



ЧЕБОКСАРСКИЙ  
КООПЕРАТИВНЫЙ ТЕХНИКУМ  
ЧУВАШПОТРЕБСОЮЗА

**Н.Н. БАРАБАШ**

# МЕНЕДЖМЕНТ

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

Чебоксары - 2019

ЧУВАШПОТРЕБСОЮЗ  
ЧЕБОКСАРСКИЙ КООПЕРАТИВНЫЙ ТЕХНИКУМ

**Н.Н. Барабаш**

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

3-е издание, исправленное и дополненное

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ  
ДЛЯ СРЕДНЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

*Одобрено методическим советом  
Чебоксарского кооперативного техникума Чувашипотребсоюза*

Чебоксары

2019

## Рецензенты:

Иванова С.А. - зав. дистанционного отделения МО БОУ ЧР СПО «Чебоксарский электромеханический колледж», преподаватель экономических дисциплин 1 категории

Иванова Н.Н. – начальник финансового отдела Чувашпотребсоюза

### **Барабаш Н.Н.**

Менеджмент: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н.Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум Чувашпотребсоюза. - 3-е изд., испр. и доп. – Чебоксары: Единение, 2019. - 182 с.

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями Федерального Государственного образовательного стандарта для студентов техникумов. Основное внимание уделено освещению функций менеджмента и проблем взаимодействия людей в организации.

В учебном пособии содержатся информационно-познавательный материал, ключевые понятия и термины, контрольные вопросы и практические задания, характеризующие различные аспекты менеджмента. Задания даны в форме реальных ситуаций, основанных на опыте работы российских фирм, в виде деловых игр, тестов и др.

Учебное пособие предназначено для студентов образовательных учреждений среднего профессионального образования и может быть полезно всем, кто интересуется вопросами управления предприятием и персоналом, функционирующим в рыночных условиях.

Новое издание существенно переработано, рассмотрен ряд прежде не затрагивавшихся вопросов.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В связи с бурным развитием рыночных отношений в нашей стране возрастает потребность в качественной подготовке специалистов среднего звена.

Рынок предъявляет требования самостоятельно решать деловые проблемы, а это невозможно без знаний, умений, инициативы. Необходимо овладеть навыками использования экономических знаний на практике, формировать новое экономическое мышление. И одну из ключевых ролей в этом играет менеджмент – управление в рыночных условиях.

Менеджмент сегодня стал необходимой реальностью и к нему в российском обществе проявляется активный интерес. Это международная область знаний, которая сочетает в себе науку, специализированный вид деятельности и опыт, методы и формы управления, инновации, преумножаемые организационно-управленческим искусством.

Для существенного повышения качества обучения и приближения к практической деятельности в учебное пособие входят учебные материалы для самостоятельной работы, практические задания, тесты, контрольные вопросы.

В результате изучения материала, предлагаемого в этом издании, обучающийся должен знать:

- сущность и характерные черты современного менеджмента;
- внешнюю и внутреннюю среду организации;
- цикл менеджмента;
- процесс и методику принятия и реализации управленческих решений;
- функции менеджмента: организацию, планирование, мотивацию и контроль деятельности экономического субъекта;
- систему методов управления;
- стили управления, коммуникации, деловое и управленческое общение;
- особенности менеджмента в области профессиональной деятельности;
- этику делового общения и правила ведения переговоров;
- дисциплину труда и внутренний трудовой распорядок.

Дополняя и перерабатывая учебное пособие автор стремился сделать его таким, чтобы он в равной мере был пригоден для обучающихся, как по очной, так и по очно-заочной форме обучения.

# Раздел 1. СУЩНОСТЬ И ХАРАКТЕРНЫЕ ЧЕРТЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

## 1.1. ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА

Термин «**управление**» относится ко всем объектам, процессам, системам. Управление – это глобальный процесс, который затрагивает все сферы жизни человека.

Слово «**менеджмент**» в переводе с английского звучит как «управление».

Менеджмент – это область человеческих знаний, которые позволяют осуществлять управленческую функцию. Менеджмент - это социально-гуманитарная дисциплина, т.к. в центре ее внимания – человек.

Понятие "управление" и "менеджмент" часто употребляются как синонимы, в то же время между ними имеются различия. Рассмотрим, в чем состоят эти различия.

Слово "**менеджмент**" обычно употребляется по отношению к людям, коллективам и организациям: менеджмент означает управление этой организацией. Менеджмент можно рассматривать как в формальных (законодательно закрепленных), так и в неформальных организациях.

Менеджмент можно понимать как интеграционный процесс, поскольку менеджмент призван рассматривать разнообразные задачи, необходимость решения которых в совокупности обеспечивает достижение поставленных целей.

Менеджмент понимают, как аппарат управления коммерческого предприятия.

Главная задача людей в аппарате управления - это эффективное использование и координация всех ресурсов организации (капитала, зданий, оборудования, материалов, труда, информации) для достижения ее целей.

«**Эффективность**» означает конкретный положительный результат какой-либо деятельности. Это может быть прирост прибыли, или сумма сэкономленных средств, или сокращение продолжительности производственного процесса благодаря новой технологии, (формула):  $\text{Эффективность} = \text{Эффект} / \text{Затраты}$ .

Виды управления:

- техническое (управление техническими процессами, например обработкой деталей на станках);
- государственное (управление жизнью общества через различные инструменты правовую систему, органы власти);
- идеологическое (внедрение в сознание членов общества различных концепций, идеологий);
- негосударственное и неполитическое управление социальными процессами (например, движением в защиту окружающей среды);
- хозяйственное управление производственной и экономической деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций.

**Управление** – это оказание целенаправленного воздействия субъекта управления на объект для получения желаемого результата.

**Цель** – это желаемое состояние, которое необходимо получить.

Субъект и объект управления могут меняться местами. **Субъектами управления** являются люди, а **объектами управления** – деньги, ресурсы, отношения, группы и т.д. Объект управления (то, чем управляют), а субъект управления (тот, кто управляет).

В теории управления социально-экономическими и производственно-хозяйственными системами рассматриваются три уровня:

- 1) Макроуровень – управление народным хозяйством государства, объединениями государств;
- 2) Мезоуровень – управление отраслями или регионами;
- 3) Микроуровень – управление отдельной организацией.

**Менеджмент** – умение достигать поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

- *Умение*. Умение применять свои знания на практике. Это принципы, методы, средства производства с целью повышения его эффективности и прибыльности.

- *Достигать*. Пока не добились желаемого результата, не можем считать, что научились управлять.

- *Поставленных целей*. Цели должны быть выбраны и поставлены, верно. Ф.Тейлор определял умение ставить и реализовывать цели как искусство точно знать, что предстоит сделать и как сделать это самым лучшим и дешевым способом.

- *Используя труд, интеллект и мотивы поведения людей*. Предприятие – это, прежде всего, люди. Поэтому менеджмент – это организация работы людей, сотрудников. И она должна быть такой, чтобы в максимальной степени соответствовать потребностям сотрудников, активизировать и повышать их работу, а также повышать эффективность их труда.

**Менеджмент** – это управление в условиях рынка, направленное на удовлетворение потребностей клиентов, через эффективное использование человеческого, производственного, денежного капиталов, а также информации для получения максимально возможной прибыли.

Основоположителем этой науки считается американский инженер и исследователь **Фредерик Уинслоу Тейлор**, а лидером науки – Соединенные Штаты Америки, где насчитываются сотни школ бизнеса, тысячи консалтинговых фирм, более 70 периодических изданий по управлению и бизнесу.

**Цели** менеджмента:

- получение (увеличение) прибыли;
- повышение эффективности работы;
- удовлетворение потребностей рынка;
- решение социальных вопросов.

