительным считается сочетание короткого лозунга, определяющего основное направление действий фирмы, с хорошо проработанным текстом миссии, включающим следующие пункты:

- описание текущего положения дел на предприятии;
- описание потребителей, с которыми в настоящее время работает предприятие;
- описание предлагаемых предприятием продуктов и услуг;
- описание целей предприятия (куда оно хочет прийти?);
- описание философии компании (какие ценности и взгляды лежат в основе деловой практики компании?);
- описание общественного имиджа предприятия (как оно хочет выглядеть в глазах общественности?).

Цели организации

Цели - это конкретные конечные состояния или результаты, которых стремится достигнуть группа в процессе совместной работы. Цели разрабатываются руководством в ходе процесса планирования и сообщаются членам организации, что является важнейшим фактором координирования деятельности группы. Общие цели сплачивают коллектив и придают всей работе осознанность.

Организации различных типов ставят перед собой и различные цели. Так, организации, занимающиеся бизнесом, сосредотачивают внимание, прежде всего, на таких вопросах, как затраты и получаемая прибыль. Они, главным образом, ставят себе цели по рентабельности (прибыльности) и производительности. В свою очередь эти цели конкретизируются, находя выражение в таких, например, определениях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей, а также социальная ответственность.

С другой стороны, государственные учреждения, которые не являются коммерческими организациями, формулируют свои цели, например, как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений. Включаемые в формулировки этих целей этические представления и оценки социальной ответственности выражают в большей степени философию данной организации, чем конкретизацию результата.

Ориентация, задаваемая ясно сформулированными целями, определяет все последующие решения руководства.

ЦЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ. В каждом подразделении организации также необходима выработка своих целей. Например, целью подразделения маркетинга может стать сокращение количества жалоб потребителей на N% в следующем году. Цели сходных подразделений в различных организациях могут быть гораздо ближе друг другу, чем даже цели различных подразделений в рамках одной организации,

поэтому особенно необходима их координация. Цели подразделений должны удовлетворять деятельности организации как целого, а не входить в противоречия с целями других подразделений.

Цели организации должны обладать рядом характеристик:

- Конкретность;
- Обозримость (краткосрочность, долгосрочность);
- Реальность (достижимость);
- Взаимосвязанность (одна не противоречит другой);
- Эффективность (результативность и прибыльность).

Достижение целей осуществляется через функции управления: организацию, планирование, мотивацию, контроль, координацию.

Главная цель деятельности коммерческих организаций - получение прибыли.

Примеры целей деятельности организации

Функциональная область	Цель
Маркетинг	Выйти на 1 место по продаже продукции на рынке
Производство	Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех или определенных видов продукции
НИОКР	Поддерживать конкурентоспособность и инновационность (постоянное обновление) выпускаемой продукции
Финансы	Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов
Персонал	Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников и повышения уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе

Проведение стратегического анализа

Подразумевает оценку стратегического состояния фирмы с учетом факторов:

- **внутренней микросреды**, полностью контролируемой менеджментом фирмы и включающей подразделения фирмы;
- **внешней микросреды** (делового окружения), регулируемой менеджментом фирмы и включающей: поставщиков, конкурентов, посредников (торговые фирмы, транспортные компании, специализированные фирмы (реклама, консалтинг), кредитно-финансовые учреждения), клиентуру и контактные аудитории (средства массовой информации, государственные учреждения и органы, широкая публика);
- **макросреды** (фонового окружения), абсолютно неподконтрольной менеджменту фирмы и включающей:
 1. Политическое окружение.
 2. Экономическое окружение.
 3. Социальное окружение.
 4. Технологическое окружение.

Сущность анализа внешней среды состоит в систематическом изучении и оценке контролируемых и неконтролируемых факторов (объектов и событий), относящихся к предприятию. Главная цель такого анализа — получение необходимой плано-прогнозной информации, а дополнительная цель — выявление сильных и

слабых сторон самого предприятия, а также возможностей и рисков, связанных с его внешней средой.

Менеджер, занимаясь анализом состояния внешней среды, должен анализировать рынки, уровни конкуренции и технологий. Анализ работы предприятий-конкурентов строится по той же схеме, что IT анализ работы собственного предприятия.

Используются различные виды анализа и их комбинации:

- анализ, проводимый исключительно на базе прошлой фактической информации — анализ фактов, или фактический анализ;
- анализ, проводимый на базе информации, ориентированной в прошлое и будущее — анализ событий и отклонений. Анализ отклонений является частью процессов контроля;
- анализ, проводимый на базе будущей информации — анализ планируемых показателей. Служит для оценки составленных планов и выбора плановых альтернатив.

Кроме анализа внешней и внутренней среды хороший менеджер должен уметь анализировать и оценивать деловую обстановку, в которой функционирует его предприятие. В зависимости от результатов такого анализа и должны приниматься многие управленческие решения, влияющие на стратегию поведения предприятия на рынке.

Деловая обстановка — вся совокупность элементов внешней и внутренней среды, оказывающих существенное влияние на достижение стратегических целей в деятельности предприятия на рынке.

Основные сферы деловой обстановки во многом совпадают: политическая, экономическая, социально-политическая, юридическо-правовая, криминальная сферы.

Для менеджеров очень важно уметь определять и прогнозировать деловую обстановку. От этого зависят не только рост или падение экономических показателей ведения бизнеса, но и безопасность деятельности компании в определенных условиях. В западных компаниях работа по оценке деловой обстановки и ее прогнозированию уже давно ведутся. Российские фирмы зачастую этим пренебрегают, за что и расплачиваются. Такая работа должна быть поставлена на научный уровень и доверена только грамотному специалисту. Смысл такой деятельности должен быть сведен к трем основным направлениям: во-первых, к классификации уровня безопасности; во-вторых, к оценкам внешних и внутренних воздействий на компанию; в-третьих, к выработке мер противодействия.

Оценка состояния деловой обстановки включает несколько параметров.

Внешние воздействия могут классифицироваться следующим образом: недобросовестная конкуренция; недобросовестные отношения; споры; опасности; угрозы; конфронтация.

Внутренние воздействия могут классифицироваться таким образом: межличностные, кадровые; техногенные и технологические.

Состояния деловой обстановки определяются по следующим уровням: благоприятная или нормальная; неблагоприятная, или усложняющая; сложная; напряженная, или предконфликтная; конфликтная; катастрофическая.

Ранжирование обстановки по вышеперечисленным уровням позволяет руководителям и менеджерам предприятий определять степень напряженности деятельности системы безопасности, необходимости обращения за поддержкой к государственным органам и фирмам, работающим в негосударственной системе безопасности.

Анализ сильных и слабых сторон предприятия — очень важное направление в деятельности предприятия. Метод SWOT-анализа способен эффективно помочь в этом и широко используется предприятиями во всем мире. Современный менеджер обязан в совершенстве владеть этим методом.

SWOT — это аббревиатурное обозначение сильных сторон (**Strengths**), слабых сторон (**Weaknesses**), благоприятных возможностей (**Opportunities**), факторов угрозы (**Threats**).

Анализ SWOT помогает развивать понимание тех обстоятельств, в которых действует предприятие. Этот метод помогает сбалансировать свои внутренние сильные и слабые стороны с теми благоприятными возможностями и факторами угрозы, с которыми придется столкнуться предприятию. Данный анализ помогает определить не только возможности предприятия, но и все доступные преимущества перед конкурентами. Ниже приводятся примерные группы вопросов для проведения SWOT-анализа. Первые две группы касаются внутренних факторов. Анализируются сильные и слабые стороны. Вторая группа вопросов касается внешних факторов и включает в себя благоприятные возможности и факторы угрозы.

Итак, на первом этапе нужно провести анализ по следующим факторам.

Внутренние факторы.

Сильные стороны:

- компетентность;
- наличие достаточных финансовых ресурсов;
- наличие хороших конкурентоспособных навыков;
- хорошая репутация у потребителей;
- признанное лидерство предприятия на рынке;
- наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности;
- наличие собственных технологий высокого качества; наличие преимуществ в стоимости на продукцию и услуги; наличие преимуществ перед конкурентами; Способность к инновациям и т.п.

Слабые стороны:

- отсутствие стратегического направления;
- маргинальное положение на рынке;
- наличие устаревшей техники;
- низкий уровень прибыльности;
- неудовлетворительный уровень менеджмента;
- плохой контроль;
- слабость по сравнению с конкурентами;
- отсталость в инновационных процессах;
- узкий ассортимент продукции;
- неудовлетворительный имидж на рынке;
- низкие маркетинговые навыки у персонала;
- отсутствие достаточного финансирования проектов и т.п.

Внешние факторы.

Благоприятные возможности:

- работа с дополнительными группами потребителей;
- внедрение на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение спектра продуктов для удовлетворения более широкого круга потребителей;
- дифференцированность продукции;
- способность предприятия быстро перейти к более выгодным стратегическим группам;
- уверенность в отношении фирм-соперников;
- быстрый рост рынка и т.п.

Факторы угрозы:

- приход новых конкурентов;
- повышение объема продаж аналогичных продуктов;
- медленный рост рынка;
- неблагоприятная налоговая политика государства;
- изменение нужд и вкусов покупателей и т.п.

Резюмируя вышеизложенное, менеджер должен уметь определять, какими сильными сторонами обладает его предприятие, не только видеть, но и признаваться в слабых его сторонах. Он должен осознавать, какие у предприятия существуют благоприятные возможности, и принимать в расчет те факторы угрозы, которые могут помешать извлечь выгоду из благоприятных возможностей.

Для того чтобы справляться с угрозами и использовать существующие возможности, недостаточно просто знать о них. Если предприятие знает об угрозе, но не противостоит ей, оно может потерпеть поражение на рынке. С другой стороны, предприятие может владеть информацией о новых возможностях, но не иметь ресурсов для их реализации.

Менеджер должен также знать, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованные возможности предприятия могут стать угрозой, если их вовремя использует конкурент. С другой стороны, удачно предотвращенная угроза может обеспечить предприятию сильную позицию, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Оценка и выбор стратегических альтернатив

Стратегия – комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели фирмы и исходящих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды.

Элементы стратегии:

- долговременные цели (планы, программы), определяющие деятельность организации на перспективу (стратегические цели);
- технологии, с помощью которых реализуется достижение стратегических целей;
- ресурсы, которые будут использованы при достижении стратегических целей;
- система управления, обеспечивающая достижение стратегических целей.

После того как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать. На этом этапе руководство уже ответило на вопрос: «Каким делом мы занимаемся?» и теперь готово заниматься вопросами: «Куда мы направляемся?» и «Как мы попадем из точки, где находимся сейчас, в точку, где мы хотим быть?»

Процесс выбора стратегии состоит из этапов разработки, доводки и анализа или оценки. На первом этапе создаются стратегии, которые позволяют достичь поставленных целей. На этом этапе важно разработать как можно большее число альтернативных стратегий. На втором этапе стратегии дорабатываются до уровня адекватности многообразным целям развития предприятия. Формируется общая стратегия. На третьем этапе анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. Здесь происходит наполнение общей стратегии конкретным содержанием.

Говоря о правильном выборе стратегии, следует отметить, что важной задачей стратегического управления является определение пропорций и темпов свертывания одного производства и развития другого производства. Предприятие может перейти из одной зоны хозяйствования в другую.

Анализ стратегических альтернатив. Оценка стратегии.

В распоряжении предприятия имеются четыре стратегических альтернативы:

1. ограниченный рост,
2. рост,
3. сокращение
4. сочетание этих вариантов.

1. Ограниченный рост. Стратегической альтернативой, которой придерживаются большинство организаций, является ограниченный рост.

Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в целом удовлетворена своим положением. Организации выбирают такую альтернативу потому, что это самый легкий, удобный и наименее рискованный способ действия. Руководство, в общем-то, не любит перемен. Если фирма была прибыльной в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то, скорее всего, она будет следовать этой стратегии и впредь.

2. Рост. Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года.

Стратегия роста является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство. В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к атрофии рынков и отсутствию прибылей. Исторически наше общество рассматривало рост как благотворное явление. Многие акционеры рассматривают рост, особенно краткосрочный, как непосредственный прирост благосостояния. К сожалению, многие фирмы предпочитают краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может осуществляться в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста (например, производитель приобретает оптовую фирму-поставщика или одна фирма по производству чего-либо приобретает другую). Рост может приводить к конгломератам, т.е. объединению фирм в несвязанных отраслях.

3. Сокращение. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов:

Ликвидация. Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации.

Отсечение лишнего. Часто фирмы считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности

Сокращение и переориентация. При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли.

К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

4. **Сочетание.** Эта стратегия представляет собой сочетание любой из трех упомянутых стратегий: ограниченного роста, роста и сокращения.

Стратегии сочетания всех альтернатив будут скорее всего придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

Выбор стратегии. После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Хотя выбор общей стратегии представляет собой как право, так и обязанность высшего руководства, окончательный выбор оказывает глубокое влияние на всю организацию.

На стратегический выбор, осуществляемый менеджментом предприятия, влияют разнообразные факторы:

Риск. Какой уровень риска руководство считает приемлемым? Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить ее.

Знание прошлых стратегий. Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

Реакция на владельцев. Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы.

Фактор времени. Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

Выбор стратегии является центральным моментом стратегического планирования. Часто организация выбирает стратегию из нескольких возможных вариантов.

Менеджеру очень важно следить за тем, как осуществляется стратегия. Для этого ему нужно иметь широкую сеть контактов и источников информации — как формальных, так и неформальных. Обычные каналы получения информации могут быть следующими: беседы с подчиненными, чтение отчетов, анализ последних результатов деятельности, контакты с клиентами, наблюдение за действиями конкурентов и заслушивание рядовых сотрудников с целью получения сведений из первых рук. Менеджер, занимающийся разработкой стратегии, должен быть уверен в том, что он получает достоверную и точную информацию и владеет ситуацией. Важное значение следует придавать неформальному общению, которое может позволить получить быстрый и легкий доступ к информации.

Реализация стратегии. Задачей этого этапа является понимание того, что необходимо сделать, чтобы стратегия была реализована, работала, а намеченные сроки ее исполнения соблюдались. Работа по реализации стратегии относится к области административных задач. Она включает в себя:

- создание организационных возможностей для успешного выполнения стратегии;
- управление бюджетом с целью выгодного размещения средств;
- определение политики предприятия, обеспечивающей реализацию стратегии;

- мотивацию работников для более эффективной работы. При необходимости следует видоизменить их обязанности и характер работы с целью достижения наилучших результатов по реализации стратегии;
- увязывание размеров вознаграждения с достижением намеченных результатов;
- создание благоприятной атмосферы внутри предприятия для успешного выполнения намеченной цели;
- создание внутренних условий, обеспечивающих персоналу предприятия возможность ежедневного эффективного исполнения своих стратегических ролей;
- использование передового опыта для постоянного улучшения работы;
- обеспечение внутреннего руководства, необходимого для продвижения по пути реализации стратегии и контроля за тем, как стратегия должна быть выполнена.

Это так называемые определенные базовые требования, которые должны выполняться независимо от особенностей предприятия.

Оценка реализации стратегии. Менеджер должен знать, что стратегическое планирование — это непрерывный процесс, и поставленные перед предприятием задачи обычно пересматриваются не один раз. Связано это с появлением новых обстоятельств, вынуждающих вносить коррективы. Иногда могут быть изменены даже долгосрочные цели деятельности предприятия. Изменение прогноза развития предприятия, разработка новых целей, а также колебания на рынке влекут за собой корректировку стратегии.

Оценка реализации стратегии осуществляется по следующим ступеням:

- необходимо удостовериться, что текущие цели предприятия и его задачи точно соответствуют общим желаниям руководства предприятия и его стратегии в целом;
- необходимо описать продукт, выпускаемый предприятием, и дать ему оценку соответствия текущему моменту;
- менеджер должен точно определить сегменты своих потребителей, а также взять в расчет все потенциальные сегменты рынка, на котором работает предприятие;
- следует построить профиль потребителей, который специфически определяет нужды, выгоды и покупательские критерии потребителей продукции данного предприятия;
- необходимо правильно определить стратегические единицы бизнеса и дать им правильную оценку. Стратегические единицы бизнеса (СЕБ) — конкурентная среда, в которой предприятие устанавливает соответствие своего продукта потребительской группе или рынку. Именно стратегические единицы бизнеса определяют бизнес;
- менеджер должен учесть все силы индустрии, которые воздействуют на стратегические единицы бизнеса данного предприятия;
- пункты дифференциации должны являться устойчивыми и отчетливыми в глазах потребителей данного предприятия;
- стратегические выводы для каждой стратегической единицы бизнеса должны совпадать с целями и возможностями данного предприятия;
- выполнение конкретной стратегии и конкретных тактических ходов должно соответствовать ресурсам данного предприятия и успешно осуществляться на каждом этапе.

Оценка реализации стратегии неразрывно связана с контролем, основными задачами которого являются:

- определение того, что и по каким показателям проверять;

- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;
- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

Обычно организация выбирает стратегию из нескольких возможных вариантов. При этом она может столкнуться с достаточно большим числом альтернативных стратегий.

Тактическое планирование

Тактическое планирование неразрывно связано со стратегическим планированием, так как там, где используется стратегическое планирование, возникает потребность в тактическом планировании.

Тактическое планирование означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии. Под тактическим планированием понимают планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей. Иными словами, тактика является одной из форм выражения стратегии. Стратегия и тактика, в общем плане, имеют родственные цели и их сущность заключается в определении средств, с помощью которых предприятие стремится к достижению поставленных целей и заданий. Тактическое планирование — это детальное планирование, определение и разработка вопросов в рамках технических линий. Тактику можно рассматривать как определенные шаги, ступени по направлению к вершине — общей цели, предусмотренной стратегией.

Чтобы лучше понять, что такое тактическое планирование, рассмотрим различия между стратегическим и тактическим планированием по некоторым характеристикам.

Подробность. В стратегическом планировании проводится планирование общих линий деятельности предприятия. В тактическом планировании имеет место детальное планирование.

Временной уровень. В стратегическом планировании планы характеризуются долгосрочностью, а в тактическом планировании — краткосрочностью.

Лица, принимающие решения. В стратегическом планировании решения принимают немногочисленные специалисты из высшего руководства, в тактическом — многочисленные специалисты из среднего звена руководства.

Характер проблем. В стратегическом планировании рассматриваются редко повторяющиеся проблемы и задачи, а в тактическом планировании решаются однородные проблемы.

Степень регулярности действия. В стратегическом планировании действия могут носить как регулярный, так и нерегулярный характер. В тактическом планировании принят фиксированный график действий.

Количество альтернатив. В стратегическом планировании может быть много альтернатив, в тактическом планировании таких альтернатив мало.

Процесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных стадий: подготовка плана и его принятие. Подготовка плана включает в себя сбор, систематизацию и уточнение различной информации в деятельности предприятия, анализ полученной информации, постановку менеджером задач отдельным структурным подразделениям и работникам на разработку плана, определение подлежащих включению в план мероприятий. Принятый план обязательно должен быть документально оформлен и утвержден руководителем предприятия.

Кроме тактического планирования следует различать текущее, или оперативное, планирование.

Текущее, или оперативное, планирование - это то, чем ежедневно занимается менеджер на предприятии. К нему относится планирование работы предприятия на небольшой промежуток времени. Это может быть как день, так и месяц, квартал, полугодие и даже год. Это зависит от стратегических и тактических целей предприятия.

Процесс текущего, или оперативного, планирования состоит из нескольких стадий:

1. выявление проблемы;
2. определение возможных действий;
3. предварительный выбор одного из определенных возможных действий;
4. анализ возможных последствий;
5. окончательный выбор действия.

Причем менеджер должен уметь видеть не только текущий момент, но и предвидеть влияние решения на будущий временной период.

Он должен уметь составлять стратегические планы, организовывать тактическое планирование и заниматься текущим планированием.

6. Функция менеджмента – организация

Чтобы планы были реализованы, кто-то очевидно должен фактически выполнить каждую из задач, вытекающих из целей организации.

Организация - это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Имеется два основных аспекта организационного процесса:

1. как организация предпринимательско деятельности;
2. как организация управления в предпринимательской деятельности

Организация предпринимательской деятельности включает в себя:

1. формирование предпринимательской идеи
2. ТЭО создания предприятия и составление его бизнес-плана
3. выбор организационно-правовой формы
4. регистрация предприятия и др.

Организация управления основывается на ряде принципов: делегирование, ответственность, полномочия.

Делегирование

Делегирование означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Сегодня руководитель уже не в состоянии единолично решать все возникающие управленческие проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных обязанностей, поскольку их слишком много, они разнообразны и специфичны, а его знания, опыт и время ограничены. В связи с этим руководителю приходится расщеплять свои полномочия и распределять их между подчиненными, что дает возможность освободиться от второстепенных дел и приблизить принятие решений к месту их реализации. При этом руководитель сохраняет за собой выработку стратегии, контроль и общее управление.

Сущность управления заключается в умении "добиваться выполнения работы другими".

Цели делегирования:

- разгрузить вышестоящих руководителей, освободить их от текучки и создать наилучшие условия для решения стратегических задач;
- повысить дееспособность нижестоящих звеньев;
- активизировать "человеческий фактор", увеличить вовлеченность и заинтересованность работников.

Процесс делегирования полномочий включает следующие этапы:

- поручение работникам индивидуальных конкретных заданий;
- предоставление соответствующих полномочий и ресурсов подчиненным.

Делегирование базируется на полномочиях и ответственности.

Полномочия

Полномочия – это совокупность официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять действия в интересах организации. Пределы полномочий в общем случае сужаются сверху вниз.

Полномочия делегируются должности, а не персонально лицу, которое занимает эту должность в данный момент. Это отражается в старой военной поговорке: "Честь отдается мундиру, а не человеку". Если работник меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой.

Предпосылки делегирования полномочий:

- благоприятный морально-психологический климат в коллективе, взаимное доверие между руководителем и подчиненными;
- обладание последними требуемой квалификацией, знаниями, опытом, желанием принять участие в управлении и добровольно взять на себя ответственность за порученное дело;
- возможность своевременно вознаградить.

Ни при каких обстоятельствах не делегируется:

- выработка общей политики организации или подразделения;
- принятие решений в условиях нехватки времени, критической ситуации или повышенного риска;
- общее руководство;
- рассмотрение конфиденциальных вопросов, а также связанных с поощрением и наказанием.

Поскольку способность людей реализовывать полномочия не может быть однозначно определена заранее, делегирование связано с риском. Однако он оправдан, так как делегирование полномочий сулит немалые выгоды.

Для организации они связаны с приближением принятия решений к месту их реализации, а, следовательно, с повышением качества, гибкости, оперативности работы.

Руководителей делегирование полномочий освобождает от текущих дел, позволяет более рационально распределить нагрузку среди подчиненных и заняться решением наиболее сложных проблем, выявить кандидатов на продвижение.

Подчиненным делегирование позволяет максимально продуктивно использовать и продемонстрировать свои способности, знания, опыт; проявить инициативу и самостоятельность; создать стартовую площадку для продвижения по службе; повысить квалификацию; получить большее удовлетворение от работы; экономить время в связи с отсутствием ожидания указаний.

Однако, несмотря на это и руководители, и подчиненные часто сопротивляются делегированию полномочий.

Нежелание руководителей делегировать полномочия может быть обусловлено:

- некомпетентностью, боязнью потерять власть, престиж, прослыть бездельниками;
- копированием стиля высшего руководства;
- непониманием важности делегирования;
- загруженностью текущей работой и отсутствием времени для выбора исполнителя, постановки задачи, контроля ее выполнения;
- неспособностью рисковать, недоверием подчиненным, боязнью ответственности за их возможные ошибки;
- нежеланием расставаться с любимым делом;
- боязнью конфликтов с исполнителями по поводу возложения на них дополнительных обязанностей.

Подчинённые уклоняются от принятия полномочий вследствие:

- нежелания самостоятельно работать;
- нехватки знаний, отсутствия веры в себя;
- страха ответственности за ошибки;
- боязни оказаться умнее руководителя, недоверия к нему;
- перегрузки другими обязанностями;
- отсутствия реальной возможности и что-то сделать;
- формального отношения со стороны руководителей.

Виды управленческих полномочий

- распорядительные (общие, линейные, функциональные);
- рекомендательные;
- представительские (координационные, контрольно-отчетные);
- согласительные (предостерегающие, блокирующие).

1. Распорядительные полномочия предполагают, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Исходя из содержания решений эти полномочия бывают **общими, линейными и функциональными**.

Общие полномочия, подразумевающие право на принятие решений, связанных с постановкой целей, выработкой стратегии, действиями в кризисной ситуации и пр., принадлежат высшему руководству.

Линейные полномочия, предполагающие наличие прямой должностной связи между руководителями и исполнителями, означают, что первые предписывают вторым, что, когда и где те должны делать или, наоборот, не делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели. Линейными полномочиями обычно обладает руководство основных подразделений (производственных, сбытовых, финансовых и пр.).

Обычно в круг линейных полномочий входят вопросы оперативного управления технологическими процессами, организации труда персонала, приема и увольнения сотрудников, их оценки, поощрения и наказания, поддержания благоприятного морально-психологического климата в коллективе и т. п.

Функциональные полномочия сводятся к принятию решений о том, как достичь целей, то есть о методах выполнения работы лицами, непосредственно подчиняющимися линейным руководителям. Для сохранения единства управления содержание и объем функциональных полномочий строго регламентируются.

Обычно ими обладают руководители таких служб фирмы, как плановая, бухгалтерская, кадровая, маркетинговая и т. п., являющиеся главными специалистами в соответствующих направлениях.

2. Рекомендательные полномочия подразумевают предоставление (при необходимости) советов, каким образом лучше всего решить тот или иной узкий вопрос. Но эти советы не являются обязательными для исполнения и не носят инициативного характера. Такими полномочиями обладают, например, консультанты.

3. Представительские полномочия предусматривают выполнение по поручению руководства следующих функций:

- обеспечение согласованного взаимодействия субъектов на низовых уровнях управления (координационные полномочия). Обычно ими располагают различного рода комитеты и комиссии;
- проверка в установленных рамках деятельности субъектов, получение от них необходимой информации (контрольно-отчетные полномочия). Подобные полномочия могут быть возложены на специальные подразделения (например, контрольно-ревизионное), а также на функциональные службы (например, бухгалтерию).

4. Согласительные полномочия состоят в том, что их обладатели в соответствии с законом обязаны выразить свое отношение к решениям, принимаемым в рамках распорядительных или координационных полномочий. К ним относятся:

- предостерегающие полномочия. Ими располагает, например, юридическая служба, сотрудники которой проверяют соответствие таких решений действующим правовым нормам, указывают на содержащиеся в них ошибки и нарушения и предлагают их исправить. В противном случае они не ставят своей визы под документом. В то же время руководители могут игнорировать мнение юристов, беря на себя всю полноту ответственности за возможные последствия;
- блокирующие (параллельные) полномочия. Ими обладает главный бухгалтер, без чьего согласия, оформляемого подписью, решение, реализация которого связана с затратой денежных средств, не является законным и не может исполняться.

Ответственность

Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия.

Управленческие полномочия неотделимы от ответственности - необходимости отдавать отчет за принятые решения, активные действия и их последствия.

Ответственность не может быть делегирована.

Объем ответственности – одна из причин высоких должностных окладов у менеджеров, особенно руководящих крупными организациями

Различают два вида ответственности:

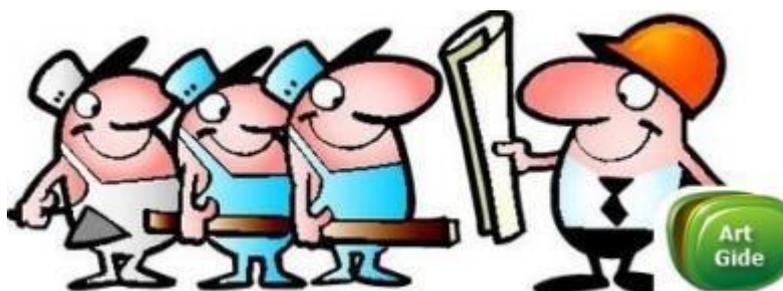
- общую;
- функциональную.

Общая ответственность имеет своим объектом создание условий, необходимых для осуществления той или иной деятельности. Например, руководитель организует подбор кадров, отдает распоряжения и т. п.

Функциональная ответственность связана с выполнением конкретной работы и является уделом исполнителя.

Если полномочия превышают ответственность, открывается свобода для административного произвола, поскольку многие действия руководителей могут остаться безнаказанными. Обратная же ситуация приводит к параличу активной деятельности из-за боязни негативных последствий для себя. Поэтому соответствие полномочий и ответственности в каждом звене управленческой структуры является одним из важнейших условий ее нормального функционирования.

5. Мотивация и потребности



Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако, они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Обычно это оказывается успешно, хотя по существу неверно.

Деньги не всегда побуждают человека трудиться усерднее. Истинные побуждения, которые заставляют отдавать работе максимум усилий трудно определить и они чрезмерно сложны.

Мотивация - это процесс стимулирования кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности, направленной на достижение целей организации. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других.

Стимулирование - целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его активность.

Стимулы - внешние обстоятельства, воздействующие на поведение человека и «включающие» мотивы (stimulus (лат.) - заостренная палка, которой в древнем Риме погоняли животных).

Мотивы — обстоятельства, побуждающие человека к активной деятельности.

Идея стимулирования основывается на том, что любые действия работника должны иметь для него определенные последствия, в зависимости от того, как он выполняет порученную работу.

Положительные последствия увеличивают вероятность продолжения желательной линии поведения; отрицательные — уменьшают; отсутствие последствий обычно ведет к медленному затуханию активности (не зря лучший ответ дразнящим — не обращать внимания). При этом, на одинаковые стимулы разные люди реагируют по-разному и с различной степенью интенсивности.

В то же время нужно иметь в виду, что стимулирование не заменяет административных методов воздействия. Цель стимулирования не вообще побудить к работе, а заставить делать больше и лучше, чем это предусмотрено заданиями.

Таким образом, добиться желаемого поведения можно двумя путями: подобрать человека с заданным уровнем внутренней мотивации или воспользоваться внешней с помощью стимулов.

По содержанию стимулы бывают **экономическими** и **неэкономическими**.

Суть **экономических** состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним, получают определенные выгоды, повышающие их благосостояние. Экономические стимулы связаны с теми потребностями, которые удовлетворяются с помощью благ и услуг, имеющих цену. Такие стимулы могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Но чисто экономический подход не состоятелен. Как показал опыт, принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать. Против него действуют: стремление к благотворительности; эффект насыщения потребностей (даже престижное потребление рано или поздно «приедается»); психология коллективных действий.

Максимизация собственной выгоды может иметь для человека отрицательный результат даже с той точки зрения, что некоторые цели, например в политике или личной жизни, могут быть достигнуты путем жертвования материальной выгодой.

**«Работая только ради материальных благ,
мы сами себе строим тюрьму».**

Антуан де Сент-Экзюпери

Первоначальные теории мотивации

Самым первым из применяемых приемов был **метод кнута и пряника**. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить. В условиях, когда большинство людей боролось за выживание, был вполне понятен вывод, что человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение.

Первым роль потребностей в деле стимулирования труда оценил основоположник научного менеджмента Фредерик Тейлор. Он сформулировал теорию мотивации, в соответствии с которой поступками людей движет желание удовлетворять возрастающие потребности, поэтому они заинтересованы зарабатывать деньги. Это обеспечивалось стимулирующей системой оплаты труда, предполагавшей повышенное

вознаграждение за перевыполнение норм выработки (что и давало возможность более полно удовлетворять потребности) и пониженное в случае их невыполнения. Это заставляло большинство людей работать на пределе возможностей.

Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода и сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей.

Постепенно, однако, благодаря в основном эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей в конце концов начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем лучше управляющие начинали понимать, что простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

Первые крупные исследования поведения работника на рабочем месте явились основной частью экспериментов в Хоторне, которые проводились Мэйо и его сотрудниками в конце 1920-х годов. Работа в Хоторне началась как эксперимент по научному управлению. Она закончилась спустя почти восемь лет осознанием того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Выводы, к которым пришла группа, работавшая в Хоторне, позволили основать новое направление менеджмента — концепцию «человеческих отношений», которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов.

Однако эксперименты в Хоторне не дали модели мотивации, которая бы адекватно объяснила побудительные мотивы к труду.

Психологические теории мотивации труда появились гораздо позднее. Они возникли в 1940-х годах и развиваются в настоящее время.

Современные теории мотивации

Современные теории мотивации разделяются на **содержательные** и **процессуальные**.

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении потребностей людей и их роли в мотивации

- теория иерархии потребностей Маслоу
- теория «мотивационной гигиены» (двухфакторная модель) Герцберга
- теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда

Теория потребностей Маслоу

Абрахам Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий:

1. **Физиологические** потребности являющиеся необходимыми для выживания - потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. **Потребности в безопасности и уверенности в будущем** - потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.
3. **Социальные потребности**, иногда называемые потребностями в причастности - чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.
4. **Потребности в уважении** - потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.
5. **Потребности самовыражения** - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.



Система потребностей Маслоу – иерархическая, то есть потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Например, человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу и только после еды будет пытаться построить убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенциальными возможностями. Но если ситуация радикально изменяется, то и важнейшие потребности могут круто измениться.

Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Таким образом, иерархические уровни не являются дискретными ступенями. Например, люди обычно начинают искать свое место в некотором сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены их физиологические потребности. Этот тезис можно отлично проиллюстрировать на примере той большой важности, которую имеют ритуалы и социальное общение для примитивных культур джунглей Амазонки и некоторых частей Африки, хотя там всегда присутствуют голод и опасности.

Применение теории Маслоу

Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня даже люди, находящиеся на низших ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу.

Руководитель должен внимательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.

Руководители должны знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений, и что заставляет какого-то из ваших подчиненных отказываться от совместной работы с другими. Разные люди любят разные вещи, и если руководитель хочет эффективно мотивировать своих подчиненных, он должен чувствовать их индивидуальные потребности.

Основная критика теории Маслоу сводилась к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей.

Например, многие люди в современной России были настолько потрясены «дефолтом» 1998 года, что после этого (хотя им и удалось «встать на ноги») доминирующей у них остается потребность в безопасности.

Методы удовлетворения потребностей высших уровней

Социальные потребности

- Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться
- Создавайте на рабочих местах дух единой команды
- Проводите с подчиненными периодические совещания
- Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба
- Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок

Потребности в уважении

- Предлагайте подчиненным более содержательную работу
- Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами
- Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты
- Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений
- Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия
- Продвигайте подчиненных по служебной лестнице
- Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности

Потребности в самовыражении

- Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал
- Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи
- Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности

Двухфакторная теория Герцберга

Герцберг показал, что на деятельность людей оказывает влияние 2 группы факторов, названные им гигиеническими и мотивирующими.

Группа факторов	Факторы	Влияние на деятельность людей
Гигиенические (связанные с условиями работы)	заработок, условия труда, отношения с другими работниками, деятельность администрации	Даже при полном удовлетворении не мотивируют к повышению эффективности труда
Мотивирующие (связанные с содержанием работы, с оценкой результатов руководством)	ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность	Мотивируют к повышению производительности, эффективности, качества труда

Гигиенические факторы не мотивируют работников, а всего лишь не дают развиваться чувству неудовлетворенности работой.

Применение теории Герцберга

Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ «обогащения» труда.

В ходе выполнения программы «обогащения» труда, работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. «Обогащение» труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу. Среди нескольких сотен фирм, которые используют

программы «обогащения» труда для того, чтобы устранить негативные последствия утомления и связанное с этим падение производительности труда, есть и такие крупные компании, как, «Америкэн Эйрлайнз» и «Тексас Инструменте». Хотя концепция «обогащения» труда весьма успешно используется во многих ситуациях, но она подходит для мотивации не всех людей.

Для того чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

Один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Таким образом, и гигиенические факторы, и мотивирующие могут являться источником мотивации и зависит это от потребностей конкретных людей. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы.

Например, человек может любить свою работу потому, что он считает коллег друзьями и, общаясь с ними, он удовлетворяет свои социальные потребности. Вместе с тем, такой человек может считать болтовню с коллегами более важным делом, чем выполнение порученной ему работы. Таким образом, несмотря на высокую степень удовлетворения работой, производительность может оказаться низкой.

В силу того, что социальные потребности играют очень важную роль, введение таких мотивирующих факторов, как усиление ответственности за порученное дело, может не оказать мотивирующего воздействия и не привести к росту производительности. Это будет именно так, особенно в том случае, если другие работники воспримут возрастание производительности труда данного работника как нарушение негласно установленных норм выработки.

Теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда

В ней по-своему представлены высшие уровни потребностей Маслоу, но уже без иерархичности. Дэвид Мак-Клелланд считал, что людям присущи три потребности: **власти, успеха и причастности.**

Потребность **власти** выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Люди с потребностью власти - это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов.

Потребность **успеха** также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, а процессом доведения работы до успешного завершения.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно.

Мотивация на основании потребности в **причастности** по Мак-Клелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

Применение теории Мак-Клелланда

Людей, у которых наивысшей является потребность **власти** и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей.

Чтобы мотивировать людей с потребностью **успеха**, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Люди с развитой потребностью **причастности** будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Процессуальные теории мотивации основываются на том, что поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, учетом своих возможностей, последствий выбранного типа поведения. В результате их «комплексной оценки» человек принимает решение об активных действиях или бездействии.

- теория ожиданий Врума
- теория справедливости Адамса
- теория Портера-Лоулера

Теория ожиданий Врума

Виктор Врум полагал, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события.

При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении затрат труда — результатов (**З-Р**) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами.

Например, коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит на 10 человек больше в неделю, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%.

Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (**Р-В**) есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов.

Например при повышении объема продаж на 15% коммивояжер может ожидать 10% премии.

В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать.

Например, если коммивояжер будет уверен, что 10 дополнительных звонков в день действительно приведут к увеличению объема продаж на 15%, то он может и не звонить, если считает, что вероятность адекватного вознаграждения за достигнутые результаты достаточно мала.

Аналогично, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Валентность - это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности.

Например, за выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг.

Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение любого из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда.

Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой:

Мотивация = З-Р x Р-В x Валентность.

Применение теории ожиданий Врума

Руководство организации должно:

- Сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками.

Например, в одной страховой фирме для мотивации агентов руководство фирмы объявило, что те, кто выполнит свой план, за счет фирмы поедут с женами на Гавайи на две недели. Руководство было потрясено, когда после начала этой программы некоторые лучшие агенты перестали выполнять план. Оказалось, что перспектива поехать на Гавайи даже бесплатно, но со своими женами, далеко не всеми воспринималась, как награда.

- Установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу.
- Сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство.

Взаимоотношения начальников и подчиненных во многом определяются тем, чего ожидают начальники от них.

Если уровень ожиданий руководителя высок, производительность подчиненных, вероятно, будет отличной. Если же его ожидания не слишком велики, то и производительность скорее всего будет низкой. Все происходит так, как если бы был такой закон, что результативность труда подчиненных должна соответствовать ожиданиям начальника.

Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Теория справедливости Адамса

Теория справедливости Стейси Адамса постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Применение теории Адамса

Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница.

Например, надо пояснить, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить больше. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их

результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне (выдача заработной платы в конвертах). К сожалению, это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость и там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то (как это следует из теории ожидания) организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

Теория Портера-Лоулера

Теория Лаймана Портера и Эдварда Лоулера включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурируют пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

В соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение - это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле. Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

Применение теории Портера-Лоулера

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Исследования, как представляется, подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его.

Модель Портера - Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно

объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы.

7. Контроль и координация



Контроль

Слово «**контроль**», как и слово «**власть**», порождает, прежде всего, отрицательные эмоции. Для многих людей контроль означает, прежде всего, ограничение (как цепь для собаки), принуждение, отсутствие самостоятельности и т.п. - в общем, все то, что прямо противоположно нашим представлениям о свободе личности. Вследствие такого устойчивого восприятия, контроль относится к числу тех функций управления, сущность которых понимается чаще всего неправильно. Если спросить, что же означает контроль для менеджера, то чаще всего люди ответят вам, - это то, что позволяет удерживать работников в определенных рамках. В принципе - это верно. Один из аспектов контроля действительно состоит в обеспечении подчинения чему-то. Однако сводить контроль просто к неким ограничениям, исключающим возможность действий, наносящих вред организации и заставляющих каждого вести себя строго дисциплинированно, - означало бы упустить из виду основную задачу управления.

Контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей, включающий:

1. выработку стандартов и критериев;
2. измерение достигнутых результатов и их сопоставление с установленными стандартами;
3. принятие необходимых корректирующих действий, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля.

Контроль - это процесс, при помощи которого руководство организации определяет правильны ли его решения и не нуждаются ли они в корректировке.

Он необходим для обнаружения и разрешения проблем раньше, чем они станут слишком серьезными.

Почему необходим контроль?

1. Планы и организационные структуры - это лишь картины того, каким хотелось бы видеть будущее руководству. Множество разнообразных обстоятельств может воспрепятствовать тому, чтобы задуманное реализовалось.
2. Даже самые лучшие организационные построения имеют свои изъяны.
3. Люди не компьютеры. Их нельзя запрограммировать на выполнение какой-либо задачи с абсолютной точностью.
4. Любая организация безусловно обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации. Функция контроля позволяет выявить проблемы и скорректировать деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.
5. Необходимость определения направлений деятельности организации, наиболее эффективно способствовавших достижению ее общих целей

Виды контроля

- предварительный контроль;
- текущий контроль;
- заключительный контроль.

По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления.

Предварительный контроль

Осуществляется до фактического начала работ.

В организациях предварительный контроль используется по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения. Обучение позволяет установить, что же дополнительно нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся у них знаниям и навыкам, прежде чем приступать к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно.

Предварительный контроль в области материальных ресурсов осуществляется путем:

- выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям;
- обеспечения запасов материальных ресурсов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

Предварительный контроль в области финансовых ресурсов заключается в обеспечении уверенности: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

Текущий контроль

Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы, а базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей.

Для того, чтобы осуществлять текущий контроль таким образом, аппарату управления необходима обратная связь – система получения данных о полученных результатах.

Большинство организационных систем контроля с обратной связью – это открытые (незамкнутые) системы. Внешний для таких систем элемент – руководитель-менеджер, регулярно воздействующий на эту систему, внося изменения как в ее цели, так и в функционирование. Вполне допустимо рассматривать управление в основном как попытку обеспечить функционирование организации в качестве системы с эффективной обратной связью, т.е. как системы, обеспечивающей выходные характеристики на заданном уровне, несмотря на воздействие внешних и внутренних отклоняющих факторов.

Заключительный контроль

Выполняется по истечении определенного времени после окончания работ.

Функции заключительного контроля:

- предоставление руководству организации информации, необходимой для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем;
- совершенствование мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно. Измерять результативность и давать соответствующие вознаграждения необходимо «для того, чтобы сформулировать будущие ожидания о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением».

Процесс контроля

Процесс контроля включает три этапа:

1. выработку стандартов и критериев;
2. измерение достигнутых результатов и их сопоставление с установленными стандартами;
3. принятие необходимых корректирующих действий, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Выработка стандартов и критериев

Этот этап процедуры контроля предусматривает определение:

- показателей результативности;
- масштаба допустимых отклонений.

Стандарты - это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования.

Примером цели, которую можно использовать в качестве стандартов контроля может быть получение прибыли в размере 1 млн. долл. в следующем году.

Показатели результативности – это совокупность конкретных критериев (в данном случае - прибыль 1 млн. долл. и период времени один год), анализ значений которых позволяет оценить степень выполнения работы.

Относительно легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению.

Однако, некоторые важные цели и задачи организаций выразить в числах невозможно. Например, очень трудно выразить в числовых показателях повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, приписав тому или иному уровню морали численное значение или выразить его через эквивалентную сумму долларов.

Но организации, работающие эффективно, стремятся обойти трудности, связанные с выражением целей в количественном виде, и им это удается.

Например, информацию о духовном уровне и состоянии работников можно получить посредством различного рода обследований и опросов.

Или, например, малое количество увольнений может использоваться как показатель результативности при выработке стандартов в области удовлетворенности работой.

За исключением ряда специальных случаев, организациям редко бывает необходимо ни на йоту не отклоняться от поставленной цели. На самом деле, одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски.

Масштаб допустимых отклонений – диапазон, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля, и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля.

Основная проблема состоит в том, чтобы определить по-настоящему важные отклонения. Перевод их непосредственно в денежный эквивалент, хотя и достаточно очевиден, но не всегда оправдан.

Например, для «Дженерал Моторс» ничего не значит, если объем недельных продаж окажется на 1 млн. долл. ниже запроецированной суммы. Но если «Дженерал Моторс» не удастся проконтролировать качество 50-центовой детали, она вынуждена будет в последствие забрать на доработку сотни тысяч уже проданных автомашин.

Измерение достигнутых результатов и их сопоставление с установленными стандартами

Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, включает:

- измерение результатов и сравнение отклонений от плановых показателей с их допустимыми значениями;
- передачу и распространение информации;
- оценку информации.

Измерение результатов

Важной задачей является обеспечение согласованности скорости, частоты и точности измерений с деятельностью, подлежащей контролю. В коммерческой деятельности цель проведения измерений состоит в увеличении прибыли, а не в том, чтобы точно установить, что же происходит на самом деле.

Пример. Большинство организаций не слишком часто проводят инвентаризацию материальных запасов. Если изготовитель будет каждый день пересчитывать запасы материалов, он будет точно знать, например, сколько он теряет из-за воровства. Но фирма в этом случае ничего другого не сможет предпринимать, потому что все свое время будет занята подсчетами. Поэтому большинство фирм-изготовителей проводят крупные инвентаризации, примерно, раз в шесть месяцев. По опыту они знают, что за этот период потери от воровства будут в пределах допустимых отклонений.

Банки, напротив, подсчитывают свою выручку каждый день, поскольку деньги - это необычайно привлекательный предмет для кражи. Однако тщательные аудиторские проверки всех своих бухгалтерских записей они осуществляют достаточно редко.

Передача и распространение информации. Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные стандарты хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты и теми, кто должен их выполнять.

Основные трудности, возникающие на пути сбора и распространения контрольной информации, связаны с различными коммуникационными проблемами. В то время как часть данных собирается и обрабатывается ЭВМ, большая часть информации должна быть обработана человеком. Присутствие человека в этой цепочке сопряжено с возможным искажением информации, на основе которой должны приниматься решения в области контроля.

За последние годы достигнуты очень большие успехи по распространению информации, имеющей исключительно количественный характер. Сейчас менеджер имеет возможность получить важную информацию в синтезированном виде с уже проведенными необходимыми сопоставлениями почти в момент поступления исходных данных.

В системе внутреннего контроля немаловажную роль играет и учетно-управленческая информационная система, наличие брэнда типа SAP или Oracle - это позитивный сигнал и для инвесторов, и для аудиторов.

Оценка информации о результатах. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение - необходимо ли действовать, и если да, то как.

Действия

На этом этапе процесса контроля менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения:

1. ничего не предпринимать (если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются);

2. устранить отклонение .

о **Например**, президент одной промышленной наукоемкой фирмы на протяжении четырех лет заменил или уволил трех руководителей инженерно-технической службы. Каждый раз он поступал так потому, что процесс разработки новой продукции фирмой шел плохо. Он никогда не принимал в расчет возможность того, что эта проблема порождается другими факторами, некоторые из которых не зависят от действий руководителя инженерно-технической службы. Последующий анализ ситуации, проведенный администрацией корпорации, которая приобрела эту фирму, привел именно к такому заключению. По ее

мнению, возникновение проблем было обусловлено сочетанием различных факторов и, в том числе, существованием несоответствующих делу неформальных норм, отсутствием определенных типов формальной координации и специфическим отношением ко всему этому президента фирмы. Эти выводы подтвердились тем, что все три бывших директора сделали успешную карьеру в качестве руководителей инженерно-технических отделений в других промышленных фирмах, действующих в области высокой технологии.

3. - пересмотреть стандарт (иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы - это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты).

о **Например**, если почти все коммивояжеры превышают свои квоты на 50%, то, видимо, это - слишком низкая квота, и она не может служить стандартом приемлемой результативности.

Рекомендации по проведению контроля

Устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками.

Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно достаточно полно и объективно отражают их работу. Кроме того, они должны понимать, чем и как они помогают своей организации в достижении ее интегральных целей. Если же сотрудники видят, что установленные стандарты контроля не полны и не объективны или же попросту «ловят блох», то они могут игнорировать их и сознательно нарушать или же будут испытывать усталость и разочарование.

Менеджеры должны также стремиться к тому, чтобы установленные ими стандарты были бы искренне восприняты и одобрены теми людьми, чью деятельность они будут определять. Как мы уже отмечали, некоторые авторы считают, что для повышения приемлемости стандартов необходимо, чтобы работники сами принимали участие в их разработке. В одной из работ было показано, что реальное участие сотрудников в выработке решений и формировании целей на этапе разработки бюджета привело к значительно более интенсивному их вовлечению в работу организации по достижению ее целей. Мы опишем конкретные методы привлечения сотрудников к разработке стандартов, когда будем рассматривать программно-целевое управление и разработку бюджета с нулевой базой.

Устанавливайте двустороннее общение

Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство обидится на это. Любой руководитель, осуществляющий контроль в организации, должен откровенно обсудить со своими подчиненными, какие значения ожидаемых результатов будут применяться в качестве стандартов в каждой области контроля. Подобное общение должно увеличивать вероятность того, что работники точно поймут истинную цель контроля и помогут установить скрытые упущения в системе контроля, неочевидные для ее создателей из высшего руководства фирмы.

Избегайте чрезмерного контроля.

Руководство не должно перегружать своих подчиненных многочисленными формами контроля, иначе это будет поглощать все их внимание, и приведет к полному беспорядку и краху. Основной вопрос, который надо задавать при введении того или иного типа контроля, следующий: «Необходимо ли это для того, чтобы предотвратить или предупредить значительные отклонения от желаемых результатов?» Кроме того,

контролеры - руководители не должны проверять работу чаще и тщательнее, чем это необходимо. Иначе, по понятным причинам, это может просто раздражать.

Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты.

При разработке мер контроля важно принять во внимание мотивацию. Четкий и ясный стандарт часто создает мотивацию уже тем, что точно говорит работникам, чего же ждет от них организация. Однако согласно мотивационной теории ожидания, можно мотивировать людей на работу для достижения только тех целей, которые они склонны считать реальными. Таким образом, если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы работников. Аналогично, если стандарт установлен на столь низком уровне, что достичь его не составляет никакого труда, это обстоятельство может оказывать демотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов. Хороший менеджер чувствует разницу в потребностях и возможностях подчиненных и устанавливает стандарты с учетом этих различий.

Вознаграждайте за достижение стандарта

Если руководство организации хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, оно должно справедливо вознаграждать их за достижение установленных стандартов результативности. Согласно теории ожидания существует четкая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Если работники не ощущают такой связи или чувствуют, что вознаграждение несправедливо, то их производительность в будущем может упасть.

Поведенческие аспекты контроля

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Нарочитая видимость контроля

Идея, лежащая в основе желания сделать процесс контроля наглядным и видимым, состоит не в том, чтобы зафиксировать ошибки или мошенничество, а в том, чтобы предотвратить их. Менеджеры надеются, что сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует эффективно, будут сознательно стараться избегать ошибок, сомнительных сделок и т.п.

Например, каждого банковского служащего, осуществляющего какие-либо сделки, совершенно недвусмысленно предупреждают, что каждый доллар банка должен проходить по счетам каждый день. Денежные расчеты часто проверяются и перепроверяются старшими служащими, как об этом и говорилось в предупреждении. Аналогично, никто не делает секрета из регулярных проверок качества изделий на заводах. Те сотрудники фирм, которые обладают правом выдавать кредиты или подписывать чеки, твердо знают, что вся финансовая отчетность будет тщательно проверена независимыми аудиторами.

Побочными результатами наглядности действия системы контроля являются непреднамеренные срывы в поведении людей.

Поведение, ориентированное на контроль

Это тенденция сотрудников всячески подчеркивать работу в тех областях, где проводятся измерения, и пренебрегать той, где подобных измерений не проводится.

Подчиненные обычно делают то, что начальство хочет увидеть от них при проверке.

Необходимо тщательно спроектировать систему контроля с учетом этого эффекта, иначе она будет направлять сотрудников на то, чтобы хорошо выглядеть при проведении контрольных измерений, а вовсе не на то, чтобы достичь целей организации.

Например, такая проблема иногда может возникнуть, если оценивать работу коммивояжеров только на основе объема их продаж. Опытные коммивояжеры знают, что звонок в уже знакомое место с большей вероятностью приведет к продаже их товара, чем звонок в незнакомое место. Таким образом, если объем проданных ими товаров в долларах будет единственной оценкой их работы, то коммивояжеры будут сосредоточивать свои усилия на уже знакомых покупателях, не заботясь о перспективах. Если в перечень общих целей организации входит также увеличение ее доли на рынке, чего можно достичь только путем привлечения новых покупателей, то, очевидно, что такое поведение коммивояжеров может привести к отрицательным последствиям. Так, в частности, если фирмы-конкуренты будут успешно увеличивать свои доли на рынке, то доля данной организации будет прогрессивно уменьшаться.

Получение непригодной информации

Контроль может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию.

Например, менеджеры могут стараться устанавливать заниженные цели, увеличивая вероятность реального их достижения и получения вознаграждения в период подведения итогов.

Координация

Координация - согласование, приведение в соответствие (понятий, действий, составных частей чего-либо и т.д.).

(Современный словарь иностранных слов.-М., 2001)

В управлении **координация** - упорядочение и согласование работы различных элементов системы в процессе их совместной деятельности, центральная функция процесса управления, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации - достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь и т.д. С помощью этих и других форм связи устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирования, организации, мотивации и контроля), а также действий руководителей.

8. Система методов управления. Самоменеджмент

Система методов управления

Методы управления - способы, приемы воздействия субъекта на объект управления (не исключая обратного воздействия объекта на субъект), руководителя на коллектив и коллектива на руководителя.

Для того, чтобы достичь поставленной цели необходимо воздействовать на членов управляемого коллектива с помощью рычагов и стимулов.

Рычаг (стимул) управляющего воздействия - это средство, применение которого позволяет выполнить поставленную задачу.

например, чтобы повысить производительность труда на производственном участке, нужно внедрить современное оборудование, создать благоприятные условия труда - это метод, т.е. прием, способствующий достижению высокой производительности труда. Но добиться этого можно только с помощью морального и материального стимулирования труда рабочих - в данном случае это рычаги, позволяющие осуществить намеченную цель.

Методы управления можно разделить на 3 группы:

1. Экономические методы управления;
2. Административно-правовые методы управления;
3. Социально-психологические (воспитательные) методы управления.

Рассмотрим подробнее каждый из методов управления.

Экономические методы управления

Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «качать».

Это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

В качестве основных методов управления здесь выступает система заработной платы и премирования, которая должна быть максимально связана с результатами деятельности исполнителя. Оплату труда менеджера целесообразно связать с результатами его деятельности в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

Эффективность экономических методов управления определяется: формой собственности и ведения хозяйственной деятельности, принципами хозяйственного расчета, системой материального вознаграждения, рынком рабочей силы, рыночным ценообразованием, налоговой системой, структурой кредитования и т.п. Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

Хозяйственный расчет является методом, стимулирующим персонал в целом на: соизмерение затрат на производство продукции с результатами хозяйственной деятельности (объем продаж, выручка), полное возмещение расходов на производство за счет полученных доходов, экономное расходование ресурсов и материальную заинтересованность сотрудников в результатах труда. Основными инструментами хозяйственного расчета являются: самостоятельность подразделения, самокупаемость, самофинансирование, экономические нормативы, фонды экономического стимулирования (оплаты труда).

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. Заработная плата является частью валового внутреннего продукта, которая отражается в себестоимости продукции и распределяется в рыночной экономике между отдельными работниками исходя из количества и качества затраченного труда, а также спроса и предложений на товарную продукцию.

Административно-правовые методы управления

Это методы прямого воздействия, носящие директивный, обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: **организационное и распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания.**

Организационное воздействие основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка. Эти документы могут быть оформлены в виде стандартов предприятия и вводятся в действие обязательно приказом руководителя организации. Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения.

Приказ является наиболее категоричной формой распорядительного воздействия и обязывает подчиненных точно исполнять принятые решения в установленные сроки. Неисполнение приказа влечет за собой соответствующие санкции со стороны руководства. Приказы издаются от имени руководителя организации.

Распоряжение в отличие от приказа не охватывает все функции организации, обязательно для исполнения в пределах конкретной функции управления и структурного подразделения. Распоряжения издаются обычно от имени заместителей руководителя организации по направлениям.

Указания и инструкции являются локальным видом распорядительного воздействия, ставят целью оперативное регулирование управленческим процессом и направлены на ограниченное число сотрудников.

Инструктаж и координация работ рассматриваются как методы руководства, основанные на обучении подчиненных правилам выполнения трудовых операций.

Дисциплинарная ответственность и взыскания. Дисциплина — это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенными в соответствии с Трудовым кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором и локальными нормативными актами организации. Работодатель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда. Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

За совершение дисциплинарного проступка, т.е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: *замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.*

Правомерность, обоснованность и целесообразность применения мер дисциплинарного воздействия обеспечиваются соблюдением следующих законодательных требований:

- дисциплинарная ответственность применяется только по факту совершения дисциплинарного проступка согласно перечню дисциплинарных взысканий, который является исчерпывающим и не подлежит расширенному толкованию;
- налагать дисциплинарные взыскания могут только должностные лица, наделенные дисциплинарной властью по закону;
- наложению взыскания должно предшествовать письменное объяснение провинившегося, а в случае отказа от письменного объяснения должен быть составлен соответствующий акт;
- дисциплинарное взыскание применяется непосредственно после обнаружения проступка, но не позднее одного месяца со дня обнаружения, не считая времени болезни или пребывания провинившегося в отпуске, а также не позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово- хозяйственной деятельности или аудиторской проверки — не позднее двух лет со дня его совершения;
- за каждое нарушение трудовой дисциплины может быть наложено только одно дисциплинарное взыскание;
- дисциплинарное взыскание объявляется в приказе, доводится до сведения сотрудника под расписку в трехдневный срок и в необходимых случаях доводится до сведения всего персонала организации;
- действие дисциплинарного взыскания прекращается по истечении года со дня его наложения, если работник, не был подвергнут за это время новому взысканию, а также, может быть снято досрочно при положительном поведении сотрудника.

Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем организации, а также должностными лицами организации, которым в установленном законом порядке делегированы соответствующие права.

Социально-психологические методы управления

Психологические методы управления играют важную роль в работе с персоналом, направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны. Главной особенностью этих методов является то, что они направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: **внушение,**

убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.

Внушение представляет собой целенаправленное психологическое воздействие на личность подчиненного со стороны руководителя при помощи обращения к групповым ожиданиям и мотивам побуждения к труду.

Убеждение основано на аргументированном и логическом воздействии на психику сотрудника для достижения поставленных целей, снятия психологических барьеров, устранения конфликтов в коллективе.

Подражание является способом воздействия на отдельного сотрудника или социальную группу путем личного примера руководителя или иного лидера, образцы поведения которого являются примером для других.

Вовлечение является психологическим приемом, посредством которого сотрудники становятся соучастниками трудового или общественного процесса (принятие согласованных решений, соревнование и т.п.).

Побуждение представляет собой позитивную форму морального воздействия на сотрудника, повышающую социальную значимость сотрудника в коллективе, когда подчеркиваются положительные качества сотрудника, его опыт и квалификация, мотивация к успешному выполнению порученной работы.

Принуждение — это крайняя форма психологического воздействия при отсутствии результатов иных форм воздействия, когда сотрудника заставляют выполнять определенную работу против его воли и желания.

Осуждение является приемом психологического воздействия на сотрудника, который допускает большие отклонения от моральных норм коллектива или результаты труда которого крайне неудовлетворительные. Такой прием не может применяться в отношении сотрудников со слабой психикой и практически бесполезен для воздействия на отсталую часть коллектива.

Требование имеет силу распоряжения и может быть эффективным только в том случае, когда руководитель обладает большой полнотой власти или пользуется непререкаемым авторитетом. Во многих отношениях категорическое требование аналогично запрещению, выступающему в виде легкой формы принуждения.

Запрещение обеспечивает тормозящее воздействие на личность и по сути является вариантом внушения, а также ограничения недозволенного поведения (бездеятельность, попытки хищения и т.п.).

Порицание обладает убеждающей силой только в тех условиях, когда сотрудник считает себя последователем и психологически неразрывно связан с руководителем, иначе порицание воспринимается как менторское назидание.

Командование применяется тогда, когда требуется точное и быстрое исполнение поручений без обсуждений и критических замечаний.

Обман ожиданий эффективен в ситуации напряженного ожидания, когда предшествующие события сформировали у сотрудника строго направленный ход мыслей, обнаруживший свою несостоятельность и позволяющий без возражений воспринять новую идею.

Намек — это прием косвенного убеждения посредством шутки, иронического замечания и аналогии. По сути намек обращается не к сознанию и логическому рассуждению, а к эмоциям. Поскольку намек представляет собой потенциальную возможность оскорбления личности, применять его следует с учетом конкретного эмоционального состояния сотрудника.

Комплимент не следует смешивать с лестью, он должен не обижать, а возвышать сотрудника, наталкивать на размышления. Предметом комплимента должны быть вещи, дела, идеи и т.п., косвенно относящиеся к конкретному сотруднику.

Похвала является позитивным психологическим приемом воздействия на личность и оказывает более сильное воздействие, чем осуждение.

Просьба представляет собой весьма распространенную форму неформального общения и является эффективным методом руководства, так как воспринимается подчиненным как доброжелательное распоряжение и демонстрирует уважительное отношение к его личности.

Совет — это психологический метод, основанный на сочетании просьбы и убеждения. В оперативной работе, требующей принятия быстрых решений, использование советов следует ограничить.

Самоменеджмент

Самоменеджмент представляет собой последовательное и целенаправленное использование методов работы в повседневной практике, для того чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Основная цель самоменеджмента состоит в том, чтобы максимально использовать собственные возможности. Сознательно управлять течением своей жизни(самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

Невозможно эффективно управлять другими людьми, если не научился управлять собой. Своим временем, своими ресурсами - денежными, энергетическими, физическими, духовными. Поэтому эффективный самоменеджмент - это первое условие эффективного менеджмента в целом. В этой связи создание условий для гармоничного развития личности руководителя - важнейшая задача владельцев бизнеса.

Процесс персонального менеджмента руководителя в целом складывается из следующих этапов:

- планирование целей и задач управления;
- принятие решений по организации выполнения поставленных задач;
- организация деятельности по выполнению задач и достижению поставленных целей;
- самоконтроль и контроль итогов.

Личный план руководителя должен быть тесно связан с перспективным и комплексным планами компании. Он включает следующие пункты:

- планирование своей работы по управлению;
- планирование своего рабочего времени;
- планирование работы по самосовершенствованию;
- планирование качества своей жизни.

При планировании своей работы руководитель должен определить цели и задачи как на ближайшее время, так и в стратегическом аспекте. К типичным проблемам деятельности менеджеров как среднего, так и высшего звена относится то, что они слишком мало времени уделяют развитию предприятия, планированию инноваций и на различные преобразования. Также недостаточно внимания уделяется вопросам координации и стратегическому подходу; чрезмерно много времени уходит на рутинную работу, которую можно поручить другим. Поэтому менеджеру следует подумать о том, какие задачи можно делегировать (передать подчиненным и вывести из сферы действий руководителя). Одновременно с рабочей задачей должна делегироваться и функциональная ответственность.

Любая цель имеет смысл только тогда, когда установлены сроки ее воплощения и сформулированы желаемые результаты. Поэтому после определения цели руководитель составляет для себя индивидуальную программу мероприятий. Выбор цели — это мыслительная деятельность, направленная на получение результата, а мероприятия — это практические действия.

Чтобы составить хороший план использования рабочего времени, важно точно знать свой бюджет времени и совокупность планируемых задач. Необходимо установить приоритетность дел и строго следовать ей даже в том случае, когда менее важные дела выполняются намного легче и быстрее, чем более важные. При составлении индивидуального плана следует предусмотреть время, необходимое для проведения различных совещаний, бесед с коллегами и подчиненными, для приема посетителей, для командировок и пр.