**Задачи** менеджмента:

- организация производства конкурентоспособных товаров;
- совершенствование производственного процесса;
- внедрение новейших технологий;
- повышение качества продукции;
- снижение затрат на производство;
- улучшение условий труда.

**Менеджер** – человек, занимающий постоянную управленческую должность и наделенный правом принимать решения по определенным видам деятельности организации.

**Труд менеджера** заключается в следующем: ставить цели, строить план действий, организовывать работу, заинтересовывать людей в ее результатах, проверять, все ли идет так, как следует, предвидеть последствия своих решений.

**Главная задача менеджера** заключается в эффективной организации работы его подчиненных. Работая в коллективе, он должен постоянно выполнять функции информирования, мотивации, воспитания и контроля.

Общая черта управленческой работы – это *выполнение руководителем роли*, которая определяется его должностью. Выделяется 10 ролей, которые в зависимости от уровней управления принимают на себя руководители. Эти роли разбиты на 3 группы:

- межличностные роли,
- информационные,
- роли по принятию решений.

Роли руководителя организации:

- *Главный руководитель* – руководитель, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера.

- *Лидер* – ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных.

- *Связующее звено* – обеспечение работой саморазвивающейся сети внешних контактов (переписка, участие в совещаниях на стороне и т.п.).

- *Распространитель информации* – рассылка почты по организациям с целью получения информации и т.п.

- *Представитель* – участие в заседаниях, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации.

- *Предприниматель* – изыскание возможности внутри самой организации, разработка и осуществление проектов по совершенствованию деятельности.

- *Устраняющий нарушения* – обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы.

- *Распределитель ресурсов* – составление графиков, действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов.

- *Ведущий переговоры* – ответственный за представительство организации на переговорах.

**Пример для подражания.** К. Мацусита – основатель японской компании Мацусита Электроник Интернешнл (торговой марки – **Panasonic**). Его считают одним из гениев менеджмента, он сформировал основные цели бизнеса: «Через производство товаров высокого качества, удовлетворяющих требованиям потребителей, служить прогрессу, вносить вклад в общественное благосостояние и в дальнейшее развитие культуры». Он разработал семь основных положений менеджмента:

- не хитри, будь честным;

- будь хозяином на своем месте;

- не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои познания;

- относись с уважением и вниманием к окружающим;

- все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;

- с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь – мы все берем у общества в долг.

**Г. Форд** – старший говорил: «Если предприятие нуждается в деньгах вследствие дурного руководства, нужно убрать руководителей. «Надо лечить недуг изнутри, а не накладывать пластырь снаружи».

Принцип фирмы **IBM** гласит: «Вы можете свалить дурака в чем угодно и вам дадут шанс исправиться. Но если вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».

Эту же точку зрения разделяют и в фирме General Motors: «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках». И еще: «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль течет туда, где есть мозги».

### **«Модель современного менеджера»**

Менеджер должен уметь: нестандартно мыслить, находить необходимые решения в условиях высокой степени риска; осуществить бизнес-проектирование; корректировать и реализовывать бизнес-план; осуществлять маркетинговые исследования, прогнозировать развитие организации с учетом потребностей рынка.

Личные качества менеджера: широкий кругозор; профессионализм и творческий подход к работе; инициативность, изобретательность; уверенность в себе, целеустремленность; коммуникабельность; самообладание, стрессоустойчивость; психологическая способность влиять на людей; ответственность; внутренняя потребность к саморазвитию; вера в свои способности и успех.

Условно менеджеров подразделяют на три основные группы:

**Руководители низового звена** – младшие начальники (бригад, групп, секторов). Типичной должностью на этом уровне являются мастер, старший мастер, начальник участка, мастер смены.

Основными функциями, выполняемыми руководителями низшего звена управления являются:

- планирование деятельности подчиненных;

- организация производственного процесса;
- мотивация труда персонала;
- контроль за рациональным расходом ресурсов и соблюдением правил техники безопасности;
- сбор, анализ и представление вышестоящему руководству информации о результатах текущей деятельности подразделения.

Менеджеры различаются также по служебным функциям. Наиболее распространенной позицией является sales manager – менеджер по продажам: если он отвечает за работу с регионами – региональный менеджер; если за распространение какой-то группы товаров – продукт менеджер; если за распространение и продвижение какой-либо марки товара – бренд менеджер; если же менеджер участвует в разработке того или иного проекта, начиная от стадии разработки до полного его завершения - это проект менеджер.

**Руководители среднего звена** – координируют и контролируют работу руководителей низового звена. Типичные должности на этом уровне: руководители управлений, отделов, цехов. Характер работы руководителя определяется содержанием работы вверенного ему подразделения (отдела), за практическую реализацию решений, в том числе:

- за изменение организационных структур;
- разработку систем производства и сбыта продукции;
- организацию взаимодействия функциональных подразделений компании;
- своевременное обеспечение высшего руководства необходимой информацией;
- координирование и управление работой руководителей низшего звена.

Выполнение таких задач требует от менеджеров среднего звена способности аналитически мыслить, проявлять гибкость, способность быстро воспринимать и своевременно реализовывать новые идеи, умения видеть проблему и использовать новейшие методы и технические средства ее решения.

**Высший уровень управления** – руководители определяют основное направление деятельности предприятия, ее цели и задачи. Высшее руководство практически целиком ориентируется на формулирование общей политики и стратегии предприятия. Как показывает практика работы крупных компаний, такой менеджер более 80% рабочего времени отдает формированию стратегии развития бизнеса, осуществлению контактов с федеральными, региональными и местными органами власти, банками, поставщиками сырья, материалов, комплектующих и т.д. Оставшееся время уходит на реализацию программ и планов работы, контроль за работой подчиненных. Естественно, такому менеджеру необходимо знать технологию производства. Однако в гораздо большей степени он должен обладать умением подбора и расстановки кадров, в первую очередь руководящих, т.е. менеджеров среднего и низшего звеньев. В сфере бизнеса можно назвать президента, вице-президента корпорации, генерального директора.

Специфические особенности управленческого труда:

- умственный труд, состоящий из трех видов деятельности: организационно-административной, аналитической, информационной;
- участвует в создании материальных благ;
- предметом труда является информация;
- средством труда – организационная и вычислительная техника;
- результат труда – управленческое решение.

#### **Виды менеджмента:**

Общая теория управления дает основные идеи как нужно управлять. Однако эти знания не достаточны для налаживания *эффективной работы предприятия*, поэтому в менеджменте выделяют:

**Стратегический менеджмент** – это разработка долгосрочных перспективных планов фирмы;



**Финансовый менеджмент** – он связан с формированием и рациональным использованием финансов на предприятии. В целях наиболее эффективного использования капитала и получения максимальной прибыли.

**Управление персоналом** – подбор, оценка, обучение сотрудников, управление карьерой.

**Менеджмент качества** – это обеспечение выпуска конкурентоспособной продукции и возможности выхода на внешний рынок.

**Производственный менеджмент** – закупка современного оборудования, качественного сырья, обеспечение технических условий, непрерывность работы и т.д.

**Менеджмент инноваций** – обеспечение, обновление работы.

**Налоговый менеджмент** – оптимизация процессов налогообложения.

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение управлению.
2. Какие уровни управления вы знаете?
3. Дайте определение менеджменту.
4. Назовите основные цели и задачи менеджмента.
5. Перечислите характерные особенности современного менеджмента.
6. Кто такой менеджер? Какими основными качествами должен обладать менеджер?
7. Охарактеризуйте уровни менеджеров.
8. Какие роли выполняет менеджер в процессе своей деятельности?
9. Какие виды менеджмента вы знаете?
10. Назовите успешных предпринимателей в Чувашской Республике.