Следует выделить строго определенные часы и дни недели для выполнения регулярно повторяющихся работ (совещания, разбор почты, прием посетителей, работа в Интернете и т.п.). Это даст возможность наладить такой ритм работы, который позволит сэкономить значительное количество времени. В зависимости от характера работ целесообразно планировать их выполнение с учетом известного в психологии периода "нулевой утомляемости", показывающего изменения работоспособности в течение рабочего дня. В соответствии с этими проблемами, разрешение которых требует интенсивных затрат умственной энергии и глубокого анализа, следует заниматься в дообеденные часы. Наименее производительное время можно отвести для несложных и второстепенных вопросов.

Личный план должен быть реальным и неперегруженным. Следует выделить соответствующий резерв времени для непредусмотренных, случайно возникающих работ (один час в день или полдня в неделю). Время проведения совещаний, конференций, собраний должно быть минимальным, но в то же время достаточным для обмена информацией. Этому способствует тщательная подготовка мероприятия. Необходимо резервировать часть времени для творческой работы и повышения квалификации. Кроме того, менеджеру следует постоянно контролировать выполнение личного плана, что дает возможность выявлять резервы для дальнейшего совершенствования и рационального использования рабочего времени.

Немецкий профессор, руководитель Института стратегии и эффективного использования времени Лотар Зайверт предлагает следующие десять "золотых" правил, выполнение которых поможет руководителю добиться экономии времени.

1. Формируйте рабочие блоки, в которые вы будете включать выполнение крупных или сходных по характеру заданий.
2. Намеренно уединяйтесь и устанавливайте неприемные часы.
3. При проведении переговоров устанавливайте регламент, а также определяйте необходимые затраты времени для выполнения определенных заданий.

4. Придерживайтесь принципа установления приоритетов при выполнении всех видов работ.
5. По возможности выполняйте только действительно важные дела (принцип Парето: 20% дел приносят 80% результатов).
6. В полной мере используйте делегирование как оплачиваемую услугу.
7. Крупные задания выполняйте небольшими частями (тактика "нарезания салями").
8. Устанавливайте для самого себя сроки выполнения дел.
9. Главные задачи выполняйте рано утром (ощущение успеха).
10. Сознательно учитывайте в рабочих планах колебания уровня работоспособности.

Нельзя забывать, что исходным условием, объективной основой и конструктивным инструментом становления профессионального менеджера является потенциал его самоорганизации (рис. 2). Но как бы ни были значимы роль личности и реализуемая модель самоорганизации, успех деятельности менеджера зависит от реальных знаний и возможности их эффективного применения на практике. Накопление, систематизация и освоение этих знаний определяют содержание науки менеджмента. Самообразование и саморазвитие являются, по сути, непрерывными и сопровождают успешного менеджера всю его жизнь.

Логическая модель знаний (теорий), необходимых менеджеру для профессиональной деятельности, построена "от частного к общему". В этой связи планирование и реализация работы по самосовершенствованию — важнейшая составная часть самоменеджмента. Если раньше считалось, что личные качества даются человеку при рождении, то в настоящее время довлеет иная точка зрения. Согласно ей необходимые качества можно развивать благодаря тренировкам и индивидуальному тренингу. Так, успешному менеджеру неплохо было бы иметь особую харизму, лидерские наклонности, успешность в коммуникациях, дисциплинированность, целеустремленность, любовь к людям и т. д. В любом случае сутью работы руководителя является использование власти над людьми в той или иной форме для достижения запланированных результатов. Менеджер должен осознавать, какими конкретными рычагами он пользуется для этого, и непрерывно совершенствовать свои способы воздействия.

Определенным итогом самоменеджмента выступает качество жизни менеджера в целом. Для успешного руководителя характерными показателями этого качества являются креативность, целостность, обеспеченность материальными и духовными благами, комфортность, высокое качество общения с командой управленцев и другими людьми, непрерывное самообразование и расширение сознания менеджера и т. д. В определенном смысле для менеджера работа становится хобби, а хобби составляет работу. Духовные поиски, поиски смыслов жизни для себя и подчиненных тесно переплетаются с поиском направлений развития и будущих стратегий поведения компании. Отдых и труд также взаимно перетекают друг в друга. Так, мозг иногда работает явно в неурочное время (например ночью), а иногда в течение рабочего дня просто необходимо отвлекаться от деловых мыслей за чашечкой кофе (ибо самые эффективные решения приходят на фоне расслабленного сознания).

Таким образом, самоменеджмент — вещь очень неординарная и творческая. Она вырастает из сути менеджера как человека, из осознания им внешнего и внутреннего мира. Успешный самоменеджмент — залог успешности менеджмента в целом.

Ортобиоз - рациональный образ жизни;
системообразующее условие долголетней работоспособности человека.



И.И. Мечников

Правильный образ жизни известный российский ученый-медик И.И. Мечников назвал ортобиозом («орто» - прямой, правильный, «био» - связанный с жизнью). Рассмотрим, каковы, с точки зрения современной науки, важнейшие условия ортобиоза, восемь заповедей правильного образа жизни.

1. Важнейшим условием физиологического благополучия является труд. Только активно трудясь человек, может сохранить бодрость и силы. Известно, что Л.Н.Толстой ежедневно выполнял гимнастические упражнения, ездил верхом на лошади по 20 км и более. Зимой, невзирая на морозы, катался на коньках. Л.Н. Толстой много раз высказывался, что физический труд должен быть обязательным для лиц, занимающихся умственной деятельностью: «При усиленной умственной работе без движения и телесного труда суще горю. Не походи я, не поработай и ногами, и руками в течение хоть одного дня, вечером я уже никуда не гоюсь: ни читать, ни писать, ни даже внимательно слушать других, голова кружится, а в глазах звезды какие-то и ночь проводится без сна».

2. Важнейшим условием ортобиоза является нормальный сон. Состояние сна служит средством восстановления сил человека, правильное использование этого средства абсолютно необходимо.

3. Следующее условие - «служба доброго настроения», положительные эмоции. Их обеспечивают доброжелательное отношение, юмор, оптимизм. Доброжелательность - необходимый элемент культуры нашего поведения. Особенно важна она там, где человек по долгу службы вступает в широкие коммуникации, общается с множеством других людей. У французов есть житейская мудрость, говорящая о том, как надо жить: «Смеяться вместе, плакать в одиночку». Оптимизм, являющийся важнейшим источником доброго настроения, можно в себе воспитать, усилить. Для этого надо фиксировать внимание на хорошем и уметь ему радоваться.

4. Среди условий правильного образа жизни существенным является рациональное питание. Рациональным оно должно быть по качеству, по количеству и по режиму. Ученые отметили, что животным в естественной среде обитания пища достается очень трудно, и мощный инстинкт заставляет все время искать ее. Опыты показывают, что есть досыта вредно. Крыса, которую кормят досыта, живет 2-2,5 года, а крыса, которую кормят в пределах необходимого рациона (вдвое меньше), живет 4 года. Вред переедания состоит в том, что, во-первых, излишки откладываются в виде жиротложений под кожей, во-вторых, образуется больше шлаков обмена веществ, оказывающих токсическое действие, в-третьих, происходит рост вредных микробов в толстом кишечнике. Вместе с тем, в течение жизни человеку необходимо обеспечить его потребности в энергозатратах. Так, по данным исследователей, за семьдесят лет человек употребляет: воды - 50 тонн; белков - 2,5 тонны; углеводов - 10 тонн; поваренной соли - 300 кг; жиров - 2,3 тонны.

Большая часть энергии (50–60 %) расходуется на обеспечение жизнедеятельности человека (работа мозга, внутренних органов, сердечно-сосудистой и дыхательной систем), 10-15% энергии расходуется на усвоение самой пищи, 30-40% уходит на обеспечение физической активности человека, включая его работу. В жизни необходимо следовать выражению: «Я ем для того, чтобы жить, а не живу для того, чтобы есть».

5. Устранение вредных привычек – курения, злоупотребления алкоголем и наркомании – является неотъемлемой составной частью ортобиоза. Курение и алкоголизм, эти, так называемые, малые наркомании, приносят огромный вред. Люди понимали это с древнейших времен. Так в древней Спарте, где старались воспитывать только здоровых и полноценных людей, существовал даже обычай: младенцев, родившихся через 9-10 месяцев после периода сбора винограда (когда люди пили много виноградных вин), без сожаления сбрасывали со скалы. Считалось, что ни доброго воина, ни доброй матери из такого младенца, зачатого в пьяном виде, не получится. От алкоголя тяжело страдает печень: ее клетки постепенно гибнут и замещаются рубцовой тканью; развивается так называемый цирроз печени, и она перестает должным образом выполнять свою барьерную защитную роль. Никотин – нервно-сосудистый яд. Он «бьет» современного человека в самое больное место: усиливает атеросклероз. Если от инфаркта миокарда курящие умирают в 11, то от рака легких в 13 раз чаще, чем некурящие. По данным ученых, курящие живут на 10 лет меньше.

6. Соблюдение режима, т.е. выполнение определенной деятельности организма в определенное время, приводит к образованию в мозгу условных рефлексов на время. В результате, привычное время для еды настраивает организм на принятие и переваривание пищи, а привычное время для работы – на соответствующую форму деятельности. Мозгу не приходится каждый раз «раскачиваться», настраиваясь на новую деятельность. В силу этого, во-первых, мозг экономит ресурсы, во-вторых, работа протекает лучше. Наблюдения подтверждают, что многие выдающиеся ученые отличаются завидным долголетием. Одной из причин здесь, по мнению ученых, является четкое соблюдение режима.

7. Закаливание организма – важное условие ортобиоза. Под закаливанием понимают процесс приспособления организма к неблагоприятным внешним воздействиям, главным образом, к холодному фактору, причем приспособление это достигается путем использования естественных сил природы: солнечных лучей, воздуха, воды.

8. Физические упражнения, достаточный объем двигательной активности – это важнейший элемент физической культуры и правильного образа жизни. Современный технический прогресс несет человечеству опасность гипокинезации, малоподвижности. Он в полном смысле слова обездвиживает нас, вытесняя интенсивную мышечную работу и из сферы производства, и из сферы быта, и из сферы передвижения. Возникающий дефицит мышечной деятельности представляет собой огромную опасность. В зрелые годы возраст снижает возможности организма, а физические упражнения повышают их, они качественно дают иной результат, чем возрастная тенденция, противодействуют старению.

Из книги М.М. Виленчика «Биологические основы старения и долголетия».

Формула выживаемости В.М. Шепеля

Формула выживаемости профессора В. М. Шепеля : на каждые 6 часов бодрствования должен приходиться 1 час, посвященный себе, своему отдыху, здоровью.

Исходными соображениями для ее выведения послужило то, что суточное время жизнедеятельности человека должно быть разумно использовано в целях обеспечения его физического, психического и нравственного здоровья. Для каждого показателя состояния здоровья определяются условия.

В качестве таковых выделяют три группы: физическое укрепление — рекреация, психическое расслабление и освобождение от отрицательных эмоций — релаксация, моральное очищение и возвышение — катарсис.

В ортобиозе рекреация, релаксация и катарсис выделены в виде конкретных мероприятий, позволяющих поддерживать здоровье, повышать работоспособность.

Вышеперечисленные три группы являются слагаемыми модели разумного образа жизни. На ее основе разрабатывается индивидуальная модель ортобиоза. Чем гармоничнее представлены в ней рекреация, релаксация и катарсис, тем предпочтительнее шансы конкретной личности в эффективном выполнении своей работы, в самовыражении своих лучших личностных и деловых качеств. Отсюда и повышенная заинтересованность человека в познании коэффициента выживаемости и неукоснительном соблюдении параметров «формулы выживаемости».

Коэффициент выживаемости, выводимый по данной формуле, представляется в виде дроби: в знаменателе — время суток минус время сна; в числителе — сумма времени, использованного на рекреацию, релаксацию и катарсис.

При числовом определении коэффициента выживаемости физиологическая норма сна, согласно словам И. П. Павлова, — шесть часов — была принята за постоянную единицу во временном режиме образа жизни. Если вычесть из времени суток время сна, то получается, что на активную деятельность приходится 18 часов или трехкратный шестичасовой цикл. Это подтверждает существование трехразового шестичасового цикла в функционировании нашего организма, то есть в течение каждых шести часов мы нуждаемся в разовой или часовой подпитке в виде рекреации, релаксации и катарсиса.

При переводе формул в числовое выражение получаем:

Можно сделать следующий вывод, что в целях поддержания продуктивной работоспособности и жизненного тонуса полезно в течение каждых шести часов (кроме сна) один час выделять на рекреацию, релаксацию, катарсис. Конкретное распределение времени по каждому компоненту ортобиоза должно осуществляться, исходя из конкретных показателей состояния здоровья, характера труда, экологии условий, в которых протекает жизнедеятельность человека. Важно гармонично соотносить время сна и время физической и духовной активности. Ни в коем случае нельзя пренебрегать физиологической нормой сна, во время которого мозг получает отдых и восстанавливается его жизнеспособность, отказ или отклонения в продолжительности сна могут привести к нарушению нервной системы и отрицательному влиянию на физическое состояние человека.

Коэффициент «выживаемости» определяется тем, насколько разумно планируется и используется рабочее и свободное время в целях поддержания физического, психического и нравственного состояния. Прежде всего следует в течение каждого дня

научиться выделять не менее трех часов для мероприятий по рекреации, релаксации и катарсису. Это могут быть: физические нагрузки (утренние пробежки или занятия спортом); посещение кабинета психологической разгрузки; осуществление аутотренинга в рабочее время.

Создавая свою модель разумного образа жизни, воспользуйтесь следующими рекомендациями, разработанными врачами, психологами и диетологами:

- придерживайтесь рационального и сбалансированного питания — не менее 1500 ккал

в день;

- структура питания должна соответствовать вашему возрасту;
- найдите подходящую для себя работу;
- любовь и нежность лучшие лекарства против старения;
- имейте собственную точку зрения;
- заряжайтесь физической энергией;
- старайтесь спать только в проветренной комнате;
- время от времени балуйте себя;
- не подавляйте свой гнев;
- тренируйте мышление (память, внимание).

9. Коммуникативность и управленческое общение

Информация

Информация - это особый вид знаний. Это знание, которое представляет полезность для лиц, принимающих решения.

Информация - это структурированные данные, собранные для решения определенной задачи согласно выставленной цели, и потому имеющие значимость.

Руководители получают множество сведений, которые могли бы быть классифицированы как информация, не являясь таковой, так как она не имеет значения для решения определенной задачи. Также информация должна не просто соотноситься с задачами руководителя, но и:

- подходить к применяемым моделям процессов или сочетаться с ними;
- дать возможность на базе полученной информации разрабатывать свои модели.

Информация должна быть значимой. Она является таковой лишь в том случае, если может влиять на принимаемые решения. Для того чтобы быть информативными, данные должны обладать потенциалом для расширения кругозора по принимаемым решениям. Очевидно то, что изменяет видение проблемы одного руководителя, не обязательно изменит видение другого. Иными словами, информация должна быть приспособлена.

Принципиально ценность информации может быть измерена в денежном выражении, эквивалентном разнице между решениями, принимаемыми менеджером в случае наличия информации, и если данная информация недоступна. В общем, стоимость информации зависит от сложности и степени важности проблемы и ее решения. Чем важнее решение, тем больше информации необходимо, тем выше ее стоимость.

Управление предприятием не может эффективно проводиться без достаточной оперативной, надежной, своевременной и достоверной информации. Информация является основой управленческого процесса, и от того, насколько она совершенна, во многом зависит качество управления предприятием. Информационная деятельность менеджера требует от него четкой организации процесса сбора, анализа и обработки информации, причем он должен уметь определять важность или второстепенность

поступающей информации. Опытный менеджер также должен уметь упорядочивать коммуникации и обмен информацией в рамках предприятия и фирмы.

Управляющая система получает от управляемой системы информацию о состоянии заданных ею технико-экономических параметров в процессе производственной и финансово-хозяйственной деятельности. На основе полученной информации управляющая система (менеджмент) вырабатывает команды управления и передает их в управляемую систему для исполнения.

Информация, которая функционирует на предприятии в процессе управления, может быть классифицирована следующим образом:

- по форме отображения (визуальная, аудиовизуальная и смешанная);
- по форме представления (цифровая, буквенная, кодированная);
- по роли в процессе управления (аналитическая, прогнозная, отчетная, научная, нормативная);
- по качеству (достоверная, вероятно достоверная, недостоверная, ложная);
- по возможности использования (необходимая, достаточная, избыточная);
- по степени обновляемости (постоянная, переменная);
- по степени деятельности предприятия (экономическая, управленческая, социальная, технологическая);
- по источнику возникновения (внутриорганизационная, внешняя);
- по степени преобразования (первичная, производная, обобщенная);
- по виду носителя (печатный текст, микрофильм, кинофильм, видеофильм, машинный носитель);
- по времени поступления (периодическая, постоянная, эпизодическая, случайная).

Можно выделить и еще один вид информации, который существует в памяти каждого человека, включающий знание наук, накопленный опыт, схожие управленческие (ситуации, которые уже были использованы в управлении, а также данные, опубликованные в печати о работе других предприятий, факторы, влияющие на производственную и финансово-хозяйственную деятельность и управление и др.

В качестве примера приведем три основных направления сбора информации о конкуренте.

Информация о рынке.

- цены, скидки, условия договоров, спецификация продукта;
- объем, история, тенденция и прогноз для конкретного продукта;
- доля на рынке и тенденции ее изменения;
- рыночная политика и планы;
- отношения с потребителями и репутация;
- численность и размещение торговых агентов;
- каналы, политика и методы сбыта;
- программа рекламы.

Информация о производстве и продукции:

- оценка качества и эффективности;
- номенклатура изделий;
- технология и оборудование;
- уровень издержек;
- производственные мощности;
- размещение и размер производственных подразделений и складов;
- способ упаковки;
- доставка;
- возможности проведения научно-исследовательских работ (НИР).

Информация об организационных особенностях и финансах:

- определение лиц, принимающих ключевые решения;

- философия лиц, принимающих ключевые решения;
- финансовые условия и перспективы;
- программы расширения и приобретений;
- главные проблемы и возможности;
- программа НИР.

Большое внимание со стороны менеджера должно уделяться вопросам сохранности информации и предотвращения ее утечки.

Интересным представляется высказывание английских специалистов в области защиты информации: «Нет смысла тщательно проверять помещение перед заседанием, если кофе в помещение подается непроверенным сотрудником без соответствующего наблюдения».

Особое внимание менеджер должен уделять построению на предприятии информационных систем.

Информационные системы могут быть простыми. В этом случае происходит доставка информации от места ее возникновения до места потребления. Такая информация может поступать по телефону или через сигнализации как одноразовое сообщение, она свойственна низшей ступени управления, например: рабочее место — мастер. Более распространены сложные системы информации, соответствующие сложности производства и организационной структуре управления, которые охватывают и линейное управление, и функциональные службы предприятия.

Информационные системы различаются:

- по обработке информации — на централизованные и децентрализованные;
- степени охвата информацией — на комплексные и локальные.

Комплексные информационные системы охватывают весь комплекс служб предприятия, а локальные — предназначены для определенных функций управления.

В последнее время при построении информационных систем стали выделять бэк-офисную и фронт-офисную информацию. **Бэк-офисная** — такая информация, доступ к которой имеют только сотрудники предприятия (все или из определенных подразделений). **Фронт-офисная** — такая информация, доступ к которой имеют все желающие, например клиенты предприятия.

Роль коммуникаций в менеджменте. Виды коммуникаций

Одним из важных организаторских качеств для менеджера и предпринимателя важны коммуникативные качества — умение общаться, нравиться и убеждать.

Общение- это взаимодействие между людьми, включающее в себя передачу, прием, восприятие информации его участниками.

Любое общение, в том числе и деловое — это прежде всего коммуникация, т.е. обмен информацией, значимой для участников общения. Само понятие «коммуникация» (от лат. communicatio — сообщение, связь, путь сообщения) обозначает смысловой аспект социального взаимодействия.

Для осуществления своей деятельности руководитель должен постоянно производить обмен информацией. Обмен информацией встроен во все виды управленческой деятельности и является связующим процессом или коммуникацией.

Коммуникация - это процесс передачи информации кому-либо. Такая передача может осуществляться в явной форме (посредством языка или графических иллюстраций) или неявно, например, в невербальной форме (жесты, выражение лица и т. д.).

Отсутствие эффективных коммуникаций приводит к тому, что организация становится неуправляемой. Поэтому налаживанию и осуществлению этих процессов посвящено значительное время в работе руководителя. По некоторым данным руководитель тратит от 50 до 90% времени на коммуникации. Эффективно работающие руководители - это те, кто эффективен в коммуникациях. Они осознают суть и результат коммуникационного процесса, обладают развитыми формами письменного и устного общения, а современные руководители также хорошо владеют электронными средствами коммуникаций.

Средствами коммуникации является все, что позволяет передавать информацию от субъекта управления к объекту и обратно. К ним относятся: совещания, личные беседы, служебные записки, отчеты о работе, телефонные разговоры, видеоролики, электронная почта, Internet и т. д.

Рассмотрим коммуникационные процессы, имеющие место в организациях.

1. Коммуникации между организацией и ее средой

Организация функционирует во внешней среде, которая является изменчивой и неопределенной. Для успешной работы в таких условиях должны использоваться различные средства коммуникации с составляющими своего внешнего окружения. Одной из основных задач является установление взаимосвязи с потребителями, существующими и потенциальными. Такая взаимосвязь происходит через маркетинговые средства: реклама, PR (связь с общественностью), отчеты о деятельности компании в прессе, имидж организации, участие в выставках, а также через торговые организации. В последнее время многие организации создают специальные подразделения по сбору и переработке информации, исходящей из внешней среды. Это помогает создавать прочные связи с потребителями, учитывать их потребности, что является основой долговременного существования современных организаций. Организация также поддерживает связи с представителями государственных и политических структур, используя лобби, поддерживая различные политические акции. Существует большое разнообразие и других форм коммуникации между организацией и ее внешней средой.

2. Коммуникации между уровнями управления и подразделениями

Такая коммуникация получила название межуровневой. К ней относятся: вертикальная коммуникация, или коммуникация по нисходящей и коммуникация по восходящей. Ее подвидами являются: коммуникация руководитель-подчиненный и коммуникация между руководителем и группой; горизонтальная коммуникация, или коммуникация между различными подразделениями.

Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень и это - вертикальная коммуникация. Она может идти сверху вниз и являться нисходящей. Примеры такой коммуникации - распоряжения вышестоящего руководства, цели для подразделений, информация об изменениях в деятельности (например, будет производиться выход на новый рынок). При рассмотрении вертикальной коммуникации отдельно выделяют коммуникацию руководитель-подчиненный, так как эти личностные взаимоотношения во многом являются ядром коммуникации. Она зависит не только от формально закрепленных правил, но и от неформального стиля отношений в организации. Решение многих задач будет зависеть от того, сколько подчиненных смогут и захотят понять руководителя. В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненными имеет место обмен между руководителем и его рабочей

группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Коммуникация в этом случае будет зависеть не только от личностных характеристик, но и от лидерства в группе.

Кроме этого организация не может эффективно существовать без информации, идущей снизу, или восходящей коммуникации. В основном это оперативная информация о работе, ее сложностях, а также слухи. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений, объяснительных и служебных записок. Передача такой информации заметно влияет на производительность и всю атмосферу в целом.

Организация состоит из множества подразделений, между которыми необходима координация действий, поэтому должна существовать горизонтальная коммуникация, или коммуникация между различными подразделениями.

В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специалисты, например, совещание по производству нового товара или проблемам качества, в которых принимают участие не только начальники и специалисты производства, но и сбытовики, маркетологи, экономисты.

3. Неформальные коммуникации

Вся организация состоит из формальных и неформальных компонентов. Каналом неформальной коммуникации являются слухи, один из самых быстрых способов распространения информации. Руководители зачастую используют этот канал передачи информации для изучения мнений сотрудников, их готовности к переменам и принятию нового, определения "узких" мест в руководстве организацией. Типичная информация, передаваемая по неформальным каналам:

- изменения в структуре организации;
- предполагаемые меры по ужесточению контроля;
- грядущие повышения или понижения;
- информация о личных пристрастиях руководителей и т. д.

Принято считать, что слухи - это менее точная информация, однако от них во многом зависит весь коммуникационный процесс.

Различают следующие виды информации по сфере её принятия:

- 1) **функциональная** информация, ориентированная на выполнении конкретных функций;
- 2) **координационная** информация, которая необходима для согласования действий различных звеньев организации или её сотрудников.
- 3) **Оценочная** информация, связанная с необходимостью анализировать результаты соответствующих действий.

Основные элементы коммуникационного процесса

Коммуникационный процесс - это обмен информацией между отдельными людьми или группой лиц. Основная цель коммуникационного процесса - это обеспечение понимания посланного сообщения. В процессе обмена информацией есть четыре основных обязательных элемента:

- отправитель, лицо, собирающее информацию и передающее ее;
- сообщение, сама информация, представленная в той или иной форме;
- канал, или средства передачи информации;
- получатель, или лицо, которому предназначена информация и который интерпретирует ее.

Однако сам процесс коммуникации состоит из большего числа элементов и этапов.

У отправителя изначально должна зародиться идея, или это можно сформулировать как "сначала думай, а потом говори". Должно быть продумано, какую мысль собираются донести до получателя, почему и каким образом это должно быть воспринято. Например, если передается информация о представлении нового товара

потребителю, то определяется, что ему надо знать о товаре, почему ему нужен этот товар и каким образом этот товар принесет наибольшую пользу.

Таким образом, обрабатывая идею "под получателя", рождается информация, которую необходимо представить в каком-либо виде или, иначе говоря, произвести кодирование. Кодировка - это перевод информации в слова, символы, интонацию, жесты (язык тела). Кодирование во многом зависит от того, какой канал или средство передачи будет выбрано: устная речь, письменное обращение, знак, плакат, канал электронной коммуникации (компьютерная связь) и т. д. Если канал не соответствует идее, появившейся на начальном этапе, обмен информацией будет неэффективен. Например, если нужно объяснить, как работает новое оборудование, можно сделать это либо устно, либо написав определенную инструкцию. Если процесс работы сложный, то второй канал коммуникации будет более эффективным, особенно если он подкреплен наглядной информацией (рисунками и графиками).

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или более средств коммуникации в сочетании. Это может усилить эффект восприятия и исправить недостатки какого-то одного канала.

Важным фактором, влияющим на коммуникационный процесс, является организационный аспект, а именно конфигурация коммуникационных сетей.

Сети - это соединение определенным образом участвующих в коммуникационных процессах индивидов или элементов с помощью информационных потоков.

Централизованные информационные потоки (тип "колесо", радиальная). Характеризуется тем, что один из членов группы всегда находится на пересечении всех направлений общения.

Понимание этих типов коммуникационных сетей важно при определении властных полномочий и социальных позиций в группе.

Выбор на практике той или иной сети коммуникаций определяется целями и задачами, стоящими перед группой. Если необходимо совершенствование системы коммуникаций, то целесообразно начать с анализа коммуникационных сетей.

Передача информации получателю - это физическое доведение информации до получателя, которую часто принимают за весь процесс коммуникации. Фактически это процесс организации доступности информации или информационного сообщения. В организации этот процесс обеспечивается секретарями, посыльными или электронными средствами. Получатель (например, исполнитель или начальник) должен увидеть, услышать и понять то, что ему сообщают.

Понимание зависит от того, как происходит декодирование информационного сообщения. Декодирование - это перевод символов отправителя в мысли получателя. Чем точнее символы выбраны, тем точнее они будут декодированы. Каждый руководитель должен подбирать такие выражения своих мыслей, которые соответствуют уровню восприятия подчиненного.

Весь процесс передачи информации был бы неполным без получения (контроля) и интерпретации обратной связи. После получения сообщения у получателя возникает реакция, которая характеризует то, как было понято сообщение. Получатель производит действие, которое также должно быть декодировано, но уже самим отправителем. Возникает обратная связь, которая позволяет контролировать и корректировать процесс передачи информации. Обратная связь повышает эффективность всего коммуникационного процесса и позволяет компенсировать шум в

канале. Шумом называют то, что искажает смысл передаваемой информации. Это может быть чисто механическая неисправность (например, плохое качество печати), разница в образовании участников процесса (люди не понимают терминологию или понимают ее по-своему), разница в восприятии и т. д. Шум присутствует, практически, всегда. Поэтому руководителю нужно знать возможные источники шумов и способы их устранения.

Трансакты

Трансакт - это любое словесное или бессловесное общение как минимум двух людей. Он может сопровождаться словами, взглядами, пожатием рук и т.д. Если человек правильно понимает трансакты межличностного общения, то он очень быстро осознает, почему коммуникации между двумя людьми бывают конструктивными и почему в иных случаях возникают помехи.

Многие аспекты поведения субъектов в процессе общения объясняет концепция «Я - состояние» швейцарского психолога Э.Берна, разработана в 60-х годах прошлого века.

«Я - состояние» - это система чувств, набор согласованных поведенческих схем. Оно обусловлено общим психологическим настроением людей и сознательным выбором модели поведения преследующего определенную цель.

Берн утверждает, что постоянно пребывает в одной из трех психологических состояниях: «родителя», «взрослого», «ребенка», с разной степенью готовности перейти в другое состояние.

Каждая из этих состояний имеет свою специфику:

1) состояние «я - родитель» внешне выражается в ироничной манере держаться в поучениях, попытках все запретить и наказать, в поиске виноватых, претензиях на правоту, озабоченность всем и вся, стремлением поддержать, помочь, утешить, покровительствовать. «Родитель» может проявляться прямо (делай как я сказал) или косвенно- применительно к ситуации;

2) состояние «я - взрослый» характеризуется активностью, трезвым подходом к делу, учету реального положения вещей, использование опыта. Ему свойственны деловитость, поиск альтернативы, бесстрашность;

3) В состоянии «я - ребенок» люди чувствуют себя, так как в детстве - непредсказуемо, игриво, капризно, своенравно и т.п.

У незрелых людей поведение контролирует «ребенок», у зрелых «взрослый».

Взаимодействие между людьми («трансакт» по Берну) в какой бы форме оно не проходило, всегда обусловлено теми состояниями в которых они находятся.

Существует три варианта трансактов, три стиля взаимодействия, которые в течении короткого времени каждый человек может использовать попеременно:

1) параллельный трансакт, когда участники общения находятся в одинаковом «Я состоянии», он может продолжаться бесконечно, потому что люди прекрасно понимают друг друга, сообразно отвечают и ведут себя;

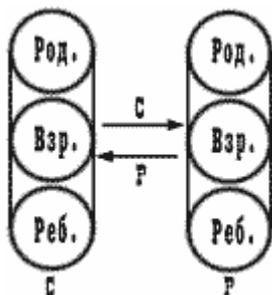
2) перекрестный трансакт, предполагает, что собеседники находятся в разных «Я состояниях» и играют различные роли. В результате пытаясь убедить в своей правоте, они не понимают друг друга (или создают видимость этого), что и приводит к нарушению коммуникации;

3) скрытый трансакт, встречаются на каждом шагу и проявляющийся как недоговоренность, иносказание, критика с подтекстом «или двойным дном».

Внешне он кажется обычным (параллельным или перекрестным) и закамуфлированным под ничего не значащий или означающий иной разговор совершенно. Добившись в нем инерции инициатор редко меняет «я состояние» ошеломляет соперника, сбивает его с толку, что облегчает навязывание своего требования. Такие действия называют «игрой», которая начинается с уловки (психологической приманки) и задевает уязвимое место другого человека так, что он должен остро это почувствовать. Реагировать в такой ситуации рекомендуется не из того состояние, которое навязывает партнер («я - ребенок»), а из состояния «я - взрослый». Здесь необходимо игнорировать скрытый уровень общения или специально обратиться к скрываемой части «к нашим баранам» при уклонении другой стороны от прямых ответов.

Параллельные трансакты

Параллельные трансакты называют также простыми, тождественными или дополнительными.

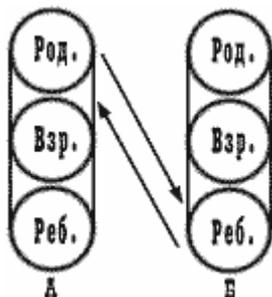


Признаком параллельного трансакта является то, что реакция человека напрямую зависит от того эго-состояния, которое затронул его собеседник. Такой трансакт может осуществляться между двумя любыми парами эго-состояний, в которых находятся передающий и принимающий.

С: Вы отправили пакет?

Р: Да, сегодня, экспресс-почтой.

Параллельные трансакты могут продолжаться бесконечно и нить беседы при этом не теряется. Однако это не означает, что коммуникация в данном случае конструктивна.



А: Сколько еще я должен вводить вас в курс дела? Не могли бы вы быть более внимательным?

Б: Я действительно не понял, о чем идет речь. Будьте добры, повторите еще раз, пожалуйста!

А: Ну, хорошо, в последний раз, иначе мне придется подыскать другого сотрудника.

Б: Я буду очень стараться. Такого никогда больше не будет.

Перекрестные трансакты

Перекрестные трансакты препятствуют течению беседы и вводят разговаривающих в заблуждение.

А: Ты не знаешь, куда я положил свой ключ?

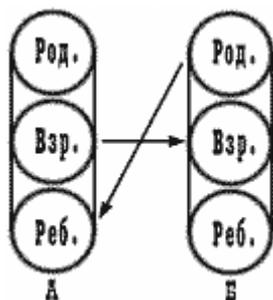
Б: Больше следи за порядком, тогда будешь быстро находить свое барахло!

На вполне разумный вопрос человек получает неподходящий ответ. Часто бывает, что один из собеседников отрицательно реагирует на ваше высказывание, не поняв его. Это приводит вас в замешательство, а при определенных обстоятельствах - в ярость. В этих случаях беседа временно или полностью прерывается.

Этот феномен объясняет модель Берна: неадекватная реакция партнера исходит не из того эго-состояния, на которое было направлено раздражение (стимул), а неожиданно для собеседника - из другого эго-состояния.

Таким образом, в коммуникации участвуют четыре эго-состояния.

Пример перекрестного трансакта



На графическом изображении стрелки перекрещиваются.

После перекрестной трансакции коммуникация временно разрушается.

В приведенном выше примере коммуникация мгновенно прекращается: "Да с тобой просто невозможно разговаривать!", "Что ты имеешь в виду?", "Ты вообще меня не понимаешь! Чего ты, собственно, хочешь?"

Участники такого диалога говорят мимо друг друга, так как каждый из них думает только о себе или не рассматривает другого как равного себе.

Скрытые трансакты

Вам наверняка знакомы ситуации, когда кажется, что идет нормальная, разумная беседа. Но одновременно вы чувствуете, что что-то не договаривается. Выражается это в интонации, в положении тела, во взглядах и тому подобных вещах. Таким образом, говорится нечто совершенно иное, нежели то, что содержится в словах.

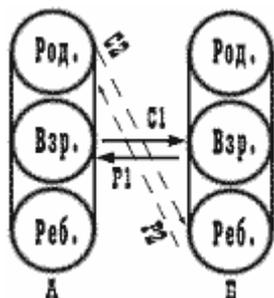
В таких случаях мы говорим о скрытых трансактах, т.е. о тех, которые осуществляются одновременно на двух уровнях.

То, что произносится, что ясно, Берн называет социальным уровнем, а скрытое, подразумеваемое - психологическим уровнем.

Это означает, что скрытые транзакты образуются на скрытых уровнях.

На диаграммах, социальный уровень обозначается непрерывной чертой, а психологический - пунктирной.

Пример скрытого транзакта.



C.1 (социальный уровень) растягивая слова: Вы выполнили задание?

P.1. Да-да, я сейчас как раз заканчиваю.

C.2 (психологический уровень): И сколько же вам еще нужно времени?

P.2. Знаете что, оставьте меня, наконец, в покое. Почему вы меня вечно погоняете!

Всем вам знакома ситуация, когда кто-нибудь опаздывает, а ждущий его спрашивает: "А вы знаете, сколько уже времени?" В большинстве случаев в ответ слышится извинение. И вы понимаете, что следует автоматическая реакция на психологический стимул: "Объясните мне, почему вы опоздали?"

Можете себе представить, как удивился бы спрашивающий, если бы услышал в ответ: "Да, сейчас 8 часов 23 минуты".

Разобравшись в ситуации с помощью моделей Берна, можно сделать некоторые практические выводы.

Не бывает хороших или плохих форм транзактов. Каждый из них имеет свои позитивные и негативные аспекты.

Речь идет о том, чтобы вы могли в критических ситуациях действовать или реагировать более гибко.

Вы можете что-то делать, даже если это неудобно. Но у вас нет никаких шансов заставить другого вести себя так, как вам нравится.

Если вы измените свое поведение, то изменится и реакция партнера. Следует действовать, изменив собственное поведение из другого эго-состояния.

Старайтесь избегать скрытых транзактов, которые сопровождаются критикой или недовольством. Критические замечания высказывайте прямо и откровенно в подобающей форме.

Коммуникация - это искусство быть понятым. Отсюда, следует, что эффективность должна определяться тем, на сколько она обеспечивает взаимопонимание в процессе делового или управленческого общения. Этому способствует наличие коммуникативной компетенции определяемой как знание закономерностей процесса общения и умение общаться с людьми, вступать с ними в контакт, быстро адаптироваться к новым условиям. Иначе говоря коммуникативная

компетентность - это знание закономерностей процесса общения + коммуникабельность.

Помехой этому могут стать коммуникативные барьеры.

Барьеры коммуникаций

В руководстве людьми большая часть времени руководителя расходуется на межличностные коммуникации. Существует ряд факторов, снижающих эффективность общения, которые получили название "барьеры межличностных коммуникаций". К ним относятся:

- барьеры восприятия;
- семантические барьеры;
- невербальные барьеры;
- барьеры, возникающие при плохом слушании;
- барьеры, возникающие при некачественной обратной связи.

1. Барьер восприятия.

Люди реагируют не на события, которые действительно происходят, а на то, что воспринимается как происходящее. Это связано с тем, что имеет место избирательность источников информации, избирательное внимание, искажение, запоминание. Возникают так называемые барьеры восприятия.

Это:

- первое впечатление (внешность, речь, манера поведения и т. п.);
- предубеждение в отношении себя и других (недооценка или переоценка);
- стереотипы;
- эффект проекций. Человек склонен приписывать собеседнику те положительные или отрицательные черты, которые имеет сам, но которыми вряд ли обладает собеседник;
- эффект порядка. При общении с незнакомыми людьми больше доверяют и запоминают информацию, поступающую первой (вначале беседы), при общении с друзьями - информацию, поступающую последней.

2. Семантический барьер.

Семантический барьер возникает при вербальной форме общения (устной и письменной речи). Этот язык выработан человеком при общественно-социальном развитии.

Семантика - наука, изучающая способ использования слов и значений, передаваемых словами.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания. Значение используемых при общении символов выявляется через опыт и варьируется в зависимости от контекста. Это касается как отдельных слов (особенно иностранного происхождения или характеризующих личность, например порядочность), так и словосочетаний ("как можно скорее", "как только представится возможность").

3. Невербальные барьеры.

Невербальная форма общения - это общение с помощью языка, предоставленного человеку природой и запечатленного в жестах, интонации, мимике, позах, экспрессии движений и т. п. Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу и свидетельствуют о действительных эмоциях участников коммуникаций. Ею трудно манипулировать и трудно скрывать в любой межличностной коммуникации.

Некоторые источники утверждают, что вербальные коммуникации составляют 7% информации, звуки и интонация - 38%, жесты, пантомима - 55%.

К невербальным барьерам коммуникаций относят:

- визуальные барьеры (особенности телосложения, походка, движение рук, ног и т. д., поза и смена поз, визуальный контакт, кожные реакции, психологическая дистанция);
- акустические барьеры (интонация, тембр, темп, громкость, высота звука, речевые паузы и др.);
- тактильная чувствительность (рукопожатия, похлопывания, поцелуи и др.);
- ольфакторные барьеры (запахи).

Невербальные коммуникации (слайды "Язык жестов")

4. Плохое слушание (неумение слушать).

Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая информацию. Эффективное слушание является важнейшим качеством хорошо работающего менеджера. Мало воспринимать факты, нужно прислушиваться к чувствам подчиненного.

Правила эффективного слушания:

- перестаньте говорить, невозможно слушать разговаривая;
- помогите говорящему раскрепоститься;
- покажите готовность слушать;
- устраните раздражающие моменты;
- сопереживайте говорящему;
- сдерживайте свой характер, рассерженный человек придает неверный смысл словам;
- не допускайте спора или критики;
- не перебивайте;
- задавайте вопросы.

5. Некачественная обратная связь.

Это реакция на ту или иную информацию.

Ограничителем эффективности межличностного общения может быть отсутствие обратной связи. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить адекватность (правильность) восприятия вашего сообщения.

В дополнение к межличностным контактам руководитель должен пользоваться информацией, циркулирующей на предприятии и вне ее.

Организационные коммуникации также оказывают сильное влияние на эффективность управления. Им присущи такие барьеры, как искажение сообщений при движении нисходящей и восходящей информации; чем больше иерархических уровней, тем больше искажающих "фильтров", роль которых играют как менеджеры разных уровней, так и подчиненные (например, детская игра в испорченный телефон);

информационные перегрузки, которые не позволяют руководителям своевременно и адекватно реагировать на поступающую информацию; отсутствие связей между подразделениями, которые либо формально, либо фактически не предусмотрены конкретной схемой организационной структуры.

Психологические приемы достижения расположенности подчиненных (аттракция)

Аттракция - это психологическое понятие, смысл которого в "притяжении" одного человека к другому. Аттракция включает в себя привлечение и удержание внимания, и определенный интерес, и расположение, и уважение партнера.

Понятно, что, строго говоря, аттракция значительно облегчает скрытое управление другими, хотя не является совершенно необходимой.

СРЕДСТВА ДОСТИЖЕНИЯ АТТРАКЦИИ

Улыбка

Улыбнитесь не просто сами по себе, а именно человеку, собеседнику. Хорошая улыбка творит чудеса. Все мы слышали про улыбки в миллион долларов и про людей, которые сделали себе карьеру именно благодаря прекрасной улыбке.

Секрет улыбки

Состоит в следующем: действия более выразительны, чем слова, и верят больше именно первым. Улыбка - это действие, означающее: "Я к вам хорошо отношусь. Вы мне нравитесь, мне хорошо с вами, я рад(а) вам". Все это очень приятно сознавать, и поэтому улыбка является завуалированным комплиментом. Дружеское расположение рождает ответное расположение.

Врачи знают о так называемом "лейкоцитозе улыбки": когда человек улыбается, состав его крови улучшается. Улыбка - это синоним хорошего настроения. Люди тянутся к тем, у кого хорошее настроение, ибо надеются, что оно передастся и им.

Во многих странах служащие обязаны улыбнуться посетителю; тот, кто с этим встречался, подтвердит, что это очень облегчает решение вопросов. Нередко в офисах висят таблички, обращенные и к клиентам: "Улыбайтесь!"

Людей некоторых профессий специально учат улыбаться: дикторов телевидения, актеров, политических деятелей, дипломатов. Теперь эту науку постигают и деловые люди. Оказавшись, например, в США, вы будете приятно поражены тем, что, разговаривая с вами, партнеры обязательно вам улыбаются, причем улыбкой широкой, дружелюбной, вызывающей расположение.

Одна из женских проблем

Уделим внимание прекрасному полу. Дело в том, что многие женщины стараются не улыбаться, так как, по их мнению, улыбочивость приводит к появлению морщин. Это заблуждение было опровергнуто недавними исследованиями, раскрывшими механизм образования морщин. Оказалось, что при улыбке тренируются как раз те группы мышц, которые препятствуют образованию морщин.

Наблюдением установлено, что хмурые лица старятся быстрее. У хмурых людей и настроение хмурое, что старит и само по себе, да и расположения со стороны окружающих меньше.

Имя как средство аттракции

Известно, что человеку приятно слышать свое имя и отчество. Когда мы хотим убедить кого-то, то произвольно и довольно часто упоминаем его имя.

Произносить имя следует не скороговоркой, а с чувством и в том же темпе, в каком идет разговор.

Уважительно произносимое имя - важный шаг в достижении аттракции. Из истории известно, что многие выдающиеся люди помнили огромное количество имен. То, что запомнил имя (особенно после давнишнего и непродолжительного разговора), - это своеобразный комплимент. Лев Толстой, например, долгие годы помнил имена и отчества множества посетителей - всех тех, кто хоть раз навещал его в Ясной Поляне. Цезарь знал имя каждого из тысяч своих легионеров. Не случайно эти люди обладали огромной притягательной силой.

Чтобы запомнить большое количество имен, деловые люди выработали надежное средство. Состоит оно в том, что записи с именами людей регулярно просматривают. Если нет времени сделать это днем, приходится возвратиться к этому вечером, лучше всего незадолго до сна. Приятней, конечно, почитать на ночь что-нибудь более увлекательное, но искусство (в том числе и общения) требует жертв.

Четыре приема запомнить имя

Очень часто мы мгновенно забываем только что услышанное при знакомстве имя (отчество). Чтобы этого не произошло, рекомендуется:

Сразу же, как услышали, повторить его вслух, например: "Очень приятно, Иван Васильевич".

Ассоциировать с именами и отчествами известных вам людей или исторических личностей. Такая визуальная ассоциация помогает, даже когда вам приходится взять имя одного персонажа, а отчество - другого.

Проговорить имя-отчество несколько раз про себя, если вслух не удастся.

Сделать себе установку на запоминание имени и отчества.

Визуальный контакт и аттракция

Взгляд является исключительно важным для аттракции. Глядя на говорящего, слушатель, во-первых, проявляет заинтересованность, а во-вторых, сосредоточивает внимание на говорящем, что способствует взаимопониманию.

Оптимальная продолжительность взгляда не превышает 10 секунд. Более длительный взгляд может быть воспринят как вызов или смутить. Особенно это касается людей неуверенных или стеснительных (а их около 40%).

Встреча взглядами обычно длится несколько секунд - этого вполне достаточно для взаимопонимания.

Исключение составляет обсуждение неприятных вопросов: здесь воздержание от визуального контакта является выражением вежливости и понимания эмоционального состояния собеседника. И наоборот, настойчивый взгляд в этом случае воспринимается как вмешательство в переживания человека.

Женщины более склонны к визуальному контакту, нежели мужчины. По-видимому, это проявление большего внимания их к самому процессу общения и к деталям - к тому, что мужчины считают мелочами, недостойными внимания. Мужской рационализм в данном случае является помехой общению.

Замечено, что более смотрят на тех, кем восхищаются или с кем имеют близкие, доверительные отношения.

По взглядам можно судить, в какой стадии находится беседа. Когда говорящий то смотрит в глаза собеседнику, то отводит взгляд, это означает, что мысль его еще не завершена.

Когда говорящий остановил свою речь и прямо посмотрел в глаза слушателя, это значит, что он закончил, теперь очередь за собеседником.

Оратор и слушатели

Во время выступления, особенно перед сравнительно небольшой аудиторией, оратор должен стараться посмотреть на каждого слушателя. Тем самым адресуя речь каждому из них. Восприятие оратора аудиторией от этого значительно выигрывает. К визуальному контакту мы еще вернемся.

Внешний вид

"Встречают по одежке" - этой поговоркой сказано все. Добавим только, что первое впечатление, как мы видели, сказывается на всем последующем восприятии.

О том, какое сильное впечатление может оказывать внешний вид, - следующий, давний и (это показательно!) надолго запомнившийся эпизод.

В Минск приехал на гастроли московский Малый театр. Среди молодых актеров на сцене выделялся (старенький уже тогда) Игорь Ильинский. Не помню, что за пьеса и кто как играл, но поразил их внешний вид. Мэтр сцены был в отлично отглаженном костюме, в начищенных до зеркального блеска штиблетах. Молодые его партнеры по сцене - в мятых костюмах и грязной обуви. В памяти осталось именно это обстоятельство, и это говорит само за себя...

Слушая, кивайте

Замечено, что рассказывающий нескольким слушателям смотрит больше на того, кто кивает. Это вполне объяснимо - ведь именно от него он получает поддержку: я вас понимаю или, еще лучше, согласен с вами.

Используйте этот прием. Кивайте, когда слушаете. Поскольку кивок означает понимание, то кивайте в тот момент, когда естественно сказать "понимаю" или "согласен". Это очень сильный прием, чтобы расположить к себе собеседника.

Замечено, что при разговоре с несколькими равными по статусу лицами говорящий обращается чаще к тому, кто кивает. Тем самым у остальных создается впечатление, что он - самый значимый среди них. Ведь обычно, обращаясь к группе, больше внимания уделяют более значительному лицу в ней.

Таким образом, кивая, усиливаем аттракцию, а она поднимает статус слушателя.

Позы и жесты

Они играют важную роль для аттракции. Наклонившийся к нам собеседник воспринимается как более внимательный слушатель. Наоборот, мы чувствуем определенное неудобство, когда собеседник откидывается назад, а тем более - сидит, развалившись.

Непринужденная поза предпочтительнее скованной, ибо соответствующее состояние передается и партнеру. Напряженность препятствует аттракции, непринужденность способствует ей.

Нескрещенные руки и ноги во время разговора вызывают положительную реакцию, так как свидетельствуют об открытости, доверии. Скрещенные же означают защиту. Руки, закинутае за голову, демонстрируют позицию превосходства. Стоящий, подбоченившись, выражает решимость: либо приступить к делу, либо не повиноваться собеседнику. Последние три позы препятствуют аттракции.

Отзеркаливание

Установлено, что когда беседующие симпатизируют друг другу или пришли к общему мнению, то они невольно повторяют позы и жесты друг друга. Это как бы последний аккорд в полном соединении личностей. Позы и жесты эти обычно дружественные. Наоборот, принятие собеседниками различающихся поз является дополнительным препятствием в достижении взаимопонимания.

Поэтому желающему добиться аттракции рекомендуется зеркально отображать позы (жесты) собеседника, если они дружественные или нейтральные. Встретившись с недружественными позами (жестами), следует как-то отвлечь от них. Например, собеседник скрестил руки (сцепил пальцы, держит руки в карманах, размахивает сжатым кулаком или делает другие отрицательные жесты) - дайте ему документ, который иллюстрирует ваши слова. Это отвлечет его от отрицательных невербальных проявлений.

Взаимное расположение в пространстве

Сотрудничающие или хорошо знающие друг друга люди предпочитают располагаться сбоку друг от друга. Подобное расположение ассоциируется с благорасположением беседующих и с взаимной аттракцией.

Оказывается, при прочих равных условиях конфликты чаще возникают между людьми, находящимися друг против друга. (Не случайно слово "противостояние" означает конфликт.) Поэтому для разговора лучше садиться рядом или под углом друг к другу.

В зависимости от пола предпочтения таковы: женщины чаще предпочитают разговаривать, находясь сбоку, мужчины - напротив друг друга. Исключение составляют случаи соперничества.

Положение "на виду у всех"

На величину аттракции оказывают влияние даже особенности расположения партнеров по общению. Если человек больше времени находится на виду у окружающих, то симпатия, как правило, к нему повышается. Эксперименты показали,

что в многоэтажных домах большей популярностью пользуются жильцы квартир, расположенных вблизи почтовых ящиков, дверей лифтов и подъездов, то есть мест, через которые проходит большое количество людей. Правда, выяснилось, что в подобных случаях у отдельных людей может возникать и чувство враждебности по отношению к тому, кто "мозолит глаза". Однако в целом рост симпатии идет гораздо более быстрыми темпами, чем рост враждебности. Поэтому тем, кто считает себя "пренебрегаемым", можно посоветовать почаще находиться "на людях". Такое поведение, кстати, будет и своеобразным тренингом по избавлению от застенчивости.

Еще один эксперимент на эту же тему, проведенный в США. По окончании войны во Вьетнаме и возвращении домой многие военнослужащие, спаянные фронтовой дружбой, предпочитали селиться вместе в специальных поселках с общим расположением домиков в виде подковы. Края подковы выходили к автостраде, по которой люди утром отправлялись на работу, а вечером возвращались домой. При этом все жители поселка, для того чтобы попасть на автостраду, должны были миновать ближайшие к ней домики. Как показал психологический опрос, наибольшую симпатию в поселке вызывали жильцы именно этих домиков, наименьшую - самых удаленных. Таким образом, постоянное нахождение человека в местах большого скопления людей вызывает, как правило, повышение симпатии к нему. Этот факт интуитивно учитывают люди, просящие милостыню, а также уличные торговцы.

По этой же причине регулярно появляющиеся на телеэкране дикторы собирают урожай симпатий, намного превосходящий тот, что достается людям, возможно, более достойным этого, но не мелькающим столь часто перед глазами (в том числе и работающим на телевидении).

Киноактеры использовали это обстоятельство для того, чтобы поправить свое материальное положение. И могли это сделать не только те, кто действительно любим зрителями. Народ в провинции валом валит на "творческие встречи" с артистами средней руки, но снявшимися в каком-то приличном фильме.

Психологическая основа аттракции как следствие частого появления на виду, на наш взгляд, состоит в следующем. Место на виду у всех, в центре внимания является более престижным. Ведь большего внимания всегда удостоиваются люди с более высоким статусом. Привыкнув видеть на более почетном месте высоко значимых людей, мы невольно уже само нахождение на нем человека воспринимаем как указание на его значительность.

Затем срабатывает стереотип: "рядом - значит вместе", в силу которого происходит притяжение к известным людям.

Межличностное расстояние

Испытывающие аттракцию садятся поближе к собеседнику, испытывающие противоположное состояние - подальше. Однако слишком близкое расположение (до 0,5 м) воспринимается как интимное; расстояние от 0,5 до 1,2 м - для дружеского разговора; "социальное" расстояние (1,2-3,7 м) - для деловых отношений; "публичное" расстояние (более 3,7 м) - для того чтобы обменяться несколькими словами или вообще не контактировать.

Обычно человек интуитивно располагается на соответствующем расстоянии. Тем не менее некоторая корректировка его с учетом вышесказанного позволит использовать и этот ресурс: ведь нужно думать не только о своем удобстве, но и о комфорте партнера и об условиях, способствующих постоянному усилению аттракции.

Женщинам более комфортно несколько более близкое расположение собеседников, чем мужчинам. Люди пожилые и дети также предпочитают держаться поближе, нежели люди средних лет, молодежь, подростки.

Собеседникам равного статуса удобнее находиться ближе друг к другу, чем тогда, когда они общаются с лицом более высокого положения.

У разных народов, в разных культурах подобные дистанции варьируются, однако общие закономерности именно таковы. Корректировки имеют следующую тенденцию: южные, более темпераментные люди предпочитают несколько меньшую дистанцию общения; северные - большую.

Понятия "держать дистанцию", "держать на расстоянии" хорошо известны в служебных отношениях. Они служат защитой от манипулирования (например, начальником со стороны подчиненных, желающих сыграть на неформальных отношениях).

В боксе "держать дистанцию" означает выбрать именно то расстояние "общения" посредством нанесения ударов, которое позволяет кулаками "сказать больше", нежели получить "ответов".

Дистанция между ораторами и аудиторией

Наибольшее удаление от ближайших слушателей 3-4 метра естественно при выступлении на собрании, совещании с большим числом участников. Большое расстояние затрудняет контакт, меньшее - свидетельствует о желании такого контакта, но некоторыми слушателями воспринимается как некое давление с целью навязать мнение оратора. Все это необходимо учитывать выступающему, желающему достичь аттракции.

Внешний вид

Первое впечатление обычно влияет на все последующее восприятие, и именно внешний вид - первая информация, которую получают люди друг о друге при встрече. О том, как различные элементы внешнего вида действуют на восприятие человека окружающими, говорилось ранее.

Пунктуальность

"Точность - вежливость королей и долг остальных людей" - этот приписываемый Людовику XIV афоризм как нельзя лучше раскрывает роль пунктуальности. Не ничего хуже, чем опоздать к началу встречи. Еще великий Шекспир сказал: "Лучше прийти на 2 часа раньше, чем опоздать хотя бы на 2 минуты". Справедливость этого легко понять, если речь идет об опоздании на поезд. Но отношения между людьми не менее важны, чем сорвавшаяся поездка.

Опоздание - прямая помеха аттракции. Наоборот, пунктуальный человек вызывает аттракцию.

У пунктуальности есть свои секреты. Прежде всего в силу определенной неточности хода наших часов разница в показаниях договорившихся встретиться людей может достигнуть 3-4 минут (у одного - немного спешат, у другого - слегка отстают). Придя точно по своим часам, по мнению другого можешь оказаться опоздавшим. Поэтому для пунктуальности следует: 1) ежедневно сверять часы с сигналами точного времени; 2) приходиться на встречу за 5 минут до назначенного времени.

Приход раньше другого (и соответственно некоторое ожидание) - это проявление уважения к партнеру. Младший не должен заставлять ждать старшего, то есть ему нужно обязательно прийти раньше. То же самое - мужчина при встрече с женщиной.

Для приема по записи у крупного руководителя принято появляться в его приемной не позднее чем за 10 минут с учетом возможной разницы в показаниях часов и необходимости привести себя в порядок, для чего, возможно, потребуется посетить туалет (приводить себя в порядок при секретаре и других лицах не принято). Освободившийся руководитель имеет право пригласить следующего раньше на 5 минут.

Не беритесь советовать...

... пока вас об этом не попросят. Не зря по поводу советов есть множество шуток типа: "Легче дать 100 советов, чем выполнить один из них"; "К этим бы советам, еще совет, как их выполнить"; "Кто умеет делать, тот делает, а кто не умеет - тот учит". Бесспорным является только совет: не давать никаких советов.

Такое отношение объясняется тем, что совет есть психологическая пристройка сверху. Но пристройка сверху - это конфликтоген, а он разрушает доброжелательность общения и, следовательно, препятствует аттракции.

В тех случаях, когда у вас действительно просят совета, нужно быть крайне осмотрительным, ибо плохой совет может навсегда испортить отношения. Однако нередко люди спрашивают совета только для того, чтобы утвердиться в уже принятом решении. Поэтому прежде, чем советовать, необходимо лучше разобраться в ситуации, для чего целесообразно применить приемы рефлексивного слушания.

Не перебивайте собеседника

Большинство из нас грешит этим недостатком. Мужчины перебивают чаще, чем женщины. Руководители привыкли перебивать - и не только подчиненных, но и в быту. Это не способствует аттракции.

Наоборот, внимательно слушая, мы отдаем приоритет мыслям говорящего перед своими (скрытый комплимент). Перебивая же, мы как бы говорим: "Послушай лучше меня, мои мысли ценнее твоих. А все, что ты хочешь сказать, я и так знаю".

Если перебить все же пришлось, то помогите затем восстановить ход мыслей собеседника, прерванный вами. Иначе аттракции не добиться.

Задавайте вопросы

Тактичные вопросы возбуждают мысль слушателя, а ленивых заставляют прислушиваться к говорящему - неудобно беспомощно таращить глаза, когда обращаются с вопросом. Другой способ: "Возможно, вы думаете, а почему я ничего не сказал о... Отвечаю..."

Готовьте вопросы

Намечая вопросы, следует учесть два обстоятельства: 1) необходимо иметь искренний интерес к тому, что скажет собеседник (не следует задавать вопросы, если не хотите услышать ответ); 2) сохранить "двойную перспективу" - принимать во внимание не только то, что вы сами хотите услышать, но и то, что хочет сказать или выразить партнер.

Не стоит "без разогрева" задавать собеседнику слишком открытый вопрос, на который ему скорее всего будет лень отвечать: "Расскажи мне о себе...", "Как прошел день?" и т. д. В эту же категорию входят слишком сложные вопросы, которыми может грешить неопытный психолог, например: "Какие процессы идут в вашем подсознании?"

Еще одна ошибка - "отказываться" до того, как вопрос задан: "Вы можете и не отвечать мне, но расскажите, пожалуйста, о..." И, конечно, надо знать, что конкретно вам хочется спросить у собеседника.

За рубежом функционируют группы социально-психологического тренинга для женщин, которые обучаются искусству вести разговор с "интересными людьми" во время вечеринок и приемов. Существует ряд ненавязчивых вопросов, позволяющих поддерживать и стимулировать такую беседу: "Если бы вы могли выбрать другую профессию, то какую бы предпочли?", "Если бы вы имели возможность поехать сейчас на отдых, то какое бы место выбрали?" и т.д. Поскольку цель в начале знакомства - заинтересовать собеседника, втянуть его в разговор, то подобные вопросы позволят это сделать.

После выбора такого человека рекомендуется улыбнуться и установить с ним визуальный контакт. Разговор лучше начать с закрытых вопросов, если их немного. И не забывайте о "двойной перспективе". Начинать лучше с общих тем, постепенно переходя на более личный уровень.

"Читайте между строк"

Речь идет о "чтении" устной речи. Так, фраза: "Бизнес есть бизнес" - может служить оправданием грабежа и предательства. Если на деловых переговорах ваш партнер использует словосочетание: "Мне пришло в голову...", это скорее всего означает, что он считает себя умнее вас (ему пришло в голову, а вам нет).

Понятно, что употребление подобных выражений не способствует аттракции.

Шутка

Ее значение для достижения аттракции невозможно переоценить. Удачная шутка улучшает настроение собеседников, пошутивший вызывает расположение к себе.

Неоднократно доводилось быть свидетелем ситуации, когда загнанный в угол претензиями начальства подчиненный уместной шуткой менял настрой руководителя снова на милость.

Как шутка довела до гинеколога

Жена жалуется мужу, что не может взять талон на прием к гинекологу - туда нужно являться лично с утра, а у нее никак не получается. Муж берется ей помочь. Звонит в женскую консультацию:

- Доброе утро. Могу я отложить у вас талончик к гинекологу? Мой адрес такой-то. (Регистратор, смеется):

- Конечно, видно у вас случай подходящий...

- Да, случай самый непростой. Наша фамилия (называет). А можно, чтобы вместо меня пришла жена?

- Можно, в виде исключения...

Предостережение: если человек обладает чувством юмора, то пошутить ему нетрудно, нужно только помнить, чтобы шутка не обидела никого из присутствующих, иначе она даст обратный результат.

Средства пантомимики

Жесты оживляют речь и делают ее более выразительной. Телодвижения могут способствовать и привлечению внимания. Резкое движение руки, выразительный наклон головы, шаг вперед, движения плеч, несомненно, вызывают произвольное внимание собеседников.

Психологические паузы

Их назначение - раскрытие движения мысли и чувства. Пауза акцентирует внимание на том, что говорится в данный момент. Обычно пауза указывает на нарастание психологического напряжения и потому часто встречается в тех местах речи, где описывается резкая смена событий, где есть антитеза, контраст, неожиданность. Например, во фразе: "Геологи искали воду, а нашли... золото" - психологическая пауза отражает противопоставление "вода - золото". То есть нечто обычное противопоставляется необычному или важному. В предложении: "Он долго работал над изобретением и наконец изобрел... велосипед" - психологическая пауза подготавливает неожиданную развязку.

Психологическая пауза связана с подтекстом речи, она свидетельствует о том, что за фразой - жизнь. Сущность психологической паузы становится яснее, если сравнить ее с паузой логической. "Вот в чем она заключается: в то время как логическая пауза помогает выяснить смысл, психологическая пауза дает жизнь этой мысли, стараясь передать подтекст. Если без логической паузы речь безграмотна, то без психологической она безжизненна... Логическая пауза служит уму, психологическая - чувству" (К. С. Станиславский).

Психологическую паузу нельзя чрезмерно затягивать, иначе может исчезнуть то содержание, которое она призвана нести, и пауза превратится в остановку, тем более неоправданную, что психологическая пауза редко совпадает с концом высказывания. Длительность психологических пауз определяется интуицией говорящего, чувством контакта с собеседниками.

Особенности общения с молодежью

Чтобы добиться аттракции в разговоре с молодыми людьми, говорящий, особенно человек старшего возраста, должен более всего избегать менторского, поучительного тона, не "напирать" на свой житейский опыт, памятуя высказывания кого-то из великих: "Опыт - это ум глупцов". Ведь молодые считают, что у них все

будет не так, как "у предков". Молодежь любит посмеяться. Чтобы ей развеселиться нужно совсем немного. О том, что юмор прокладывает дорогу аттракции, мы уже говорили. Но нужно быть готовым к репликам, которые не всегда отличаются корректностью. Вы наберете дополнительные очки, и остроумно их парируете.