### Тестовые вопросы

Найдите в каждом тестовом вопросе один правильный ответ.

<p>1. Менеджмент - это:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) управление предприятиями в условиях рынка;</li> <li>2) управление конкретными предприятиями;</li> <li>3) эффективное использование человеческого, производственного и денежного капитала для развития предприятия и получение прибыли;</li> <li>4) нет точного ответа.</li> </ol>	<p>2. Главная работа менеджера - это...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) управление предприятием торговли и персоналом;</li> <li>2) внедрение новейших технологий;</li> <li>3) обеспечение высокой прибыли предприятий, фирм;</li> <li>4) все ответы верны.</li> </ol>
<p>3. На сколько уровней подразделяют управление в организации:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) на два;</li> <li>2) на три;</li> <li>3) на четыре;</li> <li>4) на пять.</li> </ol>	<p>4. Какие качества ценят у руководителей и специалистов в условиях рынка?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) компетентность, широта кругозора;</li> <li>2) умение самостоятельно принимать решения;</li> <li>3) умение работать с людьми;</li> <li>4) все перечисленные качества и многие другие.</li> </ol>
<p>5. Главная цель управления некоммерческих организаций (райпо) это....</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) установление цен на товары;</li> <li>2) борьба с конкурентами;</li> <li>3) удовлетворение материальных и иных потребностей его членов в товарах и услугах;</li> <li>4) нет правильного ответа.</li> </ol>	<p>6. Определите роль менеджера: он должен общаться со своими работниками:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) информационная;</li> <li>2) направляющая;</li> <li>3) представительская;</li> <li>4) межличностная.</li> </ol>
<p>7. Управление хозяйственной деятельностью предприятия в условиях рынка называется:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) менеджментом;</li> <li>2) маркетингом;</li> <li>3) мерчандайзингом;</li> <li>4) нет верного ответа.</li> </ol>	<p>8. Выберите главный показатель оценки работы руководителей и специалистов торгующих организаций:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) сохранность ценностей;</li> <li>2) прибыль;</li> <li>3) нет текучести кадров;</li> <li>4) чистая прибыль.</li> </ol>

<p>9. Менеджер - это...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) председатель Совета райпо;</li> <li>2) директор школы;</li> <li>3) наемный управляющий, специалист по управлению, работает у собственника;</li> <li>4) все ответы верны.</li> </ol>	<p>10. Какой уровень управления организацией предполагает выработку политики взаимодействия с внешней средой, разработку стратегических планов:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) низший;</li> <li>2) высший;</li> <li>3) средний;</li> <li>4) нет верного ответа.</li> </ol>		
<p>11. Менеджер, несущий непосредственную ответственность за производство товаров:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) менеджер высшего звена;</li> <li>2) менеджер среднего звена;</li> <li>3) менеджер низшего уровня;</li> <li>4) офис-менеджер.</li> </ol>	<p>12. Менеджер, отвечающий за деятельность подразделения организации:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) менеджер первой линии;</li> <li>2) офис-менеджер;</li> <li>3) менеджер высшего звена;</li> <li>4) менеджер среднего звена.</li> </ol>		
<p>13. Что такое субъект управления?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) орган, осуществляющий управленческие воздействия;</li> <li>2) любой орган в системе управления;</li> <li>3) совокупность объектов управления;</li> <li>4) совокупность органов управления.</li> </ol>	<p>14. Укажите главную цель менеджмента:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) снижение издержек;</li> <li>2) борьба с конкурентами;</li> <li>3) получение (увеличение) прибыли;</li> <li>4) все ответы верны.</li> </ol>		
<p>15. Коммерческие предприятия основной целью ставят:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) выполнение установленного задания;</li> <li>2) завоевание прочных позиций на рынке того или иного товара;</li> <li>3) получение прибыли;</li> <li>4) увеличение уставного капитала.</li> </ol>	<p>16. Менеджер, несущий ответственность за деятельность организации в целом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) офис-менеджер;</li> <li>2) менеджер первой линии;</li> <li>3) менеджер среднего звена;</li> <li>4) менеджер высшего звена.</li> </ol>		
<p>17. Предметом труда менеджера являются:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) сырье, материалы;</li> <li>2) документы;</li> <li>3) информация;</li> <li>4) люди.</li> </ol>	<p>18. Результатом труда менеджера являются:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) информация;</li> <li>2) документы;</li> <li>3) управленческое решение;</li> <li>4) создание материальных благ.</li> </ol>		
<p>19. Установите соответствие между различными видами управления</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Государственное</li> <li>2) Идеологическое</li> <li>3) Управление некоммерческими организациями</li> </ol> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>А) применяется в райпо, ставит цель удовлетворение потребностей пайщиков и населения</li> <li>Б) управление жизнью общества через органы власти</li> <li>В) формирование мировоззрения членов общества, внедрение в их сознание различных концепций</li> <li>Г) управление техническими процессами</li> <li>Д) целенаправленного воздействия субъекта управления на объект</li> </ol> </td> </tr> </table>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Государственное</li> <li>2) Идеологическое</li> <li>3) Управление некоммерческими организациями</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>А) применяется в райпо, ставит цель удовлетворение потребностей пайщиков и населения</li> <li>Б) управление жизнью общества через органы власти</li> <li>В) формирование мировоззрения членов общества, внедрение в их сознание различных концепций</li> <li>Г) управление техническими процессами</li> <li>Д) целенаправленного воздействия субъекта управления на объект</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Государственное</li> <li>2) Идеологическое</li> <li>3) Управление некоммерческими организациями</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>А) применяется в райпо, ставит цель удовлетворение потребностей пайщиков и населения</li> <li>Б) управление жизнью общества через органы власти</li> <li>В) формирование мировоззрения членов общества, внедрение в их сознание различных концепций</li> <li>Г) управление техническими процессами</li> <li>Д) целенаправленного воздействия субъекта управления на объект</li> </ol>		

## 1.2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ИСТОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

Историю менеджмента нельзя рассматривать без увязки с эволюцией социально-экономических условий развития мирового сообщества. Принято выделять пять основных этапов такого развития.

1. Промышленный переворот (с 20-30-х гг. по 80-90-е гг. XIX в.):

- техническая база: паровая и хлопкоочистительные машины, вулканизация резины и другие новые промышленные технологии;
- инфраструктура для развития промышленности: национальная система железных дорог, система каналов, телеграф и т.д.;
- формирование общенационального рынка;
- возникновение предприятий – действенной формы социальной организации работников;
- конкуренция как форма разорения или поглощения соперника.

2. Эпоха массового производства (первые три десятилетия XX в.):

- внедрение конвейерной системы, массовый выпуск продукции, резкое снижение стоимости товаров;

- малонасыщенный рынок;

- конкуренция как предложение стандартизированного продукта по самой низкой цене;

- четкая дифференциация отраслей;

- хорошие перспективы экономического роста для компаний;

- слабое вмешательство государства в бизнес.

3. Эпоха массового сбыта (30-50-е гг. XX в.):

- насыщение спроса на товары и услуги;

- переход от стандартной продукции к дифференцированной;

- смена производственной ориентации на рыночную;

- усиление роли внешней среды в деятельности предприятия;

- государственное регулирование экономики.

4. Постиндустриальное общество (60-90-е гг. XX в.):

- новое качество жизни: высокий уровень благосостояния граждан, высококачественные товары, индустрия досуга;

- новые условия производства: быстроизменяющиеся технические решения, значительные вложения капитала в научно-исследовательские и опытно-промышленные работы, увеличение неопределенности внешней среды;

- растущие ограничения со стороны государства: недовольство потребителей, вторжение иностранных конкурентов, меняющаяся трудовая мораль, все большая нехватка ресурсов;

- смещение социальных приоритетов и конкуренция внимания на таких негативных явлениях, как загрязнение окружающей среды, обман потребителя через нечестную рекламу, манипуляция общественным мнением.

5. Постэкономическая эпоха (с начала XXI в.):

- новая экономика: от расточительности ресурсов к ресурсосбережению; разумное ограничение роста производства; рост сферы услуг;

- переход к информационному обществу: прогресс в информационных и телекоммуникационных технологиях;

- глобализация хозяйства: развитие транснациональных компаний; прозрачность политических границ; всемирные рынки; интеграция через информационные сети;

- изменение жизненных приоритетов: самоограничение материального потребления;

- ориентация на неэкономические и нематериальные ценности; здоровая экология.

В истории менеджмента принято различать четыре основных подхода:

- с позиций различных научных школ (конец XIX в. – по настоящее время);

- процессный (20-е гг. XX в. – по настоящее время);

- системный (50-60 гг. XX в. – по настоящее время);

- ситуационный (60-е гг. XX в. – по настоящее время).

### 1.3. НАУЧНЫЕ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ

**Школа научного управления (тейлоризм) 1885-1920 гг.** Основателем науки управления считается американский инженер и исследователь Фредерик Уинслоу **Тейлор** основное внимание уделял поискам способов *увеличения производительности труда*.

Предложения Тейлора по *организации заработной платы* носили революционный характер:

- заработная плата платится человеку, а не месту;

- установление расценок должно основываться на точном знании;

- благодаря расценкам товары производятся дешевле, а рабочие получают более высокую заработную плату;

- заработная плата, основанная на точном знании, уничтожает причины умышленной медлительности в работе.

Тейлор выделил 4 группы управленческих функций: выбор цели, выбор средств, подготовка средств, контроль результатов.

Развитие менеджмента в трудах последователей Тейлора:

- супруги **Франк и Лилиан Гилбрет**, также искали пути повышения эффективности труда через усовершенствование многих ручных операций. Разработали метод анализа микродвижений рабочего, в основе которого использовали наблюдения, замеры, видеокамеру для исследования движения работников. Полученные данные позволили повысить эффективность труда за счет устранения лишних, непродуктивных движений.

- **Генри Форд** (1863-1947 гг.) - основатель американского автомобилестроения. Им введена форма организации производственного процесса – поточная линия. В 1913 г. в виде ленточного конвейера такая линия оказалась чрезвычайно эффективной. Она позволила сократить цикл изготовления автомобилей, снизить затраты на производство.

- **Эмерсон Гаррингтон** американский организатор производства. Сформулировал знаменитые 12 принципов управления, которые должны обеспечивать рост производительности труда:

- 1) точно поставленные цели;
- 2) здравый смысл в организации;
- 3) компетентная консультация;
- 4) дисциплина;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- 7) порядок работы;
- 8) нормы и расписание;
- 9) соответствующие условия работы;
- 10) разработанные методы действия;
- 11) точный инструктаж работы;
- 12) вознаграждение за производительный труд.

**Система научной организации труда Ф.Тейлора** была построена на пяти основных принципах:

- 1) научный отбор рабочего;
- 2) научное изучение и обучение рабочего;
- 3) специализация работы;
- 4) важность побудительных мотивов заработной платы;
- 5) справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими.

**Классическая административная школа управления** (1920-1950 гг.). Основоположники школы (Анри Файоль, Линдел Урвик, Джон Муни, Макс Вебер) уделяли внимание в первую очередь *управлению производством*.

**Анри Файоль** полагал, что эффективным менеджментом является ясная система иерархии и разделение управленческих функций. Необходимо, считал автор, четкое определение следующих функций управления: техническая (технологическая) деятельность; коммерческая деятельность (закупка, продажа, обмен); финансовая деятельность (поиска 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, разработал 14 принципов управления, которыми должна руководствоваться администрация в своей деятельности:

1. *Разделение труда*. Специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы (за счет сокращения числа целей);

2. *Полномочия и ответственность*. Полномочия – это право отдавать приказ. Где дают полномочия, там возникает ответственность;

3. *Дисциплина*. Дисциплина – одна из задач руководителя, предполагающая справедливое применение санкций.

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

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

6. *Подчиненность личных интересов общим*. Интересы одного работника не должны преобладать над интересами организации.

7. *Вознаграждение персонала*. За свою службу работники должны получать справедливую оплату.

8. *Централизация*. Естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр.

9. *Скалярная цепь*. Неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и т.п.

10. *Порядок*. Рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте.

11. *Справедливость*. Это сочетание доброты и правосудия в управлении организацией.

12. *Стабильность рабочего места для персонала*. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

13. *Инициатива*. Поощрение работающих к выработке независимых суждений в границах делегированных им полномочий.

14. *Корпоративный дух*. Гармония интересов персонала и организации (в единстве – сила).

**Макс Вебер** (1864-1920 гг.) известный немецкий социолог разработал идеальную бюрократическую модель, основанную на следующих положениях:

1) Вся деятельность расчленяется на элементарные операции, что предполагает строгое регламентирование функций, прав и обязанностей каждого звена системы;

2) Система строится на принципах иерархии – нижестоящий служащий подчиняется вышестоящему, отвечает за свои решения и действия;

3) Деятельность организации регламентируется последовательной системой абстрактных правил.

**Школа человеческих отношений** (1950 г. – по настоящее время). Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность представителей научного управления и классической школы полностью осознать *человеческий фактор как основной элемент эффективной организации*. Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется неоклассической школой.

Представители: Мари Паркер Фоллет, Элтон Мэйо, Абрахам Маслоу.

- **М. Фоллет** была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы *с помощью других лиц*»;

- **Э. Мэйо** обнаружил, что силы взаимодействия между людьми в коллективе превосходят усилия руководителя и материальную мотивацию труда. Можно влиять на психологию людей и изменять их отношение к труду посредством организации *неформальной группы*. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и материальные стимулы;

- **А. Маслоу** определил, что мотивы поступков людей обусловлены их различными потребностями. Если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести и к увеличению производительности труда.

**Поведенческая школа** (1950 г. по настоящее время) или бихевиористская школа (от англ. – поведение).

Представители: Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Федерик Герцберг. Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, измерения содержания работы и качества трудовой жизни. Особое внимание

уделялось *оказанию помощи работнику в осознании его возможностей*. Чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.

#### 1.4. СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

**Системный подход** рассматривает организацию как интегрированную систему. Организация как открытая система имеет тенденцию приспосабливаться к весьма многообразной внутренней среде. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Она имеет способность приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

Системный подход основан на системном анализе, который осуществляется по следующему алгоритму:

- декомпозиция системы, т. е. ее расчленение на образующие элементы;
- анализ элементов;
- выявление наиболее существенных элементов, определяющих поведение системы в целом;
- разработка рекомендаций по улучшению функционирования системы.

С помощью системного подхода сложный объект исследования можно представить как совокупность простых, доступных для изучения элементов.

**Ситуационный подход** внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является ситуация, т. е. конкретный набор обстоятельств, которые оказывают влияние на организацию в данное время. Используя данный подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации. Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

**Программно-целевой подход** состоит в четком определении целей, разработке программ для оптимального достижения поставленных целей, выделении необходимых ресурсов для осуществления программ и формирования организаций, осуществляющих руководство над их выполнением.

Согласно данному подходу, управление начинается с постановки конечных целей, которые отражают обычно желаемую ситуацию, к которой должна перейти система управления из заданной ситуации через определенный период времени. На стадии постановки цели создается обобщенная модель будущего. Завершается этот этап рассмотрением альтернативных вариантов решения и выбором окончательного решения.