Очень важно показать знания молодежного жаргона и проблем.

10. Деловое общение

Деловое общение — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

О любом методе переговоров можно достаточно верно судить с помощью трех критериев: он должен привести к разумному соглашению, если таковое вообще возможно; он должен быть эффективен; он должен улучшить или по крайней мере не испортить отношения между сторонами.

В переговорном процессе важное значение имеет грамотное ведение не только деловой, особенно для людей, занятых бизнесом, но и протокольной стороны общения. Успех деятельности во многом зависит, насколько участники владеют наукой и искусством общения, знают общепринятые правила и нормы делового общения, умеют вести переговоры.

Высшей формой ведения переговоров являются личные переговоры партнеров.

Подготовка к переговорам

Часто нам кажется, что подготовка не имеет значения. Однако многолетний опыт подсказывает, что отсутствие подготовки весьма опасно. Откуда нам знать, что нам надо соглашаться, если у нас не будет под рукой каких-либо претендентов или других ориентиров для сравнения, чтобы оценить вырисовывающееся соглашение?

Откуда нам знать, что пора уходить с переговоров, если у нас не будет ни малейшего понятия о том, насколько велики шансы добиться своего в каком-либо другом месте?

В процессе подготовки к переговорам выделяют **внутреннюю** и **внешнюю** подготовку.

«**Внутренняя**» подготовка к переговорам включает:

- подготовку собственных целей;
- определение повестки дня;
- анализ целей партнера по переговорам;
- установление реальных полномочий участников переговоров;
- выявление общих интересов участников переговоров, которые принесут взаимную выгоду.

Подготовка собственных целей. При подготовке к переговорам главным является постановка собственных целей.

Постановка цели кажется делом достаточно ясным, простым и даже само собой разумеющимся, однако на практике это часто не удаётся. Многие думают: «Я, конечно, знаю, что надо делать» - и ... позволяют поставить перед собой цель другому, допуская

тем самым серьезную ошибку. Правильная постановка цели переговоров представляет собой стратегическое решение.

Для любых переговоров нужно определить: «Чего я хочу добиться в процессе переговоров?».

Цель описывает конечный пункт переговоров (их ожидаемое завершение), который необходимо достичь. Формирование цели отвечает следующим критериям:

1. Цель должна быть зафиксирована письменно именно такой, к которой вы стремитесь; должен быть установлен срок ее выполнения.
2. Цель должна быть реальной.
3. Она должна быть приемлемой с экологической, технической, организационной и социальной точек зрения.

Определение повестки дня, которая в дальнейшем станет основной линией переговоров. Составить повестку дня для переговоров и положить ее на стол переговоров на видном месте. Тем самым мы поступаем, как партнер, который знает, чего он хочет и хорошо подготовлен.

Пример повестки дня.

Покупка грузового автомобиля

День: 26 октября 1998 г.

Место: Москва

Участники: господин Сергеев, фирма «Автосервис»,
господин Миронов

Время: 9.30-11.00

Повестка дня:

1. Требования, предъявляемые к грузовому автомобилю
2. Выбор
3. Оценка имеющегося грузового автомобиля
4. Финансирование
5. Страхование.
6. Разрешение и сдача - приемка.

«**Внешняя**» подготовка к переговорам

Некоторые аспекты, которые должны быть учтены при «внешней» подготовке переговоров:

1. Время начала, место проведения и продолжительность переговоров. Психологическое преимущество в переговорах имеет делегация хозяев. Поэтому безразлично, на чьей территории они проходят.

Психологическим преимуществом обладают не инициаторы переговоров, а те, к кому обращаются с предложением о них. Поэтому время встречи следует предложить назвать партнерам.

Условливаться о переговорах принято не менее чем за 2 - 3 дня, при этом заранее следует уточнить вопросы, выносимые для обсуждения, а также продолжительность встречи. В этот же момент стороны договариваются о материалах, необходимых для обсуждения, а также об итоговых документах или устных декларациях. Время начала переговоров принято соблюдать неукоснительно обеими сторонами.

2. Численность делегаций регулируется принципом паритета (равенства) количества членов делегаций. Эта численность согласовывается предварительно.

Отклонение от правила паритета возможно в виду обстоятельств, в которых необходимо убедить партнеров. При этом нужно иметь в виду, что более

многочисленная делегация имеет психологическое преимущество. Поэтому следует избегать большой разницы в численности.

Переговоры идут тем быстрее, чем меньше число их участников. Поэтому, если стоит вопрос о скорейшем заключении соглашения, то уменьшают количество переговаривающихся. Правда, при этом есть риск, что какие то моменты в договоренности могут быть упущены. Так что приходится взвешивать и выбирать.

Нужно учесть еще и то, что более многочисленные делегации чаще не приходят к соглашению.

3. Подготовка помещения для переговоров. Переговоры, проводятся в специально отведенном и приспособленном помещении. Перед каждым участником переговоров желательно поставить карточку, на которой указаны фамилия, имя и отчество участника, фирма или организация, которую он представляет. На столах участники должны найти бумагу и письменные принадлежности.

Если в переговорах участвуют три и более делегации, то они рассаживаются в алфавитном порядке по часовой стрелке вокруг круглого или квадратного стола.

Напряженной работе больше способствуют жесткие стулья.

Приготовить заранее всю необходимую документацию, чтобы потом не бегать или не посылать кого - либо за ней.

Заранее повесить на дверь табличку «Идут переговоры! Просьба не входить!». После прибытия гостей члены делегации хозяев должны иметь дело только с ними. Никакие внутренние дела не должны от этого отвлекать. Руководитель, ушедший на переговоры, должен восприниматься сотрудниками как уехавший в командировку (на время переговоров). Забвение этого правила делает унижительным положение гостей, вынужденных дожидаться, когда хозяева сделают свои дела.

4. Организация встречи делегации партнеров. Установилась практика, в силу которой вполне достаточно, если встречать прибывших будет симпатичная, привлекательная и (обязательно) улыбчивая девушка.

Улыбка - это пароль для друзей. Улыбка обладает способностью притягивать к себе. Обращаясь в ходе общения непосредственно к слушателям, не следует забывать, что они вольно или невольно читают по вашему «зеркалу» ваше отношение к ним.

«Человеку без улыбчивого лица не стоит открывать магазин»
(Китайская поговорка)

Приехавшим это нравится больше, чем если встречает руководитель - мужчина, в то же время потеря дорогого времени руководителя при этом меньше. В некоторых странах даже принято, чтобы при входе встречал прибывших не член делегации хозяев.

Встречать прибывающих на переговоры необходимо в вестибюле 1-го этажа. Это удобно во всех отношениях: и достаточно комфортно для ожидающего, и прибывших легко отличить от тех, кто решительно направляется по своим делам.

Слишком короткое рукопожатие очень сухой ладони свидетельствует о безразличии. Слишком влажная ладонь указывает на нервозность, волнение.

Сопровождающееся широкой улыбкой рукопожатие, чуть более продолжительное, нежели обычно, - проявление дружеского отношения. Задерживание руки партнера в своей воспринимается как назойливость.

Поскольку место справа является более почетным, то встретивший должен идти слева от гостя.

5. Представление участников переговоров происходит до их начала. Это позволяет прибывшим сесть так, чтобы оказаться поблизости с интересующими их партнерами.

Представление партнеров происходит следующим образом. Первым представляется глава делегации хозяев и представляет (по убывающей) членов своей команды. Затем то же самое делает руководитель делегации гостей. Такой порядок подчеркивает уважение к гостям, поскольку, согласно общим правилам, в начале представляются те, чей статус ниже.

Имена - отчества партнеров знать совершенно необходимо. Обращение без имени - отчества производит неприятное впечатление.

«Звучание собственного имени для слуха человека - самая приятная мелодия».

(Д. Карнеги)

Если вы не расслышали имя партнера, необходимо вручить ему свою визитку. Партнер вручит свою. Или просто переспросить, ничего зазорного в этом нет. За интерес к своей персоне не осуждают.

6. Обмен подарками (сувенирами). При первой встрече сувениры вручают хозяева. Если у гостей также приготовлены сувениры, то они их дарят вслед.

Ценность сувенира должна соответствовать рангу того, кому дарят: самый дорогой, естественно, - главе и т.д.

7. Размещение участников переговоров. При встрече с глазу на глаз предпочтительнее сесть под углом. При прочих равных условиях конфликты при таком расположении возникают реже, нежели у сидящих друг против друга. Не случайно термин «противостояние» имеет два смысла: и расположение в пространстве, и конфликт.

Хозяину надлежит садиться слева от гостя. Это мы замечаем в многочисленных телерепортажах о визитах политиков.

Основные правила переговорного процесса

1. Переговоры должны вести руководители делегаций. Остальные вступают в разговор только по приглашению своего лидера. Если хотят высказаться – просят разрешения у него условленным знаком.

2. Единство позиции членов делегации. За столом переговоров не место «особому мнению», каждый член делегации (группы) должен придерживаться единой, заранее выработанной стратегии и тактики. Очень важно соблюдение дисциплины. Члены делегации (группы) не должны во время переговоров заниматься посторонними делами, а должны внимательно следить за происходящими событиями и выступлениями.

3. Начало переговоров. Сигналом к началу переговоров служит приглашение главы делегации гостей. Дает он его после того, как члены делегаций познакомились и обменялись сувенирами.

Не следует начинать переговоры с основной их темы. Нужно с самого начала создать доброжелательную, непринужденную атмосферу, что в значительной степени поможет достижению договоренностей.

Рекомендуется, если это первая встреча, обменяться сведениями друг о друге, о рынке интересующих друг друга товаров, обсудить программу предстоящих переговоров, выслушать пожелания партнеров, выслушать впечатление прибывших. Если это не первая встреча, то следует также поинтересоваться о переменах на фирме после предыдущей встречи, о здоровье членов семьи. Можно коснуться и политической тематики, текущих событий в спортивной и культурной жизни.

4. Курение во время переговоров. Курить во время переговоров можно только при соблюдении двух условий: когда на столах имеются пепельницы и получено разрешение присутствующих дам.

5. Напитки. Чай, кофе хозяева обязаны предлагать только в случае, если переговоры затягиваются, и требуется взбодриться. В остальном - на усмотрение хозяев. При этом напитки разносят вначале гостям, начиная с руководителя, потом - своим.

6. Не отвлекаться на телефонные звонки, лучше отключить телефон. Партнер должен верить, что для нас переговоры - самое главное сейчас.

7. Допустимые мимика и жесты. Во время переговоров допустимы только знаки, понятные всем присутствующим. Иные знаки могут произвести впечатление «нечистой игры», их рекомендуется избегать.

8. Не выходить из помещения во время переговоров. Во время переговоров членам делегаций выходить нельзя. Исключения могут составлять только случаи, связанные с оказанием медицинской помощи. Если выходят с целью получить дополнительную информацию для своей команды, то это дает одностороннее преимущество в переговорах, а это уже нечестная игра. Если выходят по другим делам, то это прямое неуважение к партнерам, принижение их значимости. Информацию к переговорам можно получить, объявив перерыв, когда это может сделать и другая сторона.

9. Обязательно вести рабочие записи. Записи во время переговоров настолько прочно вошли в деловой обиход, что тот, кто не записывает, воспринимается негативно: неужели ничего полезного он от меня не услышал? Поэтому хоть какие-то записи надо делать, по крайней мере, чтобы не обидеть партнеров.

10. Не задавать вопросы, относящиеся к коммерческой тайне партнера - признак хорошего тона. Экономические показатели, с кем заключены контракты и их условия, заработная плата работников, численность персонала - все это относится к коммерческой тайне.

11. Не ссылаться на то, что нас кто-то обманул. Иначе может сработать «эффект неудачника», наш имидж пострадает: больше все-таки обманывают тех, кто позволяет себя обмануть (хотя в принципе от обмана не застрахован никто). Требование серьезных гарантий не нуждается в подобных «плаксивых» обоснованиях.

12. Увидев просчет партнера, рекомендуется сказать ему об этом: честный поступок повысит наш имидж и укрепит взаимоотношения как в ближайшей, так и в долгосрочной перспективе, что в итоге перевесит сиюминутную выгоду.

13. Исключить произвольные действия (поигрывание ручкой во время разговора, дерганье галстука или салфетки, постукивание и т. п.), так как они отвлекают собеседника от мысли, а могут и раздражать. Подобные действия выявляют человека, не обученного этике.

14. Во время переговоров руки членов делегации должны быть на столе. Известно, что руки являются источником информации. Когда они спрятаны, то это подсознательно воспринимается как напряжение ситуации. Спокойно лежащие руки означают спокойствие. Сцепленные пальцы означают защиту, оборону и т. д.

15. Рисование узоров в блокноте мешает слушать, ибо нельзя два дела делать одновременно с максимальной эффективностью. И говорит это о том, что человек не знает правильных приемов слушания.

16. Избегать фамильярно-снисходительных жестов. Похлопывание по плечу мало кому нравится (исключение составляют американцы, да и то не все).

17. Устная договоренность равносильна письменному соглашению только в случае, когда она заключена с первым лицом. По отношению ко всем остальным она играет роль протокола о намерениях, то есть необязательна к исполнению.

После подписания соглашения, устные договоренности, не вошедшие в письменное соглашение, теряют силу.

При составлении соглашения надо учитывать следующие обстоятельства:

- возможности обхода соглашения каждой из сторон;
- санкции к нарушителям соглашения;
- условия, при которых соглашение теряет силу;
- процедура досрочного расторжения соглашения;
- возможные ходы на случай, когда изменение ситуации может сделать соглашение невыгодным для одной из сторон;
- контроль за соблюдением соглашения;
- процедура продления соглашения;
- процедура модификации соглашения при изменении условий;
- имидж соглашения, впечатление, которое он будет производить.

Итак, личные встречи и переговоры - это большое искусство. Они требуют большого умения владеть собой, овладения находчивостью, быстротой ориентации для того, чтобы принимать правильные оперативно-тактические решения при быстроменяющейся ситуации, способности к поиску и нахождению компромисса, проявлению гибкости. Крайне полезно индивидуальное знание характера и личных качеств партнера по переговорам или умение составить в короткое время правильное представление о нем, выявить действительные его намерения и возможности.

Для быстрого достижения поставленной цели следует тщательно готовиться к предстоящим переговорам, предусматривать возможные ситуации, не полагаться на стереотипы, подбирать так команду, чтобы ее участники могли оказать помощь в возникающих ситуациях.

Правила ведения телефонных переговоров

Телефонные переговоры имеют свои ограничения по времени, они дороги. Преимущества их состоят в экономии времени для решения конкретного вопроса, повышении оперативности. К проведению их необходимо тщательно готовиться и, прежде всего, определить цель и содержание разговора. Полезно зафиксировать круг вопросов на бумаге.

Говорить следует лаконично, так как продолжительность разговора не должна превышать 5 - 6 минут.

Возможная композиция телефонных переговоров:

- взаимное представление - 0,5 минуты;
- введение собеседника в курс дела, информация о цели звонка - до 1 минуты;
- обсуждение обстоятельств, существа дела, достижение цели разговора 2-4 минуты;
- завершение разговора, прощание - 0,5 минуты.

Начинать разговор надо с представления себя и своей организации. Если собеседник не представился сам, при необходимости вполне уместно вежливо поинтересоваться, с кем я разговариваю. Можно это сделать или в начале, или в конце беседы. Стараться не допускать отклонения собеседника от темы разговора.

Стараться выслушивать собеседника, не перебивать его. Долго не молчать, подтверждать свое участие в беседе. Если прекратилась связь, соблюдать правило: перезванивает тот, кто звонил. По громкости поддерживать разговор на том же уровне, что и при беседе очной, не начинать кричать. Целесообразно держать под рукой бумагу и ручку и делать пометки либо по ходу разговора, либо сразу после его завершения, чтобы не упустить важные детали. Инициатива окончания разговора принадлежит либо позвонившему, либо старшему из говоривших.

По телефону могут быть решены со знакомым партнером определенные конкретные вопросы, ранее не согласованные на переговорах. Этот способ не годится для согласования условий контракта купли - продажи. Если в результате телефонного разговора достигнута договоренность, то непременно следует тотчас послать собеседнику телекс, в котором подтвердить достигнутую договоренность или отразить высказанное мнение сторон по обсуждавшемуся вопросу.

Структура деловой беседы

Деловая индивидуальная беседа в отличие от бытовой всегда имеет конкретные цели, которые собеседники стремятся достигнуть с минимальными усилиями и затратами времени. Все виды деловых индивидуальных бесед можно разделить на две группы.

1. Беседы "свободные" с двухсторонним обменом информацией, проходящей без специальной подготовки (с учетом или без учета времени).
2. Беседы строго регламентированные, специально подготовленные.

Деловая беседа должна быть хорошо подготовлена: определены цели, составлен план, установлено время и место, где будет проходить беседа.

В зависимости от вида беседы меняется содержание и время осуществления очередного этапа.

Любая беседа состоит из следующих этапов:

1. Контакт.

Цель контакта: преодолеть "психологический барьер" и установить "атмосферу доверия".

Элементы установления контакта:

- приветствие;
- установление контакта глазами;
- изменение социальной и физической дистанции;
- дайте понять собеседнику, что вы готовились к встрече с ним;
- не начинайте разговор на деловую тему в коридоре, во время перекура и т. п.

2. Ориентация.

Цели ориентации:

- получить всю информацию по интересующему вопросу;
- выявить мотивы и цели собеседника;
- передать собеседнику запланированную информацию;
- анализ позиции собеседника.

Особую сложность на этом этапе представляет проблема умения слушать

Некоторые рекомендации:

- делайте соответствующие пометки на бумаге;
- исключите факторы, отвлекающие ваше внимание;
- научитесь выделять главное;
- нейтрализуйте собственные эмоции;
- во время слушания нельзя обдумывать следующий вопрос;
- сконцентрируйте внимание только на сущности вопроса, отбросив все второстепенное.

3. Аргументация.

Цель аргументации: изменить позицию собеседника

Рекомендации:

- оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;
- темпы и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;
- аргументация должна быть корректной при аргументации;
- формулировки должны быть четкими, понятными собеседнику.

4. Решение.

Решение - заключительный элемент процесса общения.

Подводятся общие и частные итоги беседы, оговаривается полученный результат (действия, сроки, распределяются обязанности сторон и т. п.); конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

Факторы, влияющие на повышение эффективности проведения деловых бесед:

- отделение человека от проблемы;
- концентрация на интересах, а не на позициях;
- изучение вариантов, которые могут удовлетворить обе стороны;
- поиск объективных критериев оценки;

- нужно помнить, что деловая беседа - это взаимодействие, а не действие;
- деловая беседа проводится с определенной целью, но каждая сторона при этом преследует свои цели;
- соблюдение последовательности этапов проведения деловых бесед и рефлексия переговорного процесса.

Правила убеждения Дейла Карнеги

Двенадцать правил, соблюдение которых позволяет склонить людей к вашей точке зрения.

1. Единственный способ одержать верх в споре - это уклониться от него.
2. Проявляйте уважение к мнению вашего собеседника. Никогда не говорите человеку, что он не прав.

«Секрет тонкого искусства взаимоотношений между людьми — в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения».
(Генри Форд)

3. Если не правы вы, признайте это быстро и решительно.
4. С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.
5. Заставьте собеседника сразу же ответить вам «Да».
6. Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.
7. Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему.
8. Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника.
9. Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.
10. Взывайте к самым благородным мотивам.
11. Драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно.
12. Бросайте вызов, задевайте за живое.

Девять правил, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая чувства обиды.

1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.
2. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.
3. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.
4. Задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать.
5. Давайте людям возможность спасти свой престиж.

6. Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу. *«Капля меда привлекает больше мух, чем целый галлон желчи. То же относится и к людям: если вы хотите привлечь человека на свою сторону, убедите его сначала в том, что вы его искренний друг. Вот та капля меда, которой можно привлечь его сердце, а это, чтобы вы ни говорили, и есть великий прямой путь к его разуму» (А.Линкольн)*
7. Создавайте людям хорошую репутацию, которую они обязательно будут стараться оправдать.
8. Прибегайте к поощрениям.
9. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

Методы обхождения или нейтрализации участников делового совещания

При проведении совещаний нередко приходится иметь дело с одними и теми же, весьма характерными, типами участников обсуждения. Данные участники зачастую вносят дезорганизацию и неконструктивный подход к рассмотрению вопросов. Далее перечислены основные, наиболее характерные и часто встречающиеся типы участников обсуждения и рекомендуемые методы их обхождения или нейтрализации.

Спорщик - Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе отвергать его утверждения.

Позитивист - Предложить ему подведение итогов, втянуть в дискуссию.

Всезнайка - Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.

Словоохотливый - Тактично прерывать. Напоминать о регламенте.

Застенчивый - Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в силах.

Негативист - Признать, оценить его знания и опыт.

Не проявляющий интереса - Спросить его о работе. Привести примеры из его сферы интересов.

Крупная шишка - Избегать прямой критики, применять технику «Да, но...»

Расспрашивающий - Адресовать его вопросы группе.

Подготовка и проведение выступлений

Умело построенная речь заставляет думать, вызывает нужные реакции и эмоции слушателей. Помогает этому часто не форма, а содержание речи: применение в ней сравнений, шуток, цитат, метафор.

Вместе с тем основной недостаток многих выступлений — многословие. Лишние, ненужные слова засоряют речь, мешают ее живости. Это можно отнести к использованию штампов, казенных выражений и слов-паразитов («так сказать», «это», «ну» и т.д.).

Рекомендации по подготовке и проведению выступлений

До выступления:

- выяснить место и условия предстоящего выступления (число присутствующих, расположение зала, имеющееся оборудование и т. п.);
- узнать, сколько времени отводится на выступление;
- каким образом вас представят аудитории;
- узнать, кто будет присутствовать, и получить о них необходимую информацию;
- отрепетировать выступление;
- проверить оборудование и вспомогательные средства;

- постараться встретиться с присутствующими до выступления, таким образом вы будете «знать» их.

Во время выступления:

- перед началом выступления убедиться, что все сидят и готовы вас слушать;
- произнести первую фразу четко и уверенно, чтобы привлечь внимание;
- обеспечить яркое, интересное начало выступления. К примеру, привести весьма интересный факт по обсуждаемой теме;
- далее стараться удерживать внимание аудитории, поддерживать интерес к выступлению;
- объяснить присутствующим, почему данная тема важна для них;
- перечислить основные пункты выступления (и сказать, когда вы хотели бы ответить на вопросы — по ходу или в конце);
- не напрягаться;
- произносить ключевые слова, написанные на слайдах;
- не зачитывать выступление;
- демонстрировать свою убежденность и энтузиазм словами, голосом и жестами;
- четко рассказать о выгодах;
- представить фактические подтверждения (а не мнения);
- показать финансовую целесообразность;
- продемонстрировать, что потенциальные проблемы выявлены и преодолимы;
- развлекать слушателей короткими историями, иллюстрациями, примерами. Однако анекдоты использовать в крайних случаях;
- варьировать голос (тон и громкость);
- исключить сквернословие, рискованные шутки и т. п.;
- избегать излишних передвижений и экстравагантных жестов;
- не извиняться;
- обеспечить краткость выступления. Ни в коем случае не нарушать установленный регламент;
- подключать слушателей — разрешать им задавать вопросы и самому спрашивать их;
- дать аудитории возможность слышать, видеть и участвовать, для чего использовать визуальные средства, практические примеры и т. д.;
- прекратить говорить, когда слушатели все еще желают слушать ваше выступление;
- завершить выступление на позитивной ноте;
- учитывать, что окончание речи является весьма важным моментом, который будут помнить дольше, его желательно учить наизусть;
- в конце речи призвать к действию или попросить поддержку, одобрение, также можно по возможности сделать слушателям подходящий комплимент, вызвать смех, использовать цитату;
- обеспечить, чтобы конец и начало выступления были связаны друг с другом;
- отвечать на вопросы уверенно.

При использовании оборудования и вспомогательных средств рекомендуется:

- опробовать данную технику заранее и убедиться в том, что все работает;
- самому в совершенстве владеть этой техникой или иметь рядом техника, который поможет разрешить проблему с оборудованием;
- иметь в виду, что все может пойти не так, как хотелось бы, и вам придется выходить из положения, используя для иллюстрации выступления другие средства;
- работая с лекционными плакатами, делать большую часть надписей заранее, писать четко и ровно (для этого на некоторых плакатах имеется разметка). Стараться приобретать перекидные плакаты, ими удобно пользоваться;

- избегать оранжевого и красного цветов в лекционных плакатах или слайдах, так как в этом случае их трудно читать на расстоянии. Рекомендуется использовать темно-синий, зеленый или черный цвета;
- прокладывать прозрачные пленки для проектора бумагой, чтобы предотвратить их склеивание или падение;
- не читать со слайдов, так как людям это не нравится;
- размещать на каждом слайде минимум информации (20 или менее слов);
- текст на слайдах делать достаточно крупным, чтобы его хорошо было видно;
- демонстрировать слайды в надлежащем порядке, пронумеровав их;
- использовать зрительные образы, например рисунки.

11. Управленческое решение

Управленческое решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации). Принятие решений является основой управления. Ответственность за принятие важных управленческих решений — тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления.

Решение - это выбор альтернативы. Ежедневно мы принимаем сотни решений, даже не задумываясь, каким образом это делаем. Дело в том, что цена таких решений, как правило, невысока, да и цену эту определяет сам субъект, их принявший. Конечно, существует ряд проблем, касающихся отношений между людьми, здоровья, семейного бюджета, неудачное решение которых может повлечь далеко идущие последствия, но это скорее исключение, чем правило.

Однако в управлении принятие решения — более систематизированный процесс, чем в частной жизни.

Основные отличия между управленческими решениями и решениями в частной жизни.

1. Цели. Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.

• Цели

2. Последствия. Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей.

Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения её руководителей могут серьёзно отразиться на социально - экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.

3. Разделение труда. Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определённое разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) - реализацией уже принятых решений.

4. Профессионализм. В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией

принятие решений - гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далек не каждый сотрудник организации, а только обладающий определёнными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определённые решения.

Принятию решения предшествуют несколько этапов:

1. возникновение проблем, по которым необходимо принять решение;
2. разработка и формулировка альтернатив;
3. выбор оптимальной альтернативы из их множеств;
4. утверждение (принятие) решения;
5. организация работ по реализации решения - обратная связь

Классификация управленческих решений

В зависимости от базиса, положенного в основу принятия решения, различают:

- интуитивные решения;
- решения, основанные на суждениях;
- рациональные решения.

Интуитивные решения. Чисто интуитивное решение — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или «шестым чувством», и есть интуитивные решения. Специалист по управлению Питер Шодербек указывает, что, «в то время как увеличение количества информации о проблеме может оказывать заметную помощь в принятии решений руководителям среднего звена, представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится опираться на интуитивные суждения. Более того, ЭВМ позволяют руководству уделять больше внимания данным, но не отменяют освященного временем управленческого интуитивного ноу-хау».

Решения, основанные на суждениях. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. Решение, основанное на суждении, — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Однако здравый смысл у людей встречается редко, поэтому данный способ принятия решений тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.

Когда, к примеру, вы делаете выбор, что изучать — программу обучения управлению или программу обучения бухгалтерскому учету, вы, скорее всего, принимаете решение на основе суждения, исходя из опыта вводных курсов по каждому предмету.

Суждение как основа управленческого решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде, что является основным достоинством запрограммированных решений.

Другая слабость в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, и поэтому опыта ее решения просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить

хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в нее.

Рациональные решения основаны на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

В зависимости от личностных характеристик менеджера, принимающего решение, принято различать:

- уравновешенные решения;
- импульсивные решения;
- инертные решения;
- рискованные решения;
- осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наскока», «рывками».

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Виды решений, зависящие от личностных характеристик менеджера, характерны, в основном, в процессе оперативного управления персоналом.

Для стратегического и тактического управления в любой подсистеме системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

В зависимости от степени предварительной формализации различают:

- запрограммированные решения;
- незапрограммированные решения.

Запрограммированное решение есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Например, начальник отдела закупок какого-либо производственного объединения при составлении графика закупок сырья и материала может исходить из формулы, требующей определенного соотношения между запланированным объемом производства и нормам сырья и материала на производство единицы готовой продукции. Если в бюджете заложено, что на изготовление единицы продукции расходуется 2 кг сырья и материалов, то решение принимается автоматически — запланированный объем производства 1000 штук, следовательно надо закупить 2 000 кг сырья.

Подобным образом, если от начальника финансового отдела потребовали вложить избыточную наличность в депозитные сертификаты, облигации муниципалитета или обычные акции, в зависимости от того, что именно в данное время обеспечивает наибольшую прибыль на инвестированный капитал, выбор определяется результатами простого расчета по каждому варианту и установлением самого выгодного.

Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных управленческих решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация.

Неудивительно, что руководство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Руководителю очень важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений, в самом деле, правильна и желательна. Очевидно, если запрограммированная процедура становится неверной и нежелательной, решения, принятые с ее помощью, будут неэффективными, а руководство утратит уважение своих работников и тех людей вне организации, на которых принимаемые решения сказываются. Более того, в высшей степени желательно сообщить об обоснованиях методологии принятия запрограммированных решений тем, кто этой методологией пользуется, нежели просто предложить ее для употребления. Неспособность ответить на вопросы, начинающиеся с «почему» в связи с процедурой принятия решений, зачастую порождает напряжение и обижает людей, которые должны применять эту процедуру. Эффективный обмен информацией повышает эффективность принятия решений.

Незапрограммированные решения. Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа:

- какими должны быть цели организации;
- как улучшить продукцию;
- как усовершенствовать структуру управленческого подразделения;
- как усилить мотивацию подчиненных.

В каждой из подобных ситуаций (как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время руководитель располагает множеством вариантов выбора.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде.

Скорее всего, они суть крайние отображения некоторого спектра в случае и с повседневными, и с принципиальными решениями. Почти все решения оказываются где-нибудь между крайними вариантами.

Требования, предъявляемые к решениям

- минимальное число корректировок;
- сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение - ответственность должна быть равна его полномочиям;
- единство распорядительства - решение (или распоряжение) должно исходить от непосредственного руководителя. На практике это означает, что вышестоящий руководитель не должен отдавать распоряжения «через голову» нижестоящего руководителя;
- строгая ответственность - управленческие решения не должны противоречить друг другу;
- обоснованность - управленческое решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций его развития;
- конкретность;
- полномочность - управленческое решение должно быть принято органом или лицом, имеющим право принять его;
- своевременность - управленческое решение должно быть своевременным, ибо задержка решения резко снижает эффективность управления.

Условия качественного решения

- применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
- изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией, характеризующей параметры «выхода», «входа», «внешней среды» и «процесса» системы разработки решения;
- применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
- структуризация проблемы и построение дерева целей;
- обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
- обеспечение многовариантности решений;
- правовая обоснованность принимаемого решения;
- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений;
- разработка и функционирование системы ответственности и мотивации качественного и эффективного решения;
- наличие механизма реализации решения.

Эффективным считают решение, если:

1. Оно исходит из реальных целей.
2. Для его осуществления есть необходимое время и нужные ресурсы.
3. Оно может быть осуществлено в конкретных условиях организации.
4. Предусмотрены нештатные, аварийные ситуации.

5. Оно не провоцирует конфликтные ситуации и стрессы.
6. Предвидены изменения в деловом и фоновом окружении.
7. Оно дает возможность осуществлять контроль исполнения.

Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число уровней управления в организации, увеличение которых ведёт к искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации. Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения. Это и обуславливает постоянное стремление сократить число уровней управления организации.

Серьёзной проблемой, связанной с эффективностью управленческих решений, является также проблема выполнения этих решений. До трети всех управленческих решений не достигают своих целей по причине невысокой исполнительской культуры. В нашей и зарубежных странах социологи, принадлежащие к самым разным школам, пристальное внимание уделяют совершенствованию исполнительской дисциплины, включению рядовых сотрудников в разработку решения, мотивации такой деятельности, воспитанию «фирменного патриотизма», стимулированию самоуправления.

Уровни принятия решений

Различия, существующие в типах решений, и различия в трудности проблем, требующих решения, определяют уровень принятия решений.