**Комплексный подход** сводится к учету при принятии управленческих решений важнейших факторов внешней и внутренней среды. В частности, при принятии решений должны учитываться технологические, экономические, экологические, организационные, демографические, социальные, психологические, политические и другие факторы, которые рассматриваются во взаимосвязи и взаимозависимости.

**Процессный подход**— эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Это действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важным для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций. А. Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций: планирование, организация, координация, мотивация и контроль.

**Количественный подход** возник 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.

**Маркетинговый подход** определяют как ориентацию управляющей подсистемы на потребителя. Причем маркетинг рассматривается как система управления, имеющая определенные принципы и функции.

Маркетинг как управленческая деятельность включает в себя: изучение спроса на конкретный товар; составление программы маркетинга по продукту; расчет полных издержек производства; установление верхнего уровня цены товара и рентабельности его производства; определение результатов хозяйственной деятельности (валовых доходов, чистой прибыли и др.).

### 1.5. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНИЯ В РОССИИ

Управление в России развивалось с древних времен.

Активизация развития взглядов на управление в России отмечается с XVI в., когда шел бурный процесс ликвидации феодальной раздробленности и объединения рынков в единый национальный рынок.

Реформы Петра I затрагивали многие направления общественной жизни, как на государственном уровне, так и на уровне хозяйственных организаций и были связаны со становлением крупной промышленности, развитием мелкого ремесленного производства, сельского хозяйства, финансовой системы, внешней и внутренней торговли.

Заметный вклад в истории России XVIII в. и в развитии ее экономики оставила Екатерина II. В целях совершенствования управления Россия была разделена на 50 губерний во главе с губернаторами, создано «Учреждение для управления губерний Российской империи», а каждая губерния делилась на 10–12 уездов.

При Александре I для упорядочения звеньев управленческого аппарата были учреждены министерства. Александр II в 1861 г. начал осуществлять крестьянскую, а в 1864 г. – земскую и в 1870 г. – городскую реформы.

В 1909 г. П. А. Столыпиным был выдвинут смелый проект реформ в области земского самоуправления, предполагавший возможность использовать различные системы выборов, ликвидировать сословную иерархию в государственном управлении в уездах.

После окончания гражданской войны новая экономическая политика предполагала ослабление государственного воздействия на экономику и расширение рыночных отношений.

В период перехода к крупному машинному производству (индустриализации) и коллективизации на селе во второй половине 20-х гг. государственное управление вновь стало преобладать

Если в период Великой Отечественной войны (1941 – 1945) непосредственное управление предприятиями со стороны государства было вызвано чрезвычайными обстоятельствами, то после войны продолжение этого курса было обусловлено преобладанием государственной собственности на средства производства и землю.

В 70–80-е гг. развитие экономики страны тормозили затратные методы хозяйствования, когда поставленных целей добивались любой ценой, не считая затрат.

В 1986 г. М.С. Горбачев начал проводить новую общественную реформу, названную перестройкой. Однако в течение первых лет перестройки продолжалась затратная система управления экономикой, что приводило к диспропорции между промышленностью, сельским хозяйством и другими сферами общественного производства, росту дефицита

государственного бюджета. Все это дискредитировало плановую систему экономики и способствовало ее развалу.

В октябре 1991 г. Б.Н. Ельцин выступил на Съезде народных депутатов РСФСР с обращением к депутатам и народу, в котором предложил принять меры по разгосударствлению собственности, формированию рыночной среды и образованию новых форм управления на всех уровнях.

С января 1992 г. правительство перешло от плана к рыночному регулированию на основе либерализации цен. С 1992 г. в России был взят курс на замену коллективных хозяйств крестьянскими (фермерскими) хозяйствами.

Правовой основой для свободы предпринимательства явилась Конституция Российской Федерации, принятая 12 декабря 1993 г., закрепившая многообразие форм собственности, государственную поддержку конкуренции и охрану права частной собственности.

Принципиально новым подходом к управлению на местах (в городах, районах, сельских поселениях) явилось введение местного самоуправления, организационно обособленного от органов государства.

Свобода экономической деятельности открывает новые возможности для совершенствования менеджмента организации (предприятия). Однако в России эффективность управления организацией зависит в значительной степени от внешних факторов и, прежде всего, государственного менеджмента.

## **1.6. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА**

### **Опыт менеджмента в Японии**

Менеджмент имеет свое «национальное лицо» свои отличительные особенности, во многом продиктованные психологией народа и его национальными традициями.

Японская система менеджмента – одна из самых эффективных в мире. Главное ее достоинство – умение работать с людьми. Японский менеджмент ориентируется на групповую форму организации труда. Используется механизм коллективной ответственности, при котором члены группы участвуют в принятии управленческих решений и несут равную ответственность за их реализацию. Информация о делах фирмы, ее планах доводится до всех сотрудников.

Японская модель сформировалась под влиянием двух факторов:

- творческого освоения зарубежного опыта в области организации и управления;
- последовательного сохранения национальных традиций.

Японский менеджмент определяется следующими чертами японского характера:

- трудолюбием;
- эмоциональной сдержанностью;
- дипломатичностью;
- бережливостью;
- восприимчивостью к новому.

Еще в 60-годы в Японии были проведены исследования, показавшие, что наличие брака – свидетельство низкого уровня менеджмента. В начале 70-х годов кружки качества получили широкое распространение и им приписывают обеспечение преобладания японцев на мировых рынках.

Предприятие для японца подобно родному дому. Продвижение по службе на японских фирмах происходит, прежде всего, в зависимости от возраста и стажа, а потом учитывают все остальные качества работника. Отличительной чертой управления японскими фирмами является использование системы «пожизненного найма» работников.

Главный лозунг японского бизнеса – нововведения.

Японцы – прекрасные имитаторы. Они склоны к заимствованию новых идей в других странах, но внедряют эти идеи блестяще и часто лучше, чем на родине этих идей. На японских фирмах учатся все – от рабочих до президента, старшие учат младших. Только к 35 годам сотрудник имеет шанс получить руководящую должность.



В качестве примера рассмотрим менеджмент **фирмы Sony Corporation**. Систему организации и управления на этой всемирно известной фирме можно изложить предельно кратко:

- постановка цели, понятной всем, вплоть до последнего рабочего. Менеджеры фирмы считают, что это сплачивает персонал в коллектив единомышленников;
- право младшего по должности не соглашаться с руководителем. Интересы дела имеют в фирме высший приоритет. Ради них следует поступаться не только личными амбициями, но и традициями, например почтительным отношением к старшим;
- сознательный отказ от жестких планов. Менеджер должен действовать по обстановке. Механическая исполнительность, вполне терпимая при рутинных работах, может привести только к провалу;
- антибюрократический стиль руководства. В структуре управления фирмой на определенный период могут быть созданы автономные подразделения, обладающие неограниченной самостоятельностью;
- поручение важных проектов энтузиастам, новаторам. Считается, что такой работник должен ставиться выше общепринятых методов материального и морального поощрения;
- патернализм (от лат. *paternus* – отцовский, отеческий) – воспитание у сотрудников чувства, что они члены одной семьи. На фирме действует система пожизненного найма, есть возможность общения с руководством в неофициальной обстановке. В частности, практикуются совместный отдых, развлечения и др.

#### **Менеджмент концерна Toyota Motor Corporation:**

- согласованность принятых решений. Ни один вопрос не решается без обсуждения лицами, непосредственно участвующими в его решении. Большая часть предложений исходит от среднего звена сотрудников. Руководство принимает решения, основываясь на этих предложениях;
- корпоративность (обособленность, узкогрупповой интерес). Сотрудники объединены в группы, в которых руководители постоянно меняются, так как дело становится механическим, если руководитель несменяем;
- работники придают большое значение признанию своих заслуг фирмой. Рекордсмены по числу новых предложений пользуются всеобщим уважением. Работа становится, по существу, любимым занятием (хобби); 90 % идей воплощается в жизнь;
- руководство не должно казаться самым важным элементом в производстве. Менеджеры, оставаясь сильными и компетентными, не стремятся доминировать над сотрудниками.

#### **Менеджмент японской фирмы Omron Company:**

- главная цель компании – это ее развитие;
- рост фирмы ведет к увеличению занятости населения;
- компания получает уважение в местном обществе;
- покупатель получает надежного поставщика;
- поставщик получает хорошего покупателя;
- доходы от покупателя – это источник капиталовложений в развитие производства;
- производство товаров станет лучшего качества и по более низким ценам;
- часть прибыли в виде налога пойдет на пользу общества;
- другая часть прибыли пойдет на пользу служащим фирмы в виде увеличения оплаты труда и на дивиденды;
- оставшаяся часть прибыли пойдет на социальные нужды и благотворительность.

На примере данной фирмы можно убедиться в возможности разумного сочетания интересов частного капитала и общества.

#### **Опыт менеджмента в США**

Эта страна имеет богатейший опыт менеджмента. Американские менеджеры всегда отличались высокими деловыми качествами. Суть американской модели менеджмента можно выразить одним словом – индивидуализм.

Национальные особенности американцев, влияющие на их деловую активность, следующие:

- способность бороться до конца, утверждая свое превосходство и жизнеспособность;
- подчеркивание своей исключительности в этом мире, даже богоизбранности;
- борьба за лидерство и готовность к позитивным изменениям;
- энергичность, активность.

Демократичность американского управления – чисто внешняя. В организационной деятельности американских фирм присутствует жесткая дисциплина, беспрекословность подчинения, единоначалие, хотя консультанты менеджмента призывают к «смягчению нравов», к либерализации в управлении. Подбор кадров осуществляется по таким критериям, как образование, практический опыт работы, психологическая совместимость. Ориентация делается на узкую специализацию менеджеров, инженеров, ученых.

Американских менеджеров готовят в рамках специальной системы образования, в то время как японских – в рамках фирм.

Однако при всем различии как одна, так и другая модели основываются на таких принципах, которые позволяют и японским, и американским фирмам преуспевать. Это:

- предприимчивость;
- гибкость, чутье на потребности рынка;
- железная дисциплина;
- стремление к высокому качеству в работе;
- детальное знание своего дела и служение ему;
- умение привлекать хороших сотрудников;
- строгий контроль за соотношением между расходами и прибылью;
- стремление всегда быть лучше своих конкурентов.

Таблица 1. Сравнение японского и американского бизнеса

Японская модель	Американская модель
<i>1. Философия фирмы</i>	
Со сменой руководства философия фирмы не изменяется. Кадры остаются, так как действует система «пожизненного найма»	Замена руководства фирмы сопровождается сменой управленческих работников и рабочих
<i>2. Цели фирмы</i>	
Обеспечение роста прибыли и благосостояния всех работников фирмы	Рост прибыли фирмы и дивидендов индивидуальных вкладчиков
<i>3. Организационная структура управления</i>	
Фирма состоит из автономных в коммерческом плане отделений. Высока роль функциональных служб в штаб-квартирах	Корпорация состоит из автономных отделений
Использование проектных структур управления	Использование матричных структур управления
<i>4. Найм и кадровая политика</i>	
Широко используется труд выпускников вузов и школ	Наем работников на рынке труда через сеть университетов, школ бизнеса и др.
Переподготовка и обучение внутри фирмы, без отрыва от производства	-
Продвижение по службе с учетом выслуги лет	При найме работника проверяется его соответствие вакантной должности с помощью таких методов, как конкурс, оценка знаний, навыков в специальных «центрах оценки», сдача экзаменов на должность. Индивидуальная оценка и аттестация работников
Оплата труда в зависимости от возраста и стажа работы в фирме (так называемая уравнительная зарплата)	Оплата труда в зависимости от индивидуальных результатов и заслуг работника
<i>5. Организация производства и труда</i>	
Основное внимание уделяется цеху – низовому звену производства	Основное внимание уделяется не производству, а адаптации с внешней средой
Используется система «точно вовремя» («канбан») без создания запасов и межоперационных заделов	Работники выполняют работу на основе четкого исполнения должностных инструкций

Работа групп (кружков) качества и осуществление жесткого контроля качества на всех стадиях производственного процесса	Ставки зарплаты строго определены в зависимости от должности, выполняемой работы и квалификации
Обязанности между работниками строго не распределены. Работники выполняют различные виды работ в зависимости от ситуации; девиз «Действуй по обстановке»	Зарплата устанавливается в соответствии со спросом и предложениями на рынке труда
<i>6. Стимулирование работников</i>	
При благоприятном финансовом положении премии выплачиваются два раза в год (каждый раз по два-три месячных оклада) Выплаты и льготы из социальных фондов: частичная или полная оплата жилья, расходы на медицинское страхование и обслуживание, отчисления в пенсионные фонды, доставка на работу транспортом фирмы, организация коллективного отдыха и др.	Стимулирование работников значительно ниже, чем в Японии, хотя доход президента крупной корпорации в среднем в три раза выше, чем президента японской фирмы
<i>7. Внутрифирменное планирование</i>	
Внутрифирменные отделения имеют планы на три года, включающие в себя инвестиционную политику и мероприятия по внедрению новой техники, а также перспективные планы на 10-15 лет	Процесс планирования децентрализован. Отделением планируются основные финансовые показатели, затраты на производство, сбыт и НИОКР, которые могут корректироваться в течение года
Планы разрабатываются по принципу скользящего планирования отделения фирмы. В плане отделения показывается объем производства, количество продукции в натуральном выражении, прибыль, штатное расписание, перечень поставщиков	По каждому новому виду продукции используются «стратегические хозяйственные центры» (СХЦ)
<i>8. Финансовая политика</i>	
Часть прибыли отделения (до 40 %) используется им самостоятельно	Администрация фирмы перераспределяет прибыль между отделениями
Прибыль направляется на рационализацию производства, на сокращение материальных затрат и внедрение новых ресурсосберегающих технологий, на модернизацию оборудования	Расширение производства за счет покупки (поглощения, слияния) других корпораций
Широкое привлечение заемных средств	Самофинансирование корпораций

### **Опыт менеджмента в ФРГ**

Главные цели менеджмента в Германии: получение максимальной прибыли и обеспечение выплаты акционерам дивидендов. Кроме того, немецкие менеджеры стремятся:

- обеспечить ведущее место своих компаний на рынке;
- постоянно развивать производство за счет инвестиций;
- активно проводить научно-исследовательские и опытно-промышленные работы;
- решать экологические проблемы;
- осуществлять подготовку и обучение кадров.

Управление предприятиями организовано таким образом, что наряду с четкими экономическими отношениями всех уровней существует и жесткая административная подчиненность нижних уровней управления верхним, строгий спрос за выполнение плана. Усилия менеджеров направлены на обеспечение выживаемости компаний на рынке за счет создания условий по производству конкурентоспособной продукции.

Стилем работы аппарата управления является метод убеждения подчиненных вышестоящим руководством. Такой стиль сформировался исходя из соображений, что при этом обеспечивается наибольшая отдача в работе.

В практике работы широко используется проведение регулярных дискуссий по различным проблемам (плану, итогам работы, рынку, перспективам развития, инвестиционным программам и др.). Как правило, не практикуется издание приказов и других директивных документов. Чаще указания носят форму совета, рекомендации. Однако если рекомендации подчиненными не выполняются, то решается вопрос о соответствии подчиненного занимаемой должности.