М. Вудкок и Д. Френсис выделяют четыре уровня принятия решений, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки: **рутинный, селективный, адаптационный, инновационный.**

Первый уровень — рутинный. Решения, принимаемые на этом уровне, представляют собой обычные рутинные решения. Как правило, у менеджера имеется определенная программа, как распознать ситуацию, какое решение принять. В этом случае менеджер ведет себя, как компьютер. Функция его заключается в том, чтобы «почувствовать» и идентифицировать ситуацию, а после этого взять на себя ответственность за начало определенных действий. Руководитель должен обладать чутьем, верно трактовать имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, действовать логично, принимать верные решения, проявлять решительность, обеспечивать эффективные действия в нужное время. Этот уровень не требует творческого подхода, так как все действия и процедуры заранее предписаны.

Второй уровень — селективный. Этот уровень уже требует инициативы и свободы действий, но лишь в определенных границах. Перед менеджером стоит целый круг возможных решений, и его задача заключается в том, чтобы оценить достоинства таких решений и выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме. Успех и результативность зависят от способности менеджера выбрать направление действий.

Третий уровень — адаптационный. Менеджер должен выработать решение, которое может быть абсолютно новым. Перед руководителем — некий набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Только личная инициатива и способность совершить прорыв в неизвестное могут определить успех деятельности менеджера.

Четвертый уровень, самый сложный, — инновационный. На этом уровне решаются наиболее сложные проблемы. Со стороны менеджера требуется абсолютно новый подход. Это может быть поиск решения проблемы, которую ранее плохо поняли или для решения которой требуются новые представления и методы. Руководитель должен уметь находить способы понимания совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем, развивать в себе умение и способность мыслить по-новому. Наиболее современные и трудные проблемы могут потребовать для своего решения создания новой отрасли науки или технологии.

Оптимизация управленческих решения

Наиболее распространенными методами оптимизации управленческих решений являются:

- математическое моделирование;
- метод экспертных оценок;
- метод мозгового штурма (мозговая атака);
- теория игр.

Математическое моделирование применяют в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована. Широкое использование математических моделей позволяет дать количественную характеристику проблемы и найти оптимальный вариант ее решения.

Основными этапами оптимизации управленческого решения с помощью математических методов являются:

1. Постановка задачи.
2. Выбор критерия эффективности, который должен выражаться однозначно, например определенным числом, и отражать меру соответствия результатов решения поставленной цели.
3. Анализ и измерение переменных величин (факторов), влияющих на величину критерия эффективности.
4. Построение математической модели.
5. Математическое решение модели.
6. Логическая и экспериментальная проверка модели и полученного с ее помощью решения.
7. Разработка рекомендаций по практическому использованию полученных результатов.

Методы экспертных оценок применяются в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации и не может быть решена математическими методами.

Метод экспертных оценок представляет собой исследование сложных специальных вопросов на стадии выработки управленческого решения лицами, обладающими специальными знаниями и опытом, с целью получения выводов, мнений, рекомендаций и оценок. Экспертное заключение оформляется в виде документа, в котором фиксируются ход исследования и его итоги. Во введении указывается: кто, где, когда и в связи с чем организует и проводит экспертизу. Далее фиксируется объект экспертизы, указываются методы, примененные для исследования, и полученные в результате исследования данные. В заключительной части содержатся выводы, рекомендации и практические меры, предлагаемые экспертами.

Наиболее эффективно применение метода экспертных оценок при анализе сложных процессов, имеющих в основном качественные характеристики, при прогнозировании тенденций развития торговой системы, при оценке альтернативных вариантов решения.

Метод мозгового штурма (мозговая атака) применяется в тех случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения. Тогда приглашаются специалисты, имеющие отношение к данной проблеме, им предлагается участвовать в форсированном обсуждении ее решения. При этом строго соблюдаются следующие правила:

1. все высказываются по очереди;
2. говорят лишь тогда, когда могут предложить новую идею;
3. высказывания не критикуются и не осуждаются;
4. все предложения фиксируются.

Обычно этот способ позволяет быстро и правильно решить возникшую проблему.

Разновидностью метода мозгового штурма является **мнение жюри**. Суть этого метода состоит в том, что к обсуждению проблемы привлекаются специалисты различных сфер деятельности, взаимодействующие между собой. Например, к решению о выпуске нового товара привлекаются менеджеры производственного, коммерческого и финансового подразделений фирмы. Применение данного метода способствует генерированию новых идей и альтернативных вариантов.

Одним из методов оптимизации управленческих решений в условиях рыночной конкуренции является использование методов, используемых в **теории игр**, суть которых состоит в моделировании воздействия принятого решения на конкурентов. Например, если с помощью теории игр руководство торговой фирмы приходит к выводу, что в случае повышения цен на товары конкуренты не сделают того же, то, вероятно, целесообразно отказаться от решения повысить цены, чтобы не попасть в невыгодное положение в конкурентной борьбе.

Методы оптимизации управленческих решений могут дополнять друг друга и использоваться комплексно при выработке важных управленческих решений.

Выбор методов оптимизации управленческих решений в значительной мере зависит от информационного обеспечения менеджмента.

Во многих японских компаниях в той или иной мере использовалась система принятия решений «рингисэй», обеспечивающая углубленную проработку и согласование решений.

Классическая процедура «рингисэй» предусматривала многократное согласование подготавливаемого решения на нескольких уровнях управления, начиная с рядовых сотрудников (одному из них поручается составление предварительного проекта решения) и кончая высшими руководителями, утверждающими решение, прошедшее все стадии согласования. Согласование включает консультации на уровне рядовых сотрудников различных отделов (их проводит работник, отвечающий за подготовку предварительного проекта решения), на уровне руководителей отделов и иных подразделений (осуществляются в форме циркуляции проекта решения по всем отделам, имеющим отношение к данному вопросу), а затем более высокими руководителями - заместителями и начальниками управлений или департаментов. К концу циркуляции документ-проект оказывается завизированным личными печатями десятков начальников различных рангов. В случае возникновения несогласия в ходе подготовки решения на том или ином уровне собираются консультативные совещания

руководителей соответствующего уровня, в ходе которых вырабатывается согласованная позиция. Подобная практика подготовки решений является достаточно сложной и длительной, но большинство японских корпораций идут на такое замедление принятия решений, рассчитывая на то, что процедура «рингисэй», обеспечивающая согласование действий на стадии принятия решения, облегчает координацию их последующего выполнения.

Система имеет безусловные плюсы. Однако, она не лишена и некоторых недостатков. Считается, что процедура должна обеспечить приток новых идей и свободу мнений при обсуждении решений. Но так происходит не всегда. Иногда в условиях жесткой иерархии и почтения к начальству подобный процесс сводится к попыткам подчиненных предугадать мнение руководителей, чем к продвижению их самостоятельной точки зрения. В таком виде система «рингисэй» часто превращалась в сложный и не всегда полезный механизм, отнимающий у руководителей и служащих разных рангов массу времени на согласование решений.

Поэтому происходит постепенное сокращение сферы влияния метода принятия решений «рингисэй». Это связано с рядом причин, - в том числе с широким распространением планирования и методов разработки бюджета в японских фирмах (за счет этого отпала необходимость принятия решений по многим, вопросам традиционным методом). Если учесть, что долгосрочное планирование используется, по имеющимся данным, на 83% японских фирм, то масштабы таких перемен достаточно ощутимы. На 63% японских фирм усилены полномочия отдельных лиц по принятию решений, что опять-таки привело к сокращению сферы «рингисэй». На 4% японских компаний к 1974 г. система «рингисэй» была ликвидирована вообще.

12. Управление конфликтами и стрессами



Природа конфликта

Слова «конфликт» происходит от латинского *conflictus*, первоначально понимаемого как столкновение.

Как известно, основными формами взаимодействия людей в совместной деятельности являются кооперация, соревнование (конкуренция), приспособление и конфликт.

Кооперация - это сотрудничество в самом широком значении этого слова. Данная форма характеризуется общей целью и потребностями в принадлежности к группе. Общая цель порождает у людей теплые чувства друг к другу и взаимное тяготение, а потребности — взаимную симпатию.

Соревнование вызывает повышенную активность людей, что при определенных условиях ведет к росту производительности труда. В своем особом проявлении, в конкуренции, эта форма толкает людей к единоличному обладанию общей целью.

Приспособление как форма взаимодействия побуждает людей к терпению по отношению к другим людям и социальным группам, к примирению с иными взглядами и точками зрения.

Конфликт - это противоборство, это борьба, но проявляемая в самых различных формах.

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

Слово конфликт обычно воспринимается людьми с негативных позиций. Они ассоциируют это слово с враждой и болью, которые в действительности сопровождают всех конфликтующих. Однако в организациях конфликт — это не обязательно негативное явление. Нередко конфликты помогают участникам трудового процесса, когда они попадают и конфликтные ситуации, лучше осознать цели организации, обратиться к своим неиспользованным резервам и сделать многое из того, что кажется невозможным в обычных условиях.

Существование разногласия (конфликта), столкновение различных мнений - это нормальное явление, факт существования человечества, условие эволюционного развития.

Бесконфликтность (безразличие ко всему), как и очень высокая конфликтность, обуславливает снижение эффективности деятельности организации. Бесконфликтность - это индикатор того, что в организации отсутствуют новые идеи, инициатива и т. п., что в современных условиях развития конкуренции также губительно для предприятия, как и разрушительные конфликты.

Для того чтобы понять, как управлять конфликтом, нужно изучить процесс возникновения и протекания конфликта и возможные точки воздействия (элементы процесса).

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая противоположные позиции, цели объекта и субъекта и т. п., что и является источником конфликтной ситуации. Объективно конфликтная ситуация существует всегда (потенциальный конфликт), но его нарастание происходит только при наличии инцидента.

Инициаторами инцидента могут быть как участники конфликта, так и другие лица и обстоятельства, когда начинает действовать так называемый закон третьей стороны. И конфликтная ситуация, и инцидент могут создаваться оппонентами (сознательно или без определенной цели) либо возникают независимо от их воли и желаний.

Основные причины конфликтов можно рассматривать по двум группам факторов.

1. Организационные факторы:

- ограниченность ресурсов, неправильное или несправедливое их распределение;

- несогласованность или противоречивость целей;
- нечеткое распределение прав и обязанностей;
- противоречие между функциями и фактически осуществляемой деятельностью;
- взаимозависимость задач;
- неблагоприятные условия труда.

2. Личностные факторы:

- различия в ценностях, манерах поведения, жизненном опыте;
- личная неприязнь;
- психологический феномен;
- неопределенность перспектив роста;
- недостаточный уровень профессионализма;
- стиль управления.

По различным источникам до 15% рабочего времени расходуется на конфликты и постконфликтные состояния (переживания, самоутверждение в своей правоте и т. п.). Если время, растроченное на конфликт, принять за 100%, то:

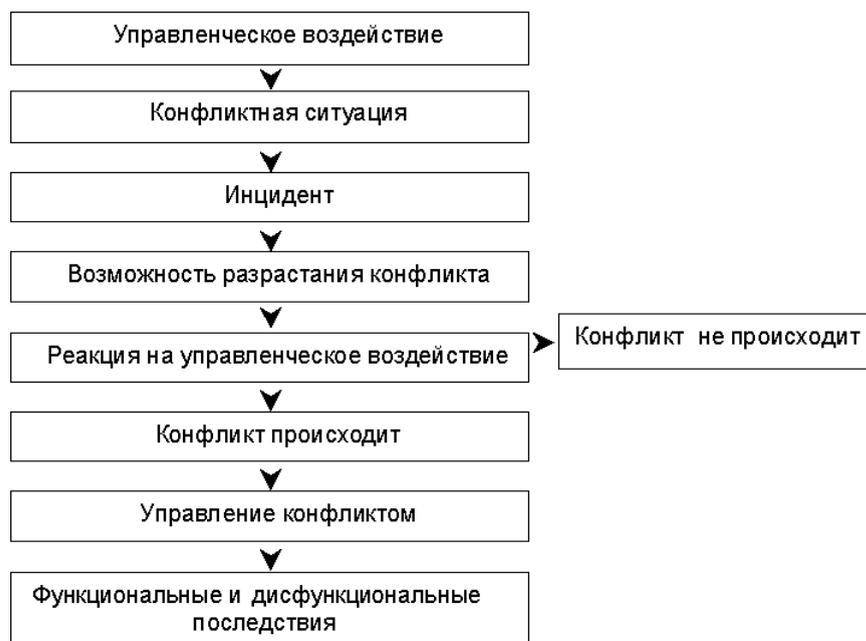
- по вине руководителя - 52% ;
- из-за психологической несовместимости - 33%;
- по причине неправильной расстановке кадров - 15%.

Исследования показывают, что всех работников по приверженности к конфликтам можно разделить на три группы: устойчивые к конфликтам, удерживающиеся от конфликта и конфликтные. Численность третьей группы составляет где-то около 6-7% от всей совокупности работающих. Это относительно многочисленная группа трудных людей, создающая различные эксцессы в системе управления. Примерно такие же данные приводятся психологами зарубежных стран.

По данным английского исследователя менеджмента Роберта Брамса, только 10% работников являются трудными субъектами. Этот вывод сделан на основе опроса 400 менеджеров различных британских компаний. По его мнению, чтобы обеспечить в подразделении благоприятный психологический климат, надо прилагать главные усилия лишь к десятой части персонала. Остальные 9/10 сами стремятся к упорядоченности.

Как уже было сказано выше, возникновение конфликта внутри организации не всегда следует рассматривать как негативное явление. Современная теория управления рассматривает некоторые конфликты как желательные. Если конфликт обеспечивает в большей мере реализацию закона необходимого разнообразия, помогает найти большее число перспективных альтернатив, делает процесс принятия решений группой более эффективным, обеспечивает самореализацию отдельной личности, то такой конфликт называется функциональным и ведет к повышению эффективности организации. В связи с этим менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы "встряхнуть" сотрудников, оживить организацию, найти новое более эффективное решение. Считается, что если в организации нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций. Важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Если люди избегают конфронтации, то организация нездорова. Поэтому задача менеджера - спроектировать конструктивный управляемый конфликт.

Однако следует иметь в виду и то обстоятельство, что отдельные, чаще всего межличностные конфликты носят разрушительный характер. Поэтому если в результате конфликта не происходит достижения целей организации и не удовлетворяются потребности отдельной личности, то такой конфликт называют дисфункциональным, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Модель конфликта показана на рисунке



Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре конфликта в организации и призван разрешить его всеми доступными средствами. Оставлять конфликт без внимания - это все равно, что оставлять в пустом доме тлеющие угли. Вообще аналогия между конфликтом и пожаром достаточно глубокая: и тот, и другой легче предотвратить, чем потушить; в обоих случаях фактор времени может стать решающим, так как и конфликт, и пожар страшны своим разрастанием. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. В среднем руководители тратят около 20% своего рабочего времени на изучение и улаживание различного рода конфликтов.

Чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо знать не только природу, но и типы конфликтов, причины их возникновения.

Типы конфликтов.

Существуют четыре основных типа (уровня) конфликтов:

1. внутриличностный,
2. межличностный,
3. между личностью и группой,
4. межгрупповой и внутриорганизационный

Эти уровни тесно связаны между собой. Например, внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

Источниками конфликта могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, недостаток самостоятельности, неоправдавшиеся ожидания и т.п.

Рассмотрим основные типы конфликтов.

Внутриличностный конфликт имеет место внутри индивида и часто по природе своей является конфликтом целей или познавательным конфликтом. Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающие цели. Примером внутриличностного конфликта может быть выбор места работы выпускником университета. Внутриличностный конфликт

приобретает познавательную окраску, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом. Человек начинает ощущать дискомфорт и пытается выйти из этого состояния через изменение своих мыслей, расположений, ценностей и поведения или через получение большего количества информации о проблеме. Определенная степень рассматриваемой несостоятельности существует всегда. В противном случае наш внутренний мир был бы в постоянной гармонии с внешней средой.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, воспринимающих себя как находящихся в оппозиции друг к другу в отношении целей, путей их достижения, расположений, ценностей или поведения. Проявляется он как столкновение личностей по поводу целей и познания, а также и в чувственном плане. Например, борьба руководителей за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее руководство выделить их именно ему, а не другому руководителю.

Другая форма проявления межличностного конфликта - столкновение личностей, обладающих различными чертами характера, темперамента, ценностными ориентациями, которые в силу различия в целях не в состоянии ладить друг с другом. Они психологически не совместимы.

Конфликт между **личностью и группой**. Конфликт возникает в случае, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности.

Межгрупповой конфликт возникает в организациях, состоящих из множества формальных и неформальных групп. Поскольку у различных групп существуют свои, отличные от других групп цели, неизбежны конфликты даже в самых эффективных организациях. Такое противостояние может носить профессионально-производственную (конструкторы - производственники - маркетологи), социальную (рабочие и руководство) или эмоциональную ("лентяи" и "труженики") основу.

Наиболее ярким примером может служить - непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией. Установлено, что угроза забастовки становится реальностью, когда число недовольных работников предприятия качеством труда или величиной вознаграждения за труд превышает 50% общего числа работающих. Периодическое проведение мониторинга позволяет выявить причины недовольства и количество недовольных и тем самым предотвратить забастовку.

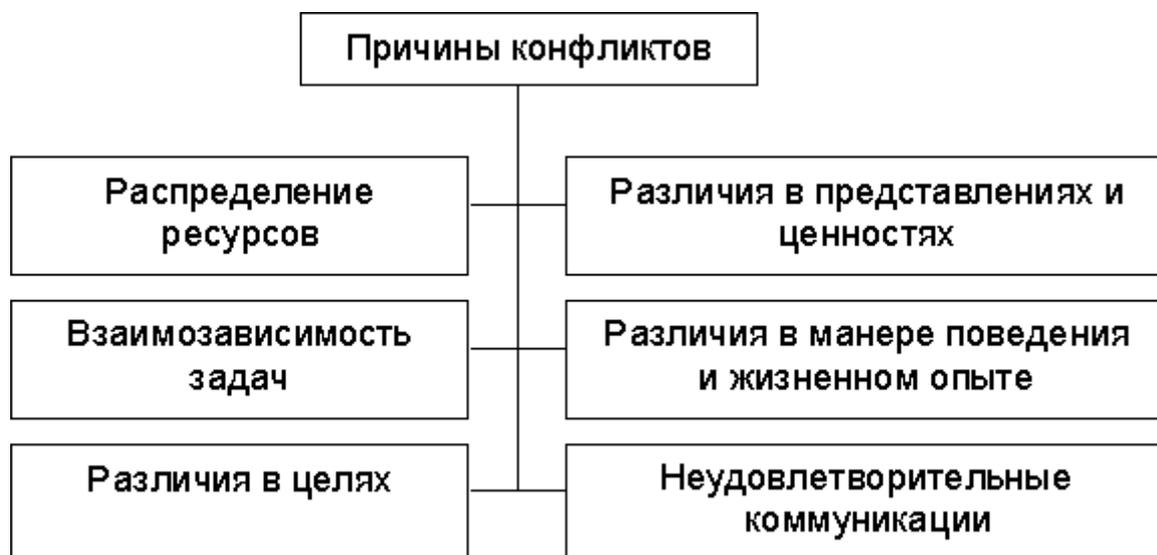
Кроме того, по направленности конфликты делятся на горизонтальные, вертикальные и смешанные. К горизонтальным относятся конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг другу. К вертикальным конфликтам относятся те из них, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого. В смешанных конфликтах представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие.

Конфликты, имеющие вертикальную составляющую, т.е. вертикальные и смешанные конфликты, составляют в среднем 70-80%. Они наиболее нежелательны для руководителя. Каждое его действие рассматривается через призму этого конфликта.

Причины конфликтов

Наибольшей похвалы достоин тот руководитель, который предупреждает конфликты или, по крайней мере, гасит их в зародыше. Значит, чтобы управлять

конфликтами, нужно их предвидеть, а чтобы их предвидеть, необходимо знать причины, приводящие к конфликтным ситуациям. Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать в шесть основных групп.



Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Перед руководством всегда стоит задача, как распределить ресурсы таким образом, чтобы наиболее эффективно достигнуть целей организации в целом. А так как психологически любой руководитель стремится получить побольше ресурсов, то необходимость делить ресурсы ведет к различным видам конфликтов.

Взаимозависимость задач. Системный комплексный подход в решении задач управления приводит к тому, что большинство их тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Исходя из этой взаимосвязи и сущности системного подхода формируется и организационная структура. Неправильное построение, устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей часто является следствием нарушения принципа единоначалия. В случае же, если работник имеет двойное, тройное подчинение, он вынужден сам реализовать поступившие от руководителей приказы по степени их важности по своему усмотрению, требовать того же от своего непосредственного руководителя, либо хвататься за все подряд. Таким образом, конфликтная ситуация налицо. В этом случае необходима структурная реорганизация, четкое разделение и кооперация труда, делегирование полномочий, подчинение взаимозависимых подразделений одному общему руководителю более высокого ранга.

Различия в целях. Все подразделения в структуре организации наделены конкретными частными целями. При этом следует иметь в виду, что чем выше уровень специализации в подразделениях, тем больше вероятность возникновения конфликтов. Объясняется это обстоятельство тем, что специализированные подразделения, имея собственные цели, уделяют их достижению больше внимания, чем достижению целей организации в целом. Например, отдел сбыта заинтересован в производстве широкого разнообразия продукции, так как это совпадает с интересами потребителя, дает возможность повысить конкурентоспособность, расширить рынки сбыта, увеличить объем продаж. Цели же производственных цехов, выраженные в категориях затраты-выпуск, легче достигаются при ограниченном номенклатурном разнообразии. Кроме того, конфликт возникает часто в ситуациях, когда в процессе достижения цели подразделения сталкиваются интересы различных людей или социальных групп.

Дело в том, что в стремлении добиться поставленной цели каждый индивид осознанно или неосознанно формирует в глубинах своей психики положительный исход своей деятельности. И когда кто-то или что-то препятствует осуществлению этого намерения, возникает конфликт.

Различия в представлениях и ценностях. Цели и желания их достижения являются основополагающими в представлениях людей относительно конкретных ситуаций. Объективная оценка ситуации заменяется субъективным мнением, ориентированным на благоприятный исход дела лишь для них и их группы, что является причиной конфликта. Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Профессиональный персонал научно-исследовательского подразделения ценит свободу и независимость. Если их руководитель будет пристально следить за дисциплиной и сроками выполнения работ, конфликт, очевидно, неизбежен. Этот конфликт базируется на различии ценностных ориентиров.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эта причина конфликтов зависит от характеров и темпераментов отдельных личностей. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Исследования показывают, что люди с высоким уровнем авторитарности и догматичности и низким уровнем самоуважения в структуре личности скорее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива и увеличивают возможность появления конфликтов.

Неудовлетворительные коммуникации. Несвоевременная, неполная, недостоверная информация является причиной конфликта потому, что создает нервную обстановку в подразделении, ведет к необходимости переделывать работу, срывает сроки выполнения работ, снижает качество, а отсюда и материальные вознаграждения сотрудников. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Утаивание информации (в том числе неосознанное), ставящее подчиненного в положение неопределенности (особенно в условиях сокращения штатов и реорганизаций), также ведет к появлению конфликтов.

Управление конфликтной ситуацией

В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. При этом работа менеджера осуществляется в такой последовательности:

1. изучение причин возникновения конфликта;
2. ограничение числа участников конфликта;
3. анализ конфликта;
4. разрешение конфликта.

Для разрешения организационных конфликтов широко используются два метода: **структурные и межличностные.**

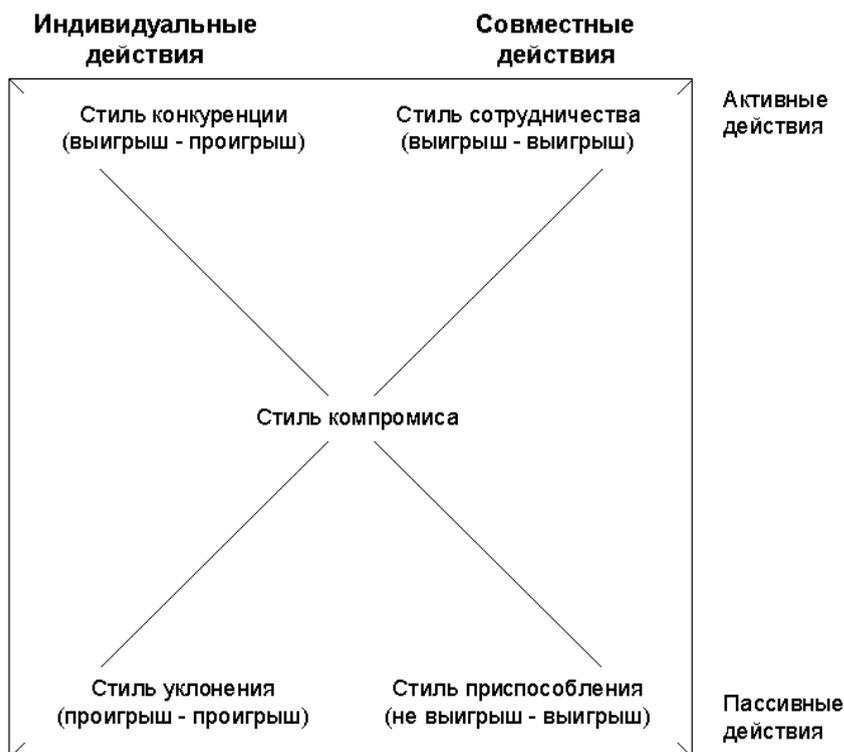
Структурные методы. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. Рассмотрим четыре структурных метода разрешения конфликта.

1. Разъяснение требований к работе. Руководитель должен четко изложить подчиненным их права и обязанности, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Уровень результатов работы сотрудника определяется определенными параметрами, оговаривается источник и получатель различной информации, сроки её представления, а также четко определяются политика, процедуры и правила.
2. Координационные и интеграционные механизмы. Если подчиненные имеют разногласие по какой-либо проблеме, конфликта можно избежать благодаря иерархии полномочий, т.е. обращения к их общему начальнику, предлагая ему принять окончательное решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией. Избежать конфликтной ситуации помогает введение специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений, например общий заместитель, куратор или координатор, слияние различных подразделений и наделение их общей задачей, создание промежуточных служб, координирующих работу взаимозависимых подразделений (например, отделов сбыта и производства).
3. Общеорганизационные комплексные цели. Идея, которая заложена в эти цели, - направить усилия всех участников на достижение общей цели. Таким образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом будет способствовать тому, что руководители подразделений будут принимать решения, обеспечивающие успех деятельности всей организации.
4. Структура системы вознаграждений. С помощью вознаграждений можно оказывать влияние на поведение людей таким образом, чтобы избежать дисфункциональных последствий конфликта. При этом система вознаграждений должна быть ориентирована на то, чтобы поощрять людей, которые вносят свой вклад в достижение общих целей, комплексно подходят к решению проблемы, и наоборот, наказывать штрафом за неконструктивное поведение.

Межличностные методы. Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта. К. У. Томас и Р. Х. Килменн выделили пять типовых стратегий (стилей) поведения в конфликтных ситуациях. Их система позволяет ориентировать любого человека в случае попадания его в конфликтную ситуацию с общим источником конфликта - несовпадением интересов двух и более сторон.

Стиль поведения любого человека в конфликте определяется: мерой удовлетворения собственных интересов; активностью или пассивностью действий; мерой удовлетворения интересов другой стороны; индивидуальными или совместными действиями.

Графически это изображается посредством сетки Томаса-Килменна, которая определяет место и название стилей поведения.



Исходя из предложенной модели выделяют пять способов регулирования конфликтов:

1. **Конкуренция** (соперничество, соревнование) - разрешение конфликта силой, как стиль характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в разрешении конфликта, но без учета позиций другой стороны. Это стиль "выигрыш - проигрыш" в межличностном конфликте. Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Однако в общественном мнении этот стиль не пользуется популярностью.

2. Стиль, предполагающий **уход из конфликта**, связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по его разрешению. Здесь налицо попытка стоять в стороне от конфликта, не брать на себя ответственность за разрешение конфликта. При таком подходе в конфликте проигрывают обе стороны. Такой стиль приводит к неодобрению бездействия со стороны других.

3. Разрешение конфликта через **сотрудничество**. Как стиль характеризуется высокой степенью личной вовлеченности в него так и сильным желанием кооперировать свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывают обе стороны. Подобные люди считаются динамичными, о них у других складывается благоприятное впечатление. Они правильно считают, что каждый участник конфликта имеет равные права при его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование.

4. Стиль **приспособления** побуждает войти в положение другой стороны, принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны. В основе этого стиля лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Это стиль наподобие "не выигрыш - выигрыш" окружающими оценивается положительно, но как у слабых натур.

5. Стиль **компромисса** предполагает умеренный учет интересов каждой из сторон, а отсюда и необходимость идти на определенные уступки. В целом этот стиль оценивается благоприятно и относится к типу "непроигрыш - непроигрыш". Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явное преимущество.

Таким образом, выигрывают обе стороны лишь в ситуации сотрудничества, когда удовлетворяются интересы обеих сторон. Однако этот стиль является наиболее трудным, поскольку для совместного принятия решений требуются желание, усилия и время для разрешения конфликта. Именно стиль сотрудничества приводит к оптимальному решению вопроса. Знание этих стилей разрешения конфликта позволяет каждому сознательно делать тот или иной выбор, исходя из конкретной ситуации.

Типичные «конфликтные привычки» участников конфликта

Наиболее полное представление о стратегиях и тактиках поведения в конфликте можно получить, зная типичные «конфликтные привычки» (психологические реакции поведения), которые свойственны всем людям, вступающим в конфликтные отношения.

Рассматривая одну и ту же конфликтную ситуацию, можно проследить, как меняются психологические реакции поведения участников конфликта в зависимости от выбранной стратегии поведения.

Ситуация. Вы твердо не согласны с тем, что вам говорит человек. Вы готовы защищать свою точку зрения, но чувствуете, что Вам его не переубедить.

Стратегия поведения – Уклонение.

«Конфликтные привычки»:

- прекращаете разговаривать с этим человеком;
- подавляете в себе несогласие с ним;
- становитесь в позу обиженного;
- ощущаете подавленность от непонимания с его стороны;
- переходите на сдержанный тон в обращении с ним и формальные отношения;
- скажете неприятные слова о нем, но не ему;
- намерены прекратить заботу о нем, поддержку действий, начинаний;
- мысленно вычеркиваете его из списка друзей или партнеров общего дела.

Стратегия поведения – Улаживание.

«Конфликтные привычки»:

- делаете вид, будто ничего не произошло;
- предпочитаете пойти на его условия ради мира;
- ругаете себя впоследствии за то, что не смогли ничего противопоставить;
- употребляете все свое личное обаяние, чтобы достичь цели;
- ничего не предложите для решения проблемы, но подумаете, как организовать интригу;
- сделаете все, чтобы скрыть свое раздражение, огорчение и бессилие.

Стратегия поведения – Конкуренция.

«Конфликтные привычки»:

- продолжаете доказывать человеку ошибочность его точки зрения;
- выражаете ему свое раздражение и демонстрируете его, пока человек не примет Вашу точку зрения;
- пробуете его перехитрить;
- предпочитаете криком решить проблему;

- станете искать союзников с целью оказать на противника должное воздействие;
- твердо потребуете, чтобы ради соглашения противник уступил;
- можете прибегнуть к физическому или моральному насилию.

Стратегия поведения – Компромисс.

«Конфликтные привычки»:

- предложите делить «конфликтный пирог» поровну;
- Вам прежде всего нужны нормальные отношения на будущее (боязнь попасть под пресс давления своего противника дает выход на компромисс);
- Вы немного уступите, но для того, чтобы получить чуть-чуть больше (деляческий компромисс).

Стратегия поведения – Сотрудничество.

«Конфликтные привычки»:

- признаете реально существующий конфликт без иллюзий, без недомолвок;
- не скрываете своих интересов, претензий и требуете этого от своего партнера;
- отказываетесь от своих имеющихся преимуществ, не злоупотребляете своим силовым потенциалом, так как предполагаете действовать с партнером на равных (паритетные социальные отношения);
- приглашаете партнера к совместному поиску решений конфликтной проблемы;
- честно принимаете на себя ответственность за удачу и неудачу в разрешении конфликта;
- в случае неудачи стараетесь не стать врагами, а продолжать совместные поиски выхода из конфликтной ситуации.