На предприятиях создаются производственные советы, которые избираются представителями трудового коллектива. Производственные советы представляют интересы трудящихся перед администрацией предприятия. Без разрешения производственного совета не допускаются сверхурочные работы.

На предприятиях ФРГ существует система жесткого планирования. Основой является пятилетний план, который ежегодно обновляется. Стратегия пятилетки – это политика инвестиций, финансов, прибыли и рентабельности. Оперативное планирование включает годовые, квартальные, месячные и недельные планы, которые содержат показатели по сбыту продукции, программу производства, поставки сырья, оценку экономических результатов. Действует система корректировки оперативных планов.

В процессе выполнения намеченной планом производственной деятельности количество и ассортимент продукции могут измениться в зависимости от спроса. Однако непременно должна быть достигнута запланированная прибыль. Менеджеры несут ответственность за получение прибыли и имеют надбавки в зависимости от нее.

Задача кадровых служб предприятий кроме подбора кадров включают: обучение персонала, повышение его квалификации, охрану труда, организацию оплаты труда, обеспечение старости и другие вопросы социальной политики.

Уровень заработной платы работников различных категорий существенно различается. Так, заработная плата менеджера высшего звена может быть в 15-30 раз выше, чем рабочего. Это объясняется несопоставимо большей ответственностью, которую несут руководители за оптимальный выбор стратегии развития и результаты работы предприятия.

Основными составными элементами мотивации труда являются:

- относительно высокий уровень заработной платы, который гарантирован законом о тарифных соглашениях, обеспечивающий высокий уровень жизни;
- система ярко выраженной дифференциации в оплате труда в зависимости от образования, должности и стажа работы;
- гарантия рабочего места, повышения квалификации;
- получение права дополнительных выплат к государственной пенсии в зависимости от стажа работы на фирме;
- прямая зависимость пенсии по старости от уровня заработной платы (без ограничения абсолютного размера верхнего предела пенсии).

### **Особенности российского менеджмента**

Особенности российского менеджмента России находится на первом, переходном этапе развития рыночных отношений. Задачи этого этапа:

- достижение материально-финансовой сбалансированности народного хозяйства;
- изменение стереотипов сознания и поведения;
- подготовки кадров новой формации.

С начала радикальных рыночных преобразований в России прошло лишь около 16 лет. Естественно, за столь короткий срок не могла появиться новая массовая генерация трудоспособного населения. Поэтому 80 % работников в стране все еще имеет «советское» трудовое сознание. У советского работника преобладала привычка все блага (квартира, премия) и др. получать от начальника, а не зарабатывать. Работник был консервативен, он не желал воспринимать инновации, требующие переучивания, овладения новыми знаниями, навыками.

Главная трудность в реформировании бывшей советской системы – это люди. России остро не хватает современных эффективных менеджеров. В настоящее время в России функционируют следующие предприятия: государственные, не подлежащие приватизации; приватизированные с участием либо без участия государства; частные.

Составной частью структуры российского рынка являются так называемая малая экономика, основой является частный капитал, это новая форма создания предприятий (товаропроизводителей). К числу преимуществ малых предприятий относятся: быстрая

адаптация к постоянно меняющимся условиям реализации продукции на рынке, быстрая оборачиваемость средств, значительное уменьшение расходов за счет рациональной организации и управления производством, низкие затраты на аппарат управления.

В современной России накопились **проблемы**:

- подготовка менеджеров в соответствии с мировыми стандартами;
- понимание сущности менеджмента российскими руководителями;
- неспособность принимать решения;
- неумение менеджеров делегировать полномочия. В силу своего менталитета российский руководитель часто предпочитает делать все сам, загружая себя делами, которые можно делегировать.

- низкий профессионализм;
- неумение привлекать услуги независимых консультантов и консультационных фирм;
- отсутствие достаточного внимания корпоративной культуре;
- нехватка специалистов по антикризисному управлению и проведению банкротства;
- неумение пользоваться приемами риск – менеджмента, болезнь инноваций;
- недостаточное внедрение в управленческий процесс элементов информационного менеджмента (недостаток компьютерной и офисной техники) специальных компьютерных программ и т.п.

- непонимание возрастания роли менеджера по качеству;
- неумение применять на практике современные методы и приемы менеджмента (брейн-сторминг – при выработке управленческих решений; модерация – подход, проведение и анализ рабочего совещания, семинара и т.п.);

- отсутствие навыков реализации продукции (не владеют современными инструментами маркетинга);

- неумение эффективно управлять финансовыми ресурсами компании;
- отсутствие систематизированной теории российского менеджмента. Советская теория управления создавалась учеными – А.А.Богданов, А.К. Гастев, П.М. Керженцев, П.А Попов (репрессированы в 30-е годы XX века);

- экологические проблемы (устаревшее оборудование и технологии);
- осознание социальной ответственности менеджмента (закупка за границей вредных для здоровья товаров и продуктов (например, Китайские игрушки и др.);

- проблемы налогового пресса и неопределенность механизмов ценообразования;
- слабость законодательной базы;

- отсутствие умения формировать команду, подбирать кадры.

**Концепция развития собственного менеджмента.** Менеджер должен уметь разрабатывать собственную целевую программу развития и внедрения новых методов и технологий менеджмента. Программа должна иметь следующее содержание:

- решение организационных проблем (создание новых организационных структур, таких как дивизиональная, матричная, виртуальная и т.д.);

- решение экономических проблем (мероприятия по увеличению прибыли, разработке новых видов продукции или новых путей по ее сбыту, поиск и инвестирование денежных средств и т.д.);

- решение управленческих проблем (выработка стратегий перехода на новые ступени менеджмента);

- отказ от использования устаревших методов управления и переход на новые технологии менеджмента в соответствии с мировыми и передовыми отечественными достижениями по ключевым направлениям:

- инновационный менеджмент;
- инвестиционный менеджмент;
- финансовый менеджмент;
- бизнес-планирование;
- лизинг;

- логистика;
- контроллинг;
- использование на предприятии передовых методов в менеджменте: «мозговой штурм», ролевые игры, презентация, модерация и т.п.

Основные **задачи**, стоящие **перед менеджментом в России**:

Российские менеджеры должны:

- обеспечить жизнеспособность своего предприятия в условиях возрастающей конкуренции, добиваться максимальной прибыли;
- разработать и последовательно реализовать программу развития коллектива предприятия, включая социальные проблемы;
- совершенствовать работу предприятия на основе применения современных методов управления, улучшать организационную структуру предприятия, добиваться эффективной работы каждого сотрудника в отрасли и всего коллектива как единой системы;
- разрабатывать и внедрять более современные формы бизнеса;
- определять цели, соотносящиеся с интересами фирмы;
- уметь идти на риск и нейтрализовать его воздействие;
- внедрять теоретические разработки отечественной и зарубежной науки;
- подходить к управлению с учетом особенностей истории страны, российских условий бизнеса;
- уметь успешно преодолевать кризисные явления в процессе деятельности.

## 1.7. СОВРЕМЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ

**Принципы менеджмента** – это основополагающие идеи и правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

Ведущий принцип менеджмента – это оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления.

**Различают общие принципы и частные принципы** деятельности отдельных фирм, отражающие их специфику и организационную культуру.

К *общим принципам* относятся:

– **принцип эффективности**, характеризующий степень достижения целей фирмы и соотношение между полезным эффектом ее деятельности и затратами.

– **принцип социальной ответственности** – справедливое отношение к работникам, безопасность труда, качество продукции и услуг, выполнение экологических требований.

– **принцип разграничения функций политического, государственного и хозяйственно управления**. Фирмы самостоятельно принимают экономические решения под влиянием политических событий.

– **принцип ориентации на потребителя (маркетинг)** – производить надо то, что можно продать, а не наоборот.

– **принцип системности**. Отношение к рыночной экономике и менеджменту с точки зрения их целостности, взаимосвязанности.

*Частные принципы*, раскрывающие основополагающие правила реализации его функций и выполнения управленческих работ:

1) **Принцип плановости** деятельности фирм. План имеет прогнозный, ориентирующий характер, он составляется тем, кто его выполняет, и проверяется рынком. При разработке планов используются принципы:

- *целеполагания* – конкретность, измеримость, ориентация во времени, достижимость, непротиворечивость.

- *диверсификация* - множество видов деятельности. Возможные убытки в одних сферах деятельности могут быть компенсированы получением прибыли в других.

- *приоритетность* – означает ранжирование целей и задач по их важности.

- *вариантность планирования* – это разработка альтернативных решений, их сравнение, оценка и выбор наилучшего варианта.

- *выполнение контрактов* обеспечивает реализацию планов, соблюдение производительной, плановой и трудовой дисциплины, поддержание сбалансированности спроса и предложения, поскольку производство сверхплановой продукции не предусмотренное контрактом исключается.

## 2) **Принципы организации управления:**

- **принцип разделения и кооперации труда** характеризует специализацию управленческих функций и видов работ, их закрепление за отдельными подразделениями и исполнителями.

- **сочетание централизации и децентрализации** определяет организационную структуру фирмы и ее менеджмента. С этой целью различают ядро фирмы и ее периферию. В качестве ядра выступают материнская компания. К периферии относятся дочерние компании, филиалы фирмы. Центр осуществляет разработку политики и контроль ценообразования, научных исследований, подготовку и переподготовку кадров, назначение высших руководящих кадров. Периферийные структурные подразделения фирмы действуют на основе оперативно-хозяйственной самостоятельности, самокупаемости и самофинансирования. В период спада и кризисов централизация управления усиливается.

- **сочетание горизонтальных (партнерских) и вертикальных (иерархических) связей.**

*Горизонтальные связи* означают равноправные отношения, *вертикальные связи* – это отношения соподчинения. При горизонтальных связях подразделения становятся автономными, т.е. наделяются правами и ответственностью в принятии решений. На сочетании *горизонтальных и вертикальных связей* строятся отношения материнской и дочерних компаний, головной фирмы и ее филиалов. Формы использования горизонтальных связей многообразны:

- в американских фирмах имеются работники, которые налаживают горизонтальные (неформальные) связи между отделами.

- в Японии рабочие наделяются большими правами в контроле качества продукции, могут останавливать конвейер.

- **принцип делегирования полномочий** означает передачу одним субъектом управления другому части своих задач и прав. Для подчиненных делегирование полномочий по вертикали способствует развитию их способностей, профессиональному росту и продвижению по службе.

- **принцип единоначалия** означает, что каждый работник должен иметь только одного начальника. Когда подчиненный получает распоряжения двух или более руководителей одновременно, он оказывается перед выбором: какое из распоряжений ему выполнять? В результате подрывается авторитет власти, нарушается дисциплина и порядок.

3) **Принцип мотивации** означает использование активных движущих сил (экономических, психологических и др.). К мотиваторам относятся: потребности, справедливость, удовлетворенность трудом, его результатом и вознаграждением.

4) **Принцип коммуникаций** состоит в поддержании связанности всех его элементов, которая обеспечивается *путем обмена информацией* ими. Коммуникация охватывает информационные связи фирмы с окружающей средой, вертикальные связи соподчинения и горизонтальные связи сотрудничества внутри фирмы, межличностные, межгрупповые и внутригрупповые, формальные и неформальные, прямые и обратные связи.

5) **Принцип принятия решений** – это требования, регламентирующие процесс их разработки и выбора. К ним относятся:

- *обоснованность решений*, которая обеспечивается применением научных методов их разработки и выбора;

- *эффективность и оптимальность решений* предусматривает сопоставления вариантов результатов с вариантами затрат на их разработку и выбор наилучшего варианта;

- *своевременность решений*, означающая соответствие принимаемого решения сложившейся в данной ситуации;

- *сбалансированность (взвешенность)* решений предполагает учет сильных и слабых сторон принимаемых решений, а также их ближайших и долгосрочных последствий;
- *простота решений* – из возможных вариантов решений выбирается наиболее простой;
- *сочетание коллективных и единоличных решений*. Коллективные позволяют охватить различные проблемы, вовлечь в ее решение можно большое количество работников, учесть разнообразие мнений. Метод коллективных решений используется в решении важных и сложных перспективных проблем. Текущие, оперативные вопросы должны решаться единолично.

б) **Принцип контроля.** Контроль составляет заключительную функцию в цикле управления, обеспечивающую достижение фирмой своих целей. Контроль позволяет внести коррективы в деятельность фирмы. Принципы контроля включают:

- *стратегическую направленность* контроля обеспечение приоритетных направлений деятельности фирмы, выполнении ее основной миссии;
- *ориентацию контроля на результаты*. Контроль должен выявлять как положительные, так и отрицательные результаты;
- *своевременность контроля* позволяет предупредить недостатки и ошибки в деятельности фирмы;
- *гибкость контроля*, т.е. его способность реагировать на происходящие изменения внутри фирмы и в ее внешней среде;
- *простоту и открытость* контроля, означает, что контроль должен быть понятен и известен работникам фирмы.

### Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте известные вам управленческие революции.
2. Перечислите основные этапы формирования менеджмента.
3. Кто является основоположником научной школы управления? Каковы его основные идеи?
4. Раскройте значение классической (административной) школы в менеджменте.
5. Назовите принципы управления А. Файоля.
6. В чем суть школы человеческих отношений?
7. Дайте характеристику поведенческой школы в менеджменте.
8. Опишите исследования российских ученых в области управления.
9. В чем заключаются особенности системного подхода в менеджменте?
10. Охарактеризуйте ситуационный подход в менеджменте.
11. В чем особенность программно-целевого подхода в управлении?
12. Особенности комплексного подхода в управлении.
13. Опишите сущность процессного подхода в менеджменте.
14. Дайте характеристику количественного подхода.
15. Раскройте значение маркетингового подхода для современных предприятий.
16. В чем особенности подготовки менеджеров в Японии и США?
17. Найдите из дополнительных источников информацию об особенностях менеджмента в ФРГ.
18. Что общего между японской и американской моделями менеджмента?
19. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как вы рекомендовали бы их преодолевать?
20. Каковы основные проблемы менеджмента в России?
21. Каковы основные задачи, стоящие перед российским менеджментом?
22. Дайте определение понятию «принцип менеджмента». Перечислите принципы менеджмента.

### Тестовые вопросы

Найдите в каждом тестовом вопросе один правильный ответ.

<p>1. Ф. Тейлор, основоположник менеджмента, создатель:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) административной школы;</li> <li>2) школы научного управления;</li> <li>3) школы человеческих отношений;</li> <li>4) школы поведенческих наук.</li> </ol>	<p>2. В рамках какого принципа управления обеспечивается увеличение прибыли предприятия, наращивание рынка сбыта, увеличение состояния фирмы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) единоначалия;</li> <li>2) эффективности;</li> <li>3) социальной ответственности;</li> </ol>
---	---



	4) диверсификации.
3. В рамках какого принципа управления предприятие проявляет заботу о своих сотрудниках, создает хорошие условия труда: 1) единоначалия; 2) эффективности; 3) социальной ответственности; 4) диверсификации.	4. Кто предложил классические принципы управления: 1) А