Современным аналогом мирного, цивилизованного разрешения конфликта является стратегия поведения сотрудничества, все действия и «конфликтные привычки» которой проходят под девизом: «Я хочу выиграть только при условии, что выиграете и Вы». Чтобы эффективно использовать эту стратегию, нужно много работать над собой, так как в ее основе заложены не только высокая внутренняя культура человека, но и здравый смысл, взгляд на перспективу. Это надо постоянно учитывать и этому нужно постоянно учиться.

Природа и причина стресса

Природа стресса. Стресс (от англ. stress - напряжение) - это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Стресс - обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием - экзаменом, докладом и т.п.). В любой даже с благоприятным психологическим климатом организации существуют ситуации, которые вызывают стресс, например, нехватка времени для выполнения всего объема работ.

Появляется нервозность, обеспокоенность (стресс), когда ситуация выходит из-под контроля. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для индивидов и организаций. Отсюда необходимость различать допустимый уровень стресса и чрезмерный стресс дорого обходится и сотруднику и организации: снижается эффективность и благополучие человека, а болезни, порожденные стрессом, укорачивают ему жизнь. Особенно это относится к руководителям высшего ранга, ответственность которых неизмеримо выше, чем у рядового сотрудника. В этом случае стресс характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением.

К физиологическим признакам стресса относятся язвы, гипертония, боль в спине, астма и боли в сердце. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию.

Причины стресса. Основной причиной стресса являются перемены, нововведения, частота которых в современных условиях резко возросла. Любая перемена, даже позитивная, например, повышение статуса работника, нарушает баланс нашего окружения, к поддержанию которого мы стремимся.

Если менеджер ощущает наличие частых стрессов, он должен стремиться к устранению факторов, которые делают стресс чрезмерным. При этом необходимо четкое представление симптомов стресса.

Симптомы стресса

1. Проблемы здоровья.
2. Проблемы со сном.
3. Нервозность и напряжение.
4. Хроническое переживание.
5. Неспособность к отдыху.
6. Чрезмерное употребление алкоголя или курение.
7. Чувство неспособности справиться с чем-либо.
8. Эмоциональная неустойчивость.
9. Впечатлительность и легкая ранимость.

По мере того как менеджер решает собственные проблемы с напряженностью, он одновременно должен решать аналогичные проблемы своих подчиненных, максимально уменьшая факторы риска в отношении стрессовых симптомов. Поэтому менеджеры должны стремиться к исключению источников стресса как для себя, так и для своих сотрудников.

Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс: организационные и личностные.



Организационные факторы. Перегрузка работника является первой причиной стресса в организациях. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь.

Вторым фактором является конфликт ролей, когда работнику предъявляют противоречивые требования. Конфликт ролей может произойти, например, в результате нарушения принципа единоначалия. В результате возникает чувство беспокойства и напряжения.

Третий фактор - это неопределенность ролей. В этом случае работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования будут не очень противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны.

Четвертый фактор - неинтересная работа. Исследования показали, что люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньшее беспокойство и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой.

Кроме того, стресс может возникнуть в результате плохих условий труда (температурный режим, недостаточное освещение, чрезмерный шум), а также из-за информационной недостаточности, неправильного соотношения между полномочиями и ответственностью.

Личностные факторы. Потенциальными причинами стресса, которые могут привести к снижению результатов работы, относятся многие события, которые происходят за пределами организации, т.е. в личной жизни работника. Наибольшее влияние оказывают смерть супруга, развод, болезнь, смерть близкого родственника и т.п.

Учитывая влияние стресса на производительность, руководитель должен научиться справляться со стрессом сам и помочь снизить уровень стресса своих сотрудников. Сделать это можно, используя следующие рекомендации.

Исходя из влияния той или иной работы на результаты фирмы, разработать систему приоритетов в своей деятельности.

Научиться говорить "нет" при достижении предела в объеме работ, который вам предстоит выполнить, либо настаивайте на отнесении сроков выполнения ранее данного вам задания.

При выдвижении противоречивых требований со стороны вашего руководства (конфликт ролей) объясните несостоятельность и невозможность их выполнения.

Каждый день найдите время для отключения и отдыха. В этот период выбросите работу из головы, расслабьтесь, обратитесь к приятным мыслям и образам.

Добивайтесь надлежащего вознаграждения за эффективную работу.

Как побороть стресс

<http://raschet.berator.ru/article/1068>

Стресс сопровождает любую деятельность. Работа бухгалтера здесь не исключение. Очень важно научиться управлять стрессами и правильно строить взаимоотношения с людьми. О том, как это сделать, рассказывает наш эксперт Алексей ТЕПЛОВ.

Некоторые люди умеют бороться со стрессами. В основе этого навыка лежит способность разумно мыслить и анализировать ситуацию и свое поведение. К сожалению, наша реальность не всегда так проста и, сталкиваясь с начальником или налоговым инспектором, многие бухгалтеры невольно ожидают «сюрпризов». Напряженное ожидание неприятностей вызывает стресс. Побороть его можно. Все зависит от причин, порождающих ваше беспокойство.

Отчет руководству

Срочное и непредвиденное задание руководства в ограниченные сроки – одна из вероятных рабочих ситуаций, способных вызвать стресс. «К 20-му числу мы должны сдать НДС, а генеральный дал срочное задание подготовить отчет о работе по отдельным видам деятельности. Причем это нужно сделать сейчас же, а еще лучше вчера, – делится Светлана Еремина, бухгалтер из Воронежа. – Тут невольно испытываешь стресс».

Аврал в работе – результат неумелого планирования. «Составьте график представления всей бухгалтерской отчетности и, опираясь на него, согласуйте с руководителем, какую управленческую отчетность и в какие сроки он хотел бы от вас получить, – советует Светлана Королева, инструктор-консультант по менеджменту международной консалтинговой компании Time Manager International. – При этом сроки отчетов в налоговую и отчетов руководителю постарайтесь разнести во времени. Тогда перегрузка в работе будет минимальна».

Любой отчет в налоговую или отчет о финансовом состоянии предприятия, необходимый руководителю, – это задача, решить которую невозможно сразу. Справиться с нею качественно и без ущерба своему здоровью вы сможете только при условии, что видите, к какому сроку она должна быть выполнена. Определите для себя сроки выполнения заданий и ежедневно выполняйте определенную часть этой работы.

Но бывает, что у вас свой график сдачи отчетности, у генерального директора – свой. И, вопреки вашим успехам в планировании, очередной внезапный отчет руководству вновь создает аврал. «Несмотря на большой объем текущих дел, отнестись к этому спокойно поможет ваше здравомыслие, – считает Александра Сучкова, психолог-консультант Института групповой и семейной психологии. – Учитесь настаивать на своем, исходя из рабочих обязанностей, и в зависимости от ситуации расставляйте приоритеты. Сначала спросите себя, что сейчас важнее для вас как для бухгалтера: сдать НДС или подготовить срочный отчет, который внезапно потребовал начальник? В зависимости от типа руководителя (о них "Расчет" писал в июньском номере за 2002 год) стройте свои действия».

Звонок из налоговой

Другая распространенная причина стресса – звонок налогового инспектора. Из налоговой инспекции обычно звонят, чтобы что-то уточнить, просят забрать или подвезти различные документы. Но обычно приводит к стрессам не это, а сообщение о налоговой проверке.

«Слышишь в телефонной трубке “вас беспокоит налоговая” – и сразу повышается адреналин в крови. У меня после такого звонка еще один час полубморочное состояние. Я даже над своими подругами так иногда подшучиваю – звоню и говорю: “Это налоговый инспектор”», – рассказывает Ирина Беспалова, главбух московской торговой фирмы.

В такой ситуации психологи советуют прибегать к помощи своего воображения. «Лучшая защита от стресса – юмор, – рассказывает Александра Сучкова. – Пока инспектор на том конце провода объясняет вам цель своего звонка, представьте себе его лицо, “нарисуйте” его по общему впечатлению от голоса. Затем, внимательно глядя на это лицо, представляйте, что оно говорит вам то, что в данный момент вы слышите в трубке. Продолжая держать картинку в голове, начинайте удлинять у этого лица, к примеру, нос. Потом можно вырастить уши, приделать лошадиные зубы. Вашего лица по телефону не видно, поэтому – улыбайтесь».

Если вы не уверены, что сможете не засмеяться, прибегая во время разговора к помощи такого психологического приема, то можете поступить иначе. После телефонной беседы с инспектором отдохните десять минут, выпейте горячего чая. Представьте себе, что ваш ребенок поджег дорогую иномарку соседа или вашу квартиру затопило и в комнате плавает ваша любимая шуба из натурального меха. А теперь сравните свои чувства от этих «картинок» и ощущения от звонка налогового инспектора. После этого посвятите еще пару минут любимому журналу – и смело приступайте к работе.

Встреча с инспектором

Избежав стресса во время общения по телефону с налоговым инспектором, можно легко потерять спокойствие при личной встрече с ним. «Когда я приезжаю в налоговую инспекцию с очередным отчетом, часто слышу: “У вас все не так”. Но я точно знаю, что у меня с бухгалтерией все в порядке. Такое отношение налоговиков выводит меня из равновесия», – жалуется Марина Орлова, главбух малого предприятия из Брянска.

Чиновники часто пользуются фразой «У вас все не так!». Это их тактика, с помощью которой они хотят выбить вас из колеи. Тем более что найти, к чему придраться, всегда можно. Если вы занервничали, то поддались уловке. Ведите разговор с налоговым инспектором не на уровне эмоций, а на уровне фактов. Если вы уверены, что у вас все в порядке, выдержите паузу. Выслушайте собеседника. А затем с видом наивной и сердечно простой особы попросите объяснить, что именно не так. Пусть обоснует свое заявление. Сохранив спокойствие и уверенность в себе, вы победите стресс.

Смена законодательства

В нелегкой работе бухгалтера много подводных камней. Один из них – запутанность и нестабильность нашего законодательства. Частая смена законов увеличивает напряжение и копит стресс. «Сильнейший стресс у меня вызвали в прошлом году переход на новый План счетов, новый налог на прибыль и изменения по

НДС. Я тогда вообще всерьез подумывала о том, чтобы сменить профессию», – вспоминает Ольга Соломина, главбух новосибирского издательства.

Такая причина стрессов схожа с внезапным отчетом руководству, поскольку создает перегрузки в работе. Поэтому бороться с такими стрессами нужно аналогичным образом. Если нестабильность законов мешает вашей работе и создает вам сильные эмоциональные переживания, расставьте приоритеты в пользу ее эффективности. Произошли изменения: уясните для себя четко, как отразится это на вашем рабочем графике и что необходимо сделать в первую очередь. Составьте для себя план работы и действуйте согласно ему. Полезно выработать для себя систему, которая позволит вам адаптироваться к нововведениям и оперативно на них реагировать.

Светлана Королева из Time Manager International советует изменить свое отношение к таким стрессам: «Все проблемы, с которыми мы сталкиваемся, можно разделить на две категории. К первой относятся те, на которые мы можем повлиять. Постоянные изменения в законодательстве – это то, с чем мы живем уже очень много лет. Они относятся к проблемам, на которые вы повлиять не в состоянии, они не в нашей власти. Примите это как должное и научитесь ожидать этих изменений. Когда мы готовы к неожиданностям, они нас не так расстраивают».

Отношение к работе

Многие «закаленные» главбухи, финансовые директора уже привыкли к бурному законотворчеству нашего правительства. Не боятся они и налоговых проверок, поскольку пережили уже не одну из них. А по отношению к подчиненным являются начальниками и поэтому реже испытывают перегрузку от внезапно свалившегося на голову задания. Но и они подвержены стрессам. Их может вызвать, например, отношение подчиненных к работе.

«У меня стресс может вызвать любая мелочь. Например, я начинаю подводить баланс и выясняю, что на данном участке учета – страшный бардак. В таких ситуациях меня лучше не трогать 10–15 минут. Это может вызвать у меня жуткий стресс на два-три дня. Такое отношение коллег к делу шокирует меня», – вздыхает Любовь Нечаева, финансовый директор производственного предприятия из Санкт-Петербурга.

Если ошибки в работе ваших сотрудников вызывают у вас стресс, взгляните на это со стороны. Люди не могут быть идеальными. Ваши подчиненные – обычные люди, которые ошибаются так же, как и вы. И в жизни с ними происходит много разного, как и с вами. Делайте всегда поправку на реальность. Не требуйте от людей соответствовать вашим ожиданиям во всем и всегда. Не стремитесь дать оценку личности (безалаберный, легкомысленный и т. д.), а указывайте на ошибки коллег и требуйте их исправить. Тогда ваше разочарование не будет таким травмирующим или же пропадет вовсе.

13. Руководство: власть и партнерство

Влияние, лидерство, власть

Влияние - поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого.

Лидерство - способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Окружающие, как считают психологи, воспринимают лидера по четырем основным моделям:

1. «Один из нас».
2. «Лучший из нас - образец для подражания».
3. «Воплощение добродетелей».
4. «Оправдание всех ожиданий».

В соответствии с этим сотрудники строят свое отношение к лидеру, позволяя ему распространять свое влияние на коллектив и на каждого в отдельности.

Существует два психологических типа лидеров: «игроки» и «открытые».

«Игроки» внешне выглядят эффектными, надежными, гибкими. Они умеют «пускать пыль в глаза», а поэтому и быстро меняют позиции, следуя, исключительно своим интересам. На деле они не умеют работать с полной отдачей, плохо справляются с проблемами. Это - политиканы, стремящиеся правдами, а больше неправдами захватить власть и как можно дольше при ней удержаться. Но в итоге они оказываются «калифами на час».

«Открытые» лидеры не столь заметны, но они последовательны; берутся за любые самые трудные дела, стремятся добросовестно во все вникнуть, чем завоевывают прочное доверие и уважение на долгое время.

Они тоже гибки и действуют с учетом обстоятельств, но живут не сегодняшним днем, пытаясь получить от него как можно больше, а устремлены в будущее. Власть в их руки попадает всерьез и надолго. Именно они являются истинными лидерами, обладающие авторитетом у своих подчиненных.

Под авторитетом понимается общепризнанная влиятельность руководителя, основанная, с одной стороны, на его формальном статусе, а с другой - на завоеванном престиже, которые дополняют друг друга. Авторитет завоевывается долго, а теряется быстро. Главные причины возможной потери авторитета руководителя - бездеятельность и перестраховка. Ошибки же на авторитет практически не влияют, - от них никто не застрахован, а исправить их при желании не трудно.

Обычно авторитетный лидер - руководитель от природы. Но что же делать, если его нет? Можно, пусть на время, поставить во главе дела просто умного, хорошо обученного специалиста. А для того, чтобы такого безошибочно подобрать (лидеры появляются сами!), нужно знать качества, которые в обязательном порядке должны быть ему присущи.

Эффективный руководитель (менеджер) обязательно является эффективным лидером.

Власть - возможность влиять на поведение других лиц.

Формы власти

1. Власть, основанная на принуждении.
2. Власть, основанная на вознаграждении.
3. Законная (традиционная) власть.
4. Харизматическая власть.
5. Власть эксперта.

1. Власть, основанная на принуждении

Методика принуждения сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Яркий пример этого «чего-то» - своя собственная жизнь или жизнь любимого человека.

Но есть множество примеров, имеющих менее экстремальные свойства. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, уважения любви. Поэтому даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди сознательно или бессознательно разрешают на себя влиять.

Рабочее место дает богатые возможности власти, используя страх и принуждение потому, что множество наших потребностей людей удовлетворяются именно там. Например, страх потерять работу свойственен всем. В определенных обстоятельствах можно так легко и эффективно использовать страх, что некоторые руководители часто прибегают к нему: даже намек на увольнение лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Когда подчиненные защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха.

Когда-то первейшим объектом этих ориентированных на страх методов были «синие воротнички». Однако чрезмерная эксплуатация этих методов лишь стимулировала обращение рабочих к профсоюзам. Теперь и профсоюзы пользуются такими же методами, защищая своих членов настолько надежно, что их порой бывает трудно уволить даже на законных основаниях.

Сегодня руководители бывают более восприимчивы к влиянию через страх, чем их подчиненные. При большом спросе на компетентных опытных руководителей грубые угрозы увольнения обычно не имеют должного эффекта. Вместо желаемого-действия, такие угрозы иногда приводят ни к чему иному, как к дополнительным расходам на выплату комиссионных агентству по найму и к долгому мучительному поиску подходящей замены. Гораздо чаще страх, нагоняемый на руководителя, направлен не на его материальные интересы, а на его самолюбие. Поскольку авторитет руководителей держится на уважении к их личности, они, как правило, болезненно реагируют на всякие унижения. Чтобы избежать чрезмерного воздействия, унижение выдается руководителям в малых дозах: вскользь брошенное замечание, что другой руководитель уже справился со своим заданием; намек, что кандидата в вице-президенты лучше найти на стороне, перевод на не престижную должность, от которой все отказываются, выделение менее удобного кабинета. Это малая доля способов вселить в руководителя страх, что он или она не пользуются должным уважением и им, возможно, следует работать более напряженно.

Слабые стороны власти через страх. Страх фактически используется в современных организациях не часто, так как он со временем может стать весьма дорогостоящим способом.

Страх может одерживать верх только тогда, когда имеется довольно высокая вероятность того, что человека поймут в момент неуставного поведения. Для того, чтобы использовать такой инструмент, как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля. Но эффективную систему контроля создавать нелегко, и это - дорогое удовольствие, даже при наиболее благоприятном стечении обстоятельств.

Когда основой власти, главным образом, является принуждение, почти невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию.

Хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты - скованность, страх, месть и отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров.

2. Власть, основанная на вознаграждении (влияние через положительное подкрепление).

Обещание вознаграждения - один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме. В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность, и что он или она способны сделать то, что желает руководитель.

Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Другими словами, исполнителю должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении, по сравнению со слабыми сторонами власти, основанной на принуждении.

Недостатки положительного подкрепления. В некотором смысле власть, основанная на вознаграждении, будет действительна всегда при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением и фактически предложить ему это вознаграждение.

Однако на практике у руководителя много ограничений в возможности выдавать вознаграждения. Каждая организация может выделить на поощрение персонала строго определенное количество ресурсов. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируются политикой фирмы и различными методиками.

Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается и тем, что часто бывает не просто определить, что же исполнители сочтут вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы.

3. Законная власть (влияние через традиции).

Если оглянуться на историю, традиция окажется самым распространенным инструментом. Руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако, этот метод станет действенным только при условии, что исполнитель уже усвоил ценности, которые дают ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить эти потребности.

Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением.

Традиция - привлекательный инструмент как для организаций, так и для руководителя. Она обладает огромным преимуществом - безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность, так как организация не зависит от способностей какой-то одной личности.

Предоставление больших вознаграждений в первую очередь тем, кто лучше всего подчиняется системе, чем по-настоящему компетентным её членам, подкрепляет способность организации использовать традицию с целью добиться покорности своих членов. Другим свойством является быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.

Недостатки методики, опирающейся на традицию. Традиция может действовать и во вред организации. Чтобы соответствовать окружению, организация должна вносить изменения в свою стратегию и политику.

Организации, которые выдвигают традицию в качестве аргумента, почему они сопротивляются переменам, могут в конечном итоге оказаться перед проблемой вымирания. Если полагаться на традиционную власть, это обязательно породит проблемы, так как может войти в противоречие с ценностями современного трудящегося человека.

4. Харизматическая власть (власть примера).

Харизма - божий дар, необыкновенные качества. Харизматическая власть - это власть, построенная не на логике, не на традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, или харизматическое влияние определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также потребностью исполнителя в принадлежности и уважении. В противоположность безличному «должностному» влиянию традиции, харизматическое влияние - целиком личное. Даже, невзирая на то, что исполнитель и лидер никогда не встречались, в представлении исполнителя его отношения с лидером строятся почти на равных. Исполнитель может вообразить, что у него или у неё много общего с лидером. На уровне подсознания исполнитель ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему уважение.

Некоторые характеристики харизматических личностей:

- обмен энергией. создается впечатление, что эти люди излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей;
- внушительная внешность - харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;
- независимость характера - в своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других;
- хорошие риторические способности и способности к межличностному общению;
- восприятие восхищения своей личностью - они чувствуют себя комфортно, когда другие им восхищаются, нисколько не впадая в надменность или себялюбие;
- достойная и уверенная манера держаться - они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает их чертами характера и кто является их идеалом.

Руководитель, слывущий харизматической личностью, также может иметь и использовать власть примера. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных. Как правило, чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше он или она проявляют уважение к этому руководителю.

5. Власть эксперта (влияние через разумную веру).

Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Веря в компетенцию руководителя, другие полагаются на него. Руководители обычно добиваются этого типа

власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более явны, тем большей власти добивается руководитель.

Ограниченность метода разумной веры. Разумная вера гораздо менее устойчива, чем вера, посредством которой влияют на других харизматические лидеры. Она и действует медленнее. Если харизматический лидер может заронить веру в одном выступлении, то формирование разумной веры требует длительного времени. Однако это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния.

Баланс власти

Многим людям кажется, что обладание властью подразумевает возможность навязывать свою волю, независимо от чувств, желаний и способностей другого лица. Если бы это было так, то назначенные руководители организаций всегда имели бы власть для оказания влияния, по крайней мере, на своих собственных подчиненных. Однако, сейчас повсеместно признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

В условиях организации власть только отчасти определяется иерархией.

Власть подчиненных. Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако, в некоторых ситуациях **подчиненные имеют власть над руководителем**, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им или ею в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти – использование власти в степени, достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, - непокорности.

Власть коллег. Например, если руководитель по финансовым или производственным вопросам зависит от услуг отдела по обработке данных, начальник этого отдела будет иметь над ним некоторую власть. Возросшее значение компьютеров в организациях привело к тому, что возросла власть персонала отделов обработки данных. Чем больше необходимой информации, ресурсов или услуг один руководитель дает другому, тем больше его или ее власть над этим другим руководителем. Поскольку секретари начальников как правило знают, с кем нужно связаться, чтобы получить конкретную информацию, то они также часто держат в руках значительную долю власти.

Стили руководства в управлении

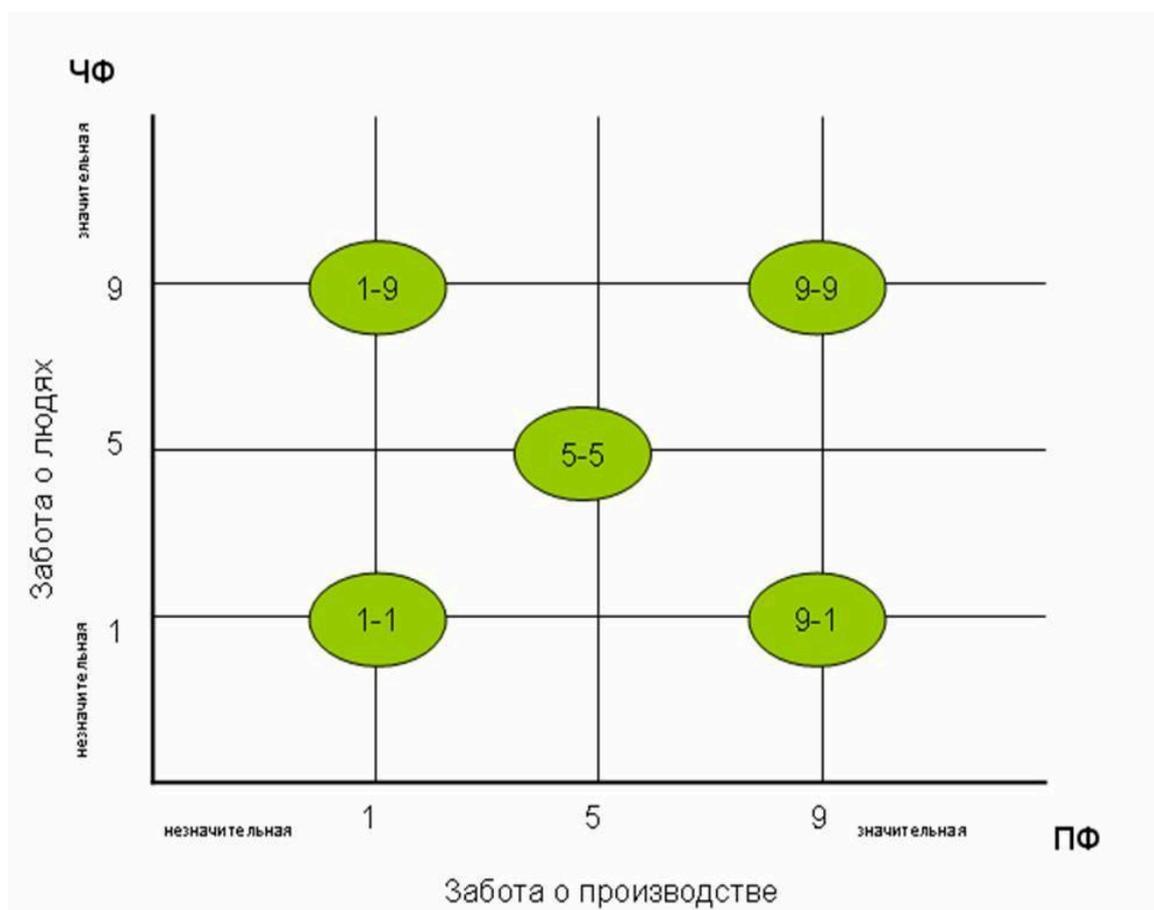
Стиль руководства - обобщенный вид поведения руководителя в отношении с сотрудниками в процессе достижения поставленных целей (определение американской школы менеджмента).

Виды стилей руководства

Определяемые личностью руководителя	Определяемые особенностями коллектива
авторитарный	предоставление самостоятельности
демократический	координация
либеральный	участие в принятии решений
	указывание

Разнообразие стилей, определяемых личностью руководителя, может быть сформировано на основе сочетания двух факторов: заботе руководителя о производстве и о людях. В связи с этим рассмотрим решетку менеджмента.

Решетка менеджмента



ЧФ - человеческий фактор

ПФ - производственный фактор

Узлы в пересечениях линий, отражающих величину соответствующих факторов, образуют "решетку", в которой можно выделить 5 наиболее характерных позиций:

1-1 (один ЧФ и один ПФ) - тип слабого руководителя, не умеющего задействовать ни производственный, ни человеческий факторы. Руководитель мало

заботится и о производстве и о людях, прилагает минимальные усилия для выполнения лишь самой необходимой работы (бездарный стиль).

9-1 - тип производственника, как правило, с авторитарным стилем руководства, не учитывающий человеческие факторы и не считающийся с ними. Этот тип руководства известен как "технократический", ориентирован лишь на работу. "Делай, как приказали" - девиз такого руководителя. Руководитель уделяет максимум внимания производству и минимум людям. Производственные результаты могут быть достаточно высоки, но удовлетворенности людей работой нет.

5-5 - средний руководитель, учитывающий 50 % человеческого и производственного факторов, не полностью использует потенциал производства и коллектива, создает приемлемую организацию. В такой организации достаточно высокий уровень производственных результатов и удовлетворительный моральный настрой.

1-9 - руководитель с либеральным стилем руководства, учитывающий человеческий фактор, однако явно недостаточное внимание уделяющий производству (создает "дом отдыха" на работе). Его девиз - "Делай, как хочешь".

9-9 - руководитель, полностью использующий как производственные так и человеческие факторы, как правило, с демократическим стилем руководства, создает команду. Его девиз - "Делай, как договорились!" Руководитель нацеливает всех работников на достижение производственных целей на основе доверия и уважения к ним, развивает самостоятельность, ответственность, создавая дух единой команды.

Стили руководства, определяемые личностью руководителя

Направленность руководителя на результат	Способы мотивации	Привлечение подчиненных к управлению	Требовательность
Авторитарный стиль			
Важен только результат	Мотивация основана на беспрекословном подчинении	Подчиненные не привлекаются к управлению	Жесткая требовательность
Демократический стиль			
Важны и результаты и способы достижения	Мотивация, основанная на использовании материальных и социальных потребностей	Подчиненные активно и по существу привлекаются к управлению	Требовательность в сочетании с доверием
Либеральный стиль			
Результаты не важны	Мотивация практически отсутствует	Создается вид, что подчиненные участвуют в управлении	Низкая требовательность

Авторитарный стиль (автократический)

Руководитель-автократ считает, что только он имеет право принимать решения и отдавать распоряжения. Некоторые из таких руководителей думают, что их подчиненные еще не доросли до их уровня и обсуждение с ними тех или иных решений является пустой тратой времени. Он не склонен к передаче части своих полномочий подчиненным, жаждет подчинения.

Автократ придерживается правила - тот не начальник, кого не боятся подчиненные. С рядовыми работниками он ведет разговор нередко высокомерным тоном. Критика им поддерживается только в одном направлении: сверху вниз. Подчиненные испытывают к нему неприязнь, у них нет желания проявлять инициативу в работе. На современном этапе этот стиль непригоден. Он может быть оправдан в экстремальных ситуациях.

Демократический стиль

Характеризуется тем, что руководитель-демократ действует как координатор управленческих задач, направляет и вдохновляет коллектив. При выработке и принятии решений он советуется с подчиненными по наиболее сложным и актуальным проблемам, развивает у них самостоятельность, активность и инициативу, доверяет ответственную работу, помогает их профессиональному росту. Руководитель-демократ отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования. В условиях демократического стиля руководства создаются условия для широкого и свободного обмена мнениями по различным вопросам в коллективе и выработки решений на их основе. Дисциплина и порядок держатся на сознательности работника, а не на страхе перед руководителем. В таких коллективах наблюдается общность взглядов, отсутствуют, как правило, конфликтные ситуации, высок престиж руководителя. Однако, когда обстановка требует немедленного директивного вмешательства, демократический стиль неприемлем.

Либеральный стиль

Характеризуется тем, что руководитель-либерал не принимает активного участия в производственной деятельности подчиненных. Он ставит перед ними задачи, указывает основные направления работы, обеспечивает необходимыми документами и материалами предоставляет работникам самостоятельность в достижении конечных результатов. Его роль сводится к функциям консультанта, координатора, организатора, снабженца, контролера. Либеральный стиль руководства дает положительные результаты, если коллектив состоит из высококвалифицированных специалистов, обладающих большими способностями к творческой самостоятельной работе, дисциплинированных и ответственных. Этот стиль может применяться в виде индивидуального подхода к работнику. Наиболее успешно руководитель-либерал управляет коллективом тогда, когда в нем имеются энергичные и знающие помощники, которые могут взять на себя функции руководителя. В этом случае практически коллективом руководят и принимают решения заместители. Они же и разрешают конфликтные ситуации. Управленческие функции при либеральном стиле руководства может взять на себя сильный неформальный лидер.

В реальных условиях в каждом руководителе неизбежно уживаются все три стиля, по-разному проявляясь в различных условиях и при решении различных задач. Так, в условиях необходимости жестких требований трудовой дисциплины необходим авторитарный стиль, в условиях творчества высокопрофессионального коллектива стиль явно тяготеет к либеральному. У каждого руководителя имеется предрасположенность к тому или иному стилю в силу его личностных качеств, но талант руководителя именно в том и заключается, что профессиональные возможности своего индивидуального стиля руководитель умеет максимально подчинить любой возникшей ситуации.

Теория X и теория Y

Дуглас Мак Грегор – известный ученый в области лидерства назвал предпосылки появления авторитарного и демократического стиля руководства.

Теория X – предположения руководителя-автократа, который не принимает во внимание способностей исполнителей:

- люди изначально не любят трудиться и по-возможности избегают работы;
- у людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего они хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Теория Y – предположения руководителя-демократа:

- труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и контроль;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Стили руководства, определяемые особенностями коллектива - ситуационное лидерство

Ситуационное лидерство – определение стиля руководства в зависимости от уровня зрелости рабочей группы: степени квалификации и стремления к ее росту. Руководитель может менять свое поведение в зависимости от зрелости группы.

Уровень зрелости рабочей группы	Соответствующий стиль руководства
Полностью квалифицированная и желающая дальше совершенствоваться	Предоставление самостоятельности (определение функций и ответственности работников, совместное обсуждение результатов)
Достаточно квалифицированная и продолжающая совершенствоваться	Участие в принятии решений (привлечение работников к постановке целей, консультации и поощрение самостоятельности)
Малоквалифицированная, но стремящаяся к повышению квалификации	Координация (инструктаж и контроль, поощрение инициативы и деловых контактов)
Низкоквалифицированная и не расположенная совершенствоваться	Указывание (тщательный инструктаж и контроль, поощрение исполнительности и личных достижений)

14. Этика и психология менеджмента

Этика - есть учение о морали и о нравственности.

Этикет - это своеобразный кодекс хороших манер и правил поведения.

В начале XVIII в. Петр Великий издал указ, согласно которому подлежал наказанию каждый, кто вел себя «в нарушение этикету» и настойчиво следил за соблюдением правил этикета боярскими и дворянскими сословиями; особенно это распространялось на столичные города. При царствовании Петра I в России усиленно внедрялся западный этикет: манера и форма поведения, стиль и покррой одежды. В

царствование Елизаветы и Екатерины II учитывались правила этикета, отвечающие требованиям и особенностям национальной культуры России.

Со временем общественный прогресс способствовал обогащению культур и взаимопроникновению правил поведения. Практически никакие дипломатические, политические, культурные, экономические отношения не могут быть свободны от норм этикета.

Этикет (от фр. Etiquette) – манера поведения.

Манера – это способ держать себя, внешняя форма поведения, обращение с другими людьми, а также тон, интонации и выражения, употребляемые в речи. Кроме того, это жесты, походка, мимика, характерные для человека.

Хорошими манерами считаются скромность и сдержанность человека в проявлении своих поступков, умение контролировать свое поведение, внимательно и тактично обращаться с другими людьми. Дурными манерами считаются привычка громко говорить и смеяться; развязанность в поведении; употребление нецензурных выражений; грубость, неряшливость внешнего вида; проявление недоброжелательности к окружающим; неумение сдерживать свое раздражение; бестактность.

Манера относится к культуре поведения человека и регулируется этикетом. А подлинная культура поведения – там, где поступки человека во всех ситуациях основаны на нравственных принципах.

Родиной зарождения этикета исторически считается Италия, которая отличалась от многих европейских стран более высокой степенью образованности. Там считалось, что богатые и знатные люди должны иметь приятные манеры, уметь вести себя в обществе.

Различают несколько видов этикета:

- придворный – порядок и формы обхождения, установленные при дворах монархов;
- дипломатический – правила повеления дипломатических работников и официальных лиц во время различных визитов, встреч, переговоров;
- воинский – свод общепринятых в армии правил и норм поведения, без которых порядок был бы невозможен;
- общегражданский (советский) – правила, традиции и условности, соблюдаемые гражданами при общении друг с другом;
- деловой – свод правил поведения в деловых, служебных отношениях. Он является важнейшей стороной морали профессионального поведения делового человека.

Требования этикета, в том числе и делового, не абсолютны, они меняются со временем.

Бизнес делается не только на экономической основе, но и на этической. Как недопустимо нарушать общепринятые правила предпринимательства в коммерции, так недопустимо нарушать и правила делового этикета.

Осваивая цивилизованный рынок, современные предприниматели должны знать, что лишь 10-15% желающих утвердиться в рыночном мире добиваются своих целей. И именно следование правилам делового этикета и этике делового общения является залогом успеха в бизнесе. Другими словами, соблюдение правил делового этикета и деловой этики – один из необходимых элементов вашего профессионализма.

Мировые экономические связи обязывают деловых людей знать правила хорошего тона и других стран. Здесь нарушение правил этикета могут привести даже к разрыву деловых связей и обернуться потерей рынков сбыта. Правила делового этикета со временем меняются, некоторые из них в настоящее время утратили свою обязательность, например, элементы поведения по отношению к женщине. Еще недавно считалось, что мужчина должен непременно оплачивать счет в ресторане, если обедает в обществе женщины, распахивать перед ней двери, попускать ее вперед при выходе из лифта. Сегодня такие правила не являются обязательными. Современный деловой этикет рекомендует выходить из лифта первым тому, кто находится ближе к двери. Женщина надевает пальто сама, но если у нее при этом случаются затруднения, мужчина обязан помочь ей.

Быть просто вежливым и доброжелательным недостаточно. В деловом этикете общие принципы приобретают специфическую окраску, что выражается в следующих основных правилах:

- **Будьте во всем пунктуальны**
- **Не говорите лишнего**
- **Думайте не только о себе, но и о других**
- **Одевайтесь как принято**
- **Говорите и пишите хорошим языком**

Этика менеджмента - набор моральных принципов и ценностей, которыми руководствуется менеджер компании, фирмы, предприятия в управлении его внутренними делами и во взаимосвязях с деловыми партнерами. Это внутренний кодекс законов, который определяет, какие решения можно принимать, а какие нет, где в бизнесе проходит граница между добром и злом.

Рыночные отношения без этического фундамента обречены на провал. Популярное за рубежом выражение "Деловая этика - основа бизнеса" отражает существо дела, ибо без этики рынок, лишенный социальных ориентиров, предстанет полем конкурентной борьбы без правил и с малопредсказуемыми последствиями. Необходимость в этических нормах поведения следует из самой природы рыночных отношений. Можно уповать на естественный ход вещей: есть рынок - будет и соответствующая этика. Рынок - это не только некий механизм сбалансирования спроса и предложения, но и сложный социальный феномен, предполагающий определенную культуру хозяйствования, которая обязывает следовать многим твердо соблюдаемым правилам этики деловых взаимоотношений.

Основной постулат этики менеджмента может быть выражен девизом: **прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли.** Правильно понимаемая этика менеджмента обеспечивает эволюционный характер социальных процессов, снижает социальную напряженность, стимулирует поиск решений, приемлемых для всех категорий и слоев населения. Она ограничивает область возможных действий вариантами, которые не наносят ущерба тем или иным объектам. Конечно, это в какой-то мере снижает эффективность менеджмента, зато увеличивает его безопасность. Примером могут служить такие аспекты деятельности, которые, снижая эффективность бизнеса, обеспечивают безопасность работника, сохранность окружающей среды и др. Этика менеджмента влияет на характер конкуренции. Одной из задач менеджмента, как известно, является создание конкурентных преимуществ для организации или субъекта рынка. Но следование этическим правилам снижает возможный размах таких преимуществ. В результате другим деятелям не наносится катастрофический ущерб. Это делает ситуацию на рынке более стабильной, планируемой и подчас позволяет получить экономию в других сферах деятельности. Этика менеджмента снижает вероятность разорения конкурентов. Это уменьшает сумму государственной поддержки социально значимых банкротов, компенсаций вкладчикам финансовых пирамид и т. п. Это снижает также вероятность физического устранения более удачливых конкурентов, что сегодня, в условиях

правового вакуума, довольно актуально. Наконец, сохранение конкурентной среды позволяет обеспечивать стабильное и динамичное развитие общества в целом.

Основные принципы делового этикета.

1. Пунктуальность (делайте все вовремя). Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Опоздания мешают работе и являются признаком того, что на человека нельзя положиться. Этот принцип распространяется на все служебные задания. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, рекомендуют прибавлять лишних 25% к тому сроку, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения порученной работы

2. Конфиденциальность (не болтайте лишнего). Секреты учреждения или конкретной сделки необходимо хранить бережно, как тайны личного характера. Нельзя пересказывать услышанное от сослуживца или руководителя об их деятельности или личной жизни.

3. Доброжелательность и приветливость, но это не означает, что дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы.

4. Внимание к окружающим (думайте о других, а не только о себе). Оно должно распространяться на сослуживцев, начальников и подчиненных. Уважайте мнение других, прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Покажите, что цените замечания и опыт других людей. Уверенность в себе не должна подменять скромность.

5. Имидж — внешний облик. Главное — вписаться в окружение по службе, а внутри этого окружения — в контингент работников вашего уровня. Необходимо одеваться со вкусом, выбирать цветовую гамму к лицу, большое значение имеют тщательно подобранные аксессуары.

6. Грамотность (говорите и пишите хорошим языком). Внутренние документы или письма, направляемые за пределы учреждения, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные переданы без ошибок. Нельзя употреблять бранные слова, даже если вы приводите слова другого человека. Окружающими они будут восприняты как часть вашего собственного лексикона.

7. Деловое (официальное, служебное) общение в зависимости от обстоятельств может быть прямым и косвенным. В первом случае оно проходит при непосредственном контакте субъектов общения, а во втором — с помощью переписки или технических средств. Как в прямом, так и косвенном общении используются различные методы влияния (воздействия) на людей. Среди наиболее употребительных методов И. Браим выделяет следующие: убеждение, внушение, принуждение.

Профессиональная этика руководителя

На авторитет руководителя оказывает огромное влияние наличие высокой культуры общения, которая выражается в нормах профессиональной этики. К ним относятся:

- демократизм общения руководителя с подчиненными, коллегами по работе;
- его доступность, внимательность;
- умение создать товарищескую атмосферу доверия;
- вежливость и корректность в обращении;
- точность и ответственное отношение к данному слову.

Немалое значение играют подтянутость и аккуратность, четкость и организованность в манере поведения. Но внешняя сторона поступков должна соответствовать внутренним нравственным убеждениям руководителя. Только при этом условии нормы служебного этикета могут помочь руководителю общаться с людьми более эффективно. Постоянное общение руководителя с подчиненными поднимает его авторитет и уровень доверия к нему. Примерно 3/4 времени руководителя уходит на общение с исполнителями, а также с выше и ниже стоящими руководителями.

Общительность личности характеризуется легкостью вхождения в контакт с другими людьми, отсутствие замкнутости, изолированности. Причем общительность как качество личности обязательно должно сопровождаться эмоционально-положительным "планом" общения. Человек, легко вступающий в контакт, в деловую связь с другими людьми, но при этом вызывающий у партнеров эмоционально-отрицательный "план" общения, может быть назван контактным, но не может быть назван общительным. В отличие от общительного, контактный человек общается по необходимости, в зависимости от условий и обстоятельств конкретного производства, его общение обязательное, вынужденное.

Противоположным качеством общительности является замкнутость, или необщительность. По результатам проведенных исследований психологи установили, что неправомерным является требование к личности руководителя, сформулированные в общем виде. Например, "руководитель должен быть высокообщительным человеком". Исследования показали, что только конкретные уровни проявления общительности сопровождаются высокими результатами эффективности руководства. Такой эффективности могут добиваться как высокообщительные, так и низкообщительные руководители - в зависимости от индивидуальных способностей подчиненных.

Там, где уровень организованности, сработанности коллектива достаточно высок, низкая общительность его руководителя является не только допустимой, но и даже желательной. Недостаточно высокий уровень развития организованности и сработанности коллектива потребует от руководителя проявление высокой общительности, постоянных организаторских усилий. Поэтому низкая общительность сама по себе не может рассматриваться как отрицательный фактор в деятельности руководителя, тем более что сверхобщительность руководителя мешает работе коллектива, отвлекая большим числом контактов.

Для изучения влияния общительности личности руководителя на эффективность руководством коллективом по производственным и социально-психологическим показателям, психологи изучили около 200 первичных производственных коллективов, бригад, участков промышленных предприятий и их руководителей. Была выдвинута гипотеза: возрастание общительности должно оказывать положительное влияние на производственные и особенно на социально-психологические показатели деятельности руководителей. В результате исследований по определенным методикам и бальной оценкам выделены пять уровней проявления общительности руководителей (по 24-х бальной шкале)

- сверхнизкая (замкнутость) до 4-х баллов;
- низкая общительность 5 - 9 баллов;
- умеренная общительность 10 - 14 баллов;
- высокая общительность 15 -19 баллов;
- сверхвысокая чувствительность свыше 20 баллов.

Из 200 исследованных руководителей со сверхнизкой общительностью оказалось - 6% руководителей; с низкой - 26,5%; умеренной - 55%; высокой -12,5%; сверхвысокой - 0%. В зависимости от уровня проявления общительности проявляется эффективность руководства по двум направлениям: производственная и социально-психологическая. Оказалось, что высокой производственной эффективности достигают руководители,

имеющие 8 - 10 и 14-15 баллов общительности, а высокой социально-психологической эффективности, имеющие 6 - 9 и 14 - 15 баллов, в зависимости от уровня организованности и работанности коллектива.

Культура речи. Правила общения с людьми.

Культура речи среди правил приличия, имеющих наибольшее практическое значение, играет особую роль. Она предполагает лингвистические умения и навыки, умение подобрать для выражения своих мыслей правильные и нужные слова и построить из них фразы, использование словесных формул вежливости (благодарю, извините и т.д.), оптимальный темп речи, эмоциональную окраску слов, текстов, мимики, стилистическую и орфоэпическую грамотность, богатый лексикон. Речь несвязная, невыразительная, заштампованная не способствует высокой эффективности общения, не убеждает и не оставляет впечатление в душах людей.

Недопустимым элементом речи руководителя является сквернословие.

Для того, чтобы научиться хорошо говорить, необходимо научиться ясно мыслить, а для этого необходимо быть эрудированным, образованным человеком, уметь убеждать, размышлять, анализировать. Нужно владеть техникой речи, постоянно пополнять свой лексикон и практиковаться в ораторском искусстве.

Правила общения с людьми:

1. Необходимо проявить интерес к людям, быть внимательным к ним.
2. Нужно уметь давать указания своим подчиненным.
3. Нужно стараться запомнить имена подчиненных и обращаться к ним непринужденно.
4. В служебных отношениях важно развивать и поддерживать чувство личного достоинства каждого работника.
5. Нельзя высмеивать, осуждать людей, нужно уметь ставить себя на место осуждаемых.
6. Умение приветствовать людей также способствует авторитету руководителя.
7. Умение слушать является критерием коммуникабельности.

Умение разбираться в людях.

Это одно из важных качеств авторитетного и сильного руководителя. Руководителю необходимо знать тех людей, с которыми он находится в контакте, которыми он управляет. Чтобы ближе узнать своих работников, необходимо, прежде всего, ознакомиться с их личными делами в отделе кадров. Но изучение документов - это малая доля того, что требуется знать руководителю о людях, так как документы не могут дать полного представления об интеллектуально-психологических способностях и личных качествах подчиненных. Руководителю нужно знать о них все, что может повлиять на процесс их работы и ее результаты. Но этими знаниями нужно еще уметь оперировать, чтобы получить надежный прогноз делового поведения работника.

Современная наука располагает методами, которые позволяют измерять в людях необходимое для выполнения определенных работ и использовать эту информацию. (Выявлением индивидуальных особенностей человека занимается такая отрасль науки как психодиагностика). Чтобы применять современные методы психодиагностики, нужна высокая профессиональная выучка. Если руководитель не является профессионалом в области психодиагностики, он должен найти возможность включить в свой штат такого профессионала, организовать специальную психологическую службу, одной из функций которой стало психологически грамотное изучение работников с помощью различных методов и методик. Метод (способ) изучения деловых и личностных качеств работников отличается от методики изучения тем, что методика - это тот же метод (способ), но специализированный для определенных целей. Например, существует такой метод изучения качеств работников, как метод

деловых игр. С помощью этого метода изучаются различные способности к управленческой работе на основе различных методик. Например, существует методика деловых игр "Интеллектуальная зрелость руководителя", "Организационная зрелость руководителя" и т.д.

Руководитель должен ценить самостоятельность и независимость в людях и избегать подхалимов и угодников, которые своим поведением нравственно разлагают не только своих начальников, но и всю атмосферу в трудовом коллективе.

В процессе общения между руководителем и подчиненными важную роль играют проявления эмоций, манеры партнеров, их жесты, мимика и т.д. Каждый жест подобен слову в языке. Слова объединяются в предложения, а согласованные жесты помогают более точно видеть позицию того человека, с которым мы общаемся. "Читая" жесты, мы осуществляем обратную связь.

Этические проблемы

Из интервью, взятых у различных руководителей организаций в США, американская исследовательница Лара Нэш выделила главные этические проблемы, с которыми чаще всего сталкиваются руководители делового мира Америки:

1. жадность;
2. сокрытие фактов и неверную информацию в отчетах и при проведении проверок;
3. выпуск некачественной продукции или необходимость ее постоянного технического обслуживания;
4. неразумное завышение цен или прямой обман при проведении деловых переговоров;
5. имеющиеся на сегодняшний день условия работы вынуждают людей лгать о выполнении ими их работы;
6. излишнюю самоуверенность в суждениях, которая может привести к ущербу для интересов компании, когда для нее наступают тяжелые времена;
7. низкое качество работы и товаров;
8. безоговорочное подчинение руководству, каким бы неэтичным и несправедливым оно ни оказалось;
9. противоречия между личными интересами и интересами корпорации;
10. наличие фаворитов;
11. жесткие цены;
12. принесение в жертву ни в чем не повинных и беспомощных людей для выполнения той или иной работы;
13. невозможность высказать свое возмущение и несогласие в атмосфере постоянных неэтичных поступков;
14. малое внимание семье или личным делам из-за обилия работы;
15. производство продукции с сомнительными характеристиками по безопасности;
16. невозвращение каких-либо вещей или ценностей, взятых на рабочем месте, у сослуживцев или из фондов корпорации;
17. сознательное преувеличение преимуществ своего плана работы для получения поддержки;
18. преувеличенное внимание к перемещениям по иерархической лестнице в ущерб интересам дела;

Кодекс принципов деловой этики и этикета компании "Юнилевер" (Unilever) (Англия-Голландия)

Кодекс содержит следующие обязательства, которые выполняют работники и компания в целом:

1. Соблюдение законов принимающих стран;
2. Обеспечение безопасных условий работы для служащих компании;
3. Работники должны избегать индивидуальной деятельности и финансовых интересов, которые могут вступать в противоречие с исполнением их служебных обязанностей;
4. Не поддерживать политические партии и не вносить денежные средства в групповые фонды, отражающие политические интересы;
5. Сотрудничать с правительствами принимающих стран в разработке законодательства, затрагивающего интересы входящих в группу компаний;
6. Производить продукцию, удовлетворяющую потребности рынка и требования заказчиков и покупателей;
7. Обеспечить охрану окружающей среды;
8. Поддерживать разработку законов о конкуренции;
9. Не давать и не брать взятки для стимулирования деловых операций, получения заказов или финансовых преимуществ;
10. Осуществлять контроль за соблюдением Кодекса всеми компаниями, входящими в группу "Юнилевер", что является ответственностью Главного внутреннего ревизора, который отчетывается перед Специальным комитетом высшим руководством компании.

1. Подчинение закону. Компании, входящие в группу "Юнилевер", обязаны соблюдать законы, регулирующие требования стран, в которых они работают.

2. Служащие. Компании, входящие в "Юнилевер", обязаны пополнять свой состав, принимать на работу и продвигать работников по службе на основании исключительно квалификации и способностей, необходимых для выполнения работы "Юнилевер" обязуется повсеместно обеспечивать безопасные и здоровые условия работы для своих служащих. "Юнилевер" считает необходимым поддерживать хорошие контакты с персоналом - обычно через информационные каналы внутри компании и проведение консультаций.

3. Конфликт интересов. "Юнилевер" рассчитывает на то, что ее работники будут избегать индивидуальной деятельности и финансовых интересов, которые могут вступать в противоречие с исполнением их служебных обязанностей. Предприняты меры к тому, чтобы работники получили соответствующие инструкции в сферах, где могут возникнуть такие конфликты.

4. Общественная деятельность. "Юнилевер" не поддерживает политические партии, а также не вносит денежные средства в групповые фонды, чья деятельность рассчитана на содействие партийным интересам.

Компании, входящие в "Юнилевер", поощряются в поддержании и защите своих деловых правовых интересов. В осуществлении этого они могут либо напрямую, либо через такие организации, как предпринимательские ассоциации, поднимать вопросы и обсуждать отдельные правительственные решения. Они могут также там, где их опыт может быть полезен, сотрудничать с правительствами в разработке законодательства и других норм регулирования, которые могут затронуть их законные интересы.

5. Гарантия качества продукции. "Юнилевер" обязуется производить продукцию, которая удовлетворяет потребности с точки зрения цены и качества и которая безопасна для ее целевого использования. "Юнилевер" стремится постоянно совершенствовать продукцию и предлагать товары, отвечающие требованиям заказчиков и покупателей.

6. Проблемы окружающей среды. "Юнилевер" обязуется осуществлять свою деятельность с учетом охраны окружающей среды. Соответственно ее целью является обеспечения того, чтобы технологические процессы и продукция оказывали минимум неблагоприятного влияния на окружающую среду.

7. Консультация. "Юнилевер" верит в сильную, но справедливую конкуренцию и поддерживает разработку соответствующих законов о конкуренции. Следующие обеспечиваются руководством для получения гарантий в том, что они понимают эти законы и не нарушают их.

8. Надежность и финансовая отчетность. Бухгалтерская отчетность "Юнилевер" и вспомогательная документация должны точно учитывать и отражать существо проведенных операций. Ни скрытый или незарегистрированный счет, резерв и актив не будет открыт или сохранен.

9. Взятничество. "Юнилевер" не дает и не берет взятки для стимулирования деловых операций, для получения заказов или финансовых преимуществ. Служащим "Юнилевер" даны указания о том, что любое требования или предложение взятки должно быть немедленно отклонено.

10. Примечание. Этот кодекс применяется дочерними компаниями, входящими в группу "Юнилевер" по всему миру. Там, где компания "Юнилевер" участвует в совместных предприятиях, применение этих принципов будет активно внедряться; это существенно повлияет на решение о вступлении или о продолжении участия в каком-либо совместном предприятии.

11. Соблюдение принципов. Правление "Юнилевер" несет ответственность за то, чтобы принципы сформулированы в этом Кодексе, были доведены до работников и были ими поняты. Независимая внутренняя ревизионная деятельность помогает Правлению контролировать соблюдение данного Кодекса.

ЭТИЧЕСКИЙ КОДЕКС КОМПАНИИ ОАО «АВАНТА» (РОССИЯ)

ДЕКЛАРАЦИЯ ЦЕЛИ КОМПАНИИ

Производить товары наивысшего качества и ценности для максимального удовлетворения запросов покупателей.

- 1. Соблюдение сотрудниками ОАО «Аванта» законов и правил деловой этики и поведения.** Каждый сотрудник должен знать и понимать организационно-правовые требования, предъявляемые к его должности, и информировать руководство, если он считает, что допущено нарушение закона или основных принципов деятельности ОАО «Аванта». На сотрудников, допускающих нарушение закона или основных принципов деятельности ОАО «Аванта» либо действующих вопреки полученным ими рекомендациям юристов, налагаются дисциплинарные взыскания вплоть до увольнения. Каждый работник обязан оберегать престиж и честное имя ОАО «Аванта». Если вы считаете, что какой-либо сотрудник компании «включая работающих не полный рабочий день и временных сотрудников», консультант или работающий по контракту нарушает закон или принципы деятельности ОАО «Аванта», вы обязаны довести это до сведения вашего руководства.

2. **Этические принципы.** В Декларации цели нашей компании указывается, что ОАО «Аванта» стремится неукоснительно соблюдать все законы и выполнять все правила, существующие там, где мы осуществляем свою деятельность.
3. **Политика в отношении конфликта интересов.** Политика компании в отношении возможного конфликта интересов основывается на том принципе, что при принятии сотрудником решений по деловым вопросам он должен руководствоваться исключительно интересами ОАО «Аванта». Каждый сотрудник обязан избегать внешних финансовых или иных связей, которые могли бы отрицательно сказаться на интересах ОАО «Аванта», создать раздвоение в его отношении к компании или ее интересам и препятствовать эффективному выполнению им служебных обязанностей, а также стать причиной возникновения конфликта интересов.
4. **Конфиденциальная или являющаяся собственностью компании информация.** В процессе своей работы в компании ОАО «Аванта» сотрудник будет сталкиваться с информацией и материалами имеющие конфиденциальный характер. Многие из этих информационных материалов должны рассматриваться как коммерческая тайна. Их защита от несанкционированного доступа жизненно важна для успеха деятельности компании в будущем и, таким образом, может иметь существенное значение для сохранения рабочих мест всех сотрудников. При поступлении на работу в ОАО «Аванта», как в прочем, и в любую иную компанию, новый сотрудник принимает на себя этическое и правовое обязательство не разглашать конфиденциальную или представляющую коммерческую тайну информацию, даже если в дальнейшем он примет решение уйти из данной компании. Для сотрудника, которому доверено конфиденциальная информация, наиболее надежный и по сути дела единственный гарантированный способ избежать его случайного разглашения является твердое решение не обсуждать ее в общественных местах. Такая информация не должна обсуждаться с кем-либо, за исключением сотрудников ОАО «Аванта», которым она не обходима для выполнения служебных обязанностей.
5. **Поведение на рабочем месте.** Наша принципиальная политика заключается в том, что мы относимся ко всем нашим коллегам в компании с уважением. Компания стремится создать на работе безопасные, здоровые и стимулирующие высокую производительность труда условия. Каждый сотрудник несет личную ответственность перед коллегами и компанией за содействие в устранении причины обстоятельств подрывающих такие условия и отрицательно сказывающихся на обстановке в коллективе. Не допускается нахождение на рабочем месте в состоянии алкогольного или наркотического опьянения, так как это может поставить под угрозу безопасность труда. Должны быть приняты надлежащие меры для недопущения того, чтобы употребление сотрудниками алкоголя или наркотических средств оказывало отрицательное воздействие на безопасность и успешное ведение нашего бизнеса.
6. **Подкуп в коммерческих отношениях.** Во многих странах, и в том числе в США, подкуп в коммерческих отношениях является противоправным актом и карается как уголовное преступление. Выплата каких-либо сумм или дача взяток лицам, находящимся на службе у заказчиков либо поставщиков ОАО «Аванта», а равно получение взяток или принятие денежных сумм сотрудникам ОАО «Аванта» влечет за собой строгие дисциплинарные меры в отношении виновного со стороны компании, вплоть до возбуждения уголовного дела. Даже в тех странах, где подобные действия с формальной точки зрения могут и не считаться противоправными, компания их категорически запрещает. В условиях конкуренции ОАО «Аванта» всегда должна действовать честно и прежде всего полагаться на высокое качество своей продукции.
7. **Политика в отношении безопасности труда, охраны здоровья и защиты окружающей среды.** ОАО «Аванта» соблюдает все действующие законы и правила, относящиеся к нашей продукции и деятельности. Нарушения законов влекут за собой личную и корпоративную ответственность и могут поставить компанию перед необходимостью возмещения убытков. Сотрудники ОАО

«Аванта» должны знать законы, которые регламентируют их деятельность, и выполнять их, используя все надлежащие средства, имеющиеся в распоряжении компании. Более того, каждый сотрудник должен знать и соблюдать в своей повседневной работе правила безопасности труда и охраны окружающей среды. Сотрудники, в обязательность которых входит оценка безопасности наших продуктов, должны принимать все возможные меры для того, чтобы характеристики продуктов, их изготовление, а также оценка результатов исследований соответствовали наивысшим профессиональным и научным стандартам, а компания и потребители были уверены в полной безопасности нашей продукции. Не менее важно, чтобы при оценке безопасности изделий руководители и разработчики учитывали все имеющиеся мнения. Руководители должны избегать действий, препятствующих свободному обмену мнениями или направленными на его ограничение.

8. **Честность в отношениях с заказчиками и поставщиками.** ОАО «Аванта» ставит перед собой задачу производить товары наивысшего качества и потребительской ценности для максимального удовлетворения запросов покупателей. Успех нашей деятельности зависит от создания благоприятных отношений с нашими заказчиками, основанных на добросовестности, соблюдении этических норм и взаимном доверии. ОАО «Аванта» осознает, что у наших заказчиков имеются индивидуальные потребности и запросы, которые создают превосходные возможности для успешного взаимодействия на благо обеих сторон.
9. **Достоверность учетной документации компании.** Вся документация относительно деловой активности компании должна быть точной, достоверной и полной без каких-либо ограничений или оговорок. Это означает, что достоверность любой документации определяется как ее фактический точностью, так и этической оценкой и соответствием этическим нормам. Сотрудники ОАО «Аванта», участвующие в подготовке, оценке и ведении документации компании, должны понимать, что компания придает достоверности своей документации первостепенное значение. Все сотрудники должны также учитывать, что компания не допускает и не санкционирует наличия какого-либо фонда денежных средств, который не отражен в бухгалтерской документации, в независимости от целей, для которых эти средства могут быть предназначены. Это означает, без всяких исключений, что все средства компании должны быть отражены в официальной учетной документации компании и что каждая проводка и счет должны быть точно и полно определены по своему характеру и назначению. Компания категорически не допускает сокрытия каких-либо платежей посредством их проведения через бухгалтерские книги и счета третьих лиц и, в частности, агентов или консультантов. Подразделения ОАО «Аванта» обязаны соблюдать все местные и государственные законоположения в отношении точного и полного ведения бухгалтерских книг и документации компании. При ведении учетной документации, также как и при исполнении иных обязанностей, сотрудники должны действовать честно, объективно и добросовестно. Добросовестность предполагает, что сотрудник не при каких обстоятельствах не должен соглашаться на участие в противоправных или неэтичных действиях ни каких оправданий для создания умышленно искаженного или вводящего в заблуждение учетного документа компании быть не может.

Выводы. В настоящих Правилах обобщены принципы, которые уже в течение многих лет регламентируют деятельность и решения сотрудников ОАО «Аванта». Этот документ напоминает всем нам, что работники ОАО «Аванта», вне зависимости от места и характера своей деятельности, должны вести себя как представители компании в соответствии с самыми строгими этическими нормами.

Совершенно очевидно, что в краткой брошюре такого рода или даже в полном варианте «Правил деловой этики и этикета» невозможно предусмотреть все ситуации, в

которых сотруднику придется решать вопросы, связанные с соблюдением законов и этических норм.

В компании уже имеются подробные указания и инструкции по большинству тем, затронутых в настоящей брошюре, и эти документы должны быть основной для действий и (или) решений. В случае если ни в этой брошюре, ни в инструкциях нет достаточно четких указаний в отношении какой-либо конкретной ситуации, сотрудник должен проконсультироваться со своим руководителем и иными компетентными должностными лицами компании.

Литература и ссылки в Интернете

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. – М.: Банки и биржи, 1997
2. Гребцова В.Е.. Менеджмент.- Ростов н/Д.:Феникс, 2001
3. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента. – СПб.:ИД МиМ,1998
4. Липсиц И.В. Секреты умелого руководителя М.: Экономика, 1991
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хелоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1998
6. Менеджмент организации. Учебное пособие под ред.проф. З.П.Румянцевой, проф. Н.А.Соломатиной. – М.: Инфра-Менеджмента, 1995
7. Основы менеджмента. Учебное пособие – М.: Издательский дом «Дашков и К», 2000
8. Соколов Ю.А. Менеджмент и маркетинг. Основы теории и практики.- Москва,1993
9. Уткин Э.А. Профессия – менеджер. – М.:Экономика, 1992
10. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. Учебник для средних специальных учебных заведений. – М.: Высшая школа, 2000
11. Журнал "Российское предпринимательство" № 6 2001
12. Менеджмент <http://www.inventech.ru/lib/management/>
13. Качества современного менеджера
<http://www.creativeconomy.ru/library/prd589.php>
14. Менеджмент-Теория & практика <http://www.addere.ru/>
15. Электронный учебник по дисциплине "Менеджмент"
http://de.ifmo.ru/bk_netra/start.php?bn=3

16. Электронная версия журнала "Расчет"
<http://raschet.berator.ru/article/1068>
17. Г.Я.Гольдштейн. Основы менеджмента. Учебное пособие.
<http://www.aup.ru/books/m77/>
18. Е.Л.Драчева Л.И.Юликов Менеджмент.
<http://www.bibliotekar.ru/biznes-29/index.htm>
19. Биржа плюс ФИНАНСЫ <http://www.birzhaplus.ru/fin/?22726>
20. Техника делового общения. Цикл лекций.
http://korolewstvo.narod.ru/pshen/pshen01_5.htm
21. Шейнов В.П. Скрытое управление человеком (психологи манипулирования).-М.:
<http://shnurok14.narod.ru/Psih/Hidden/index.html>
22. Википедия Свободная энциклопедия <http://ru.wikipedia.org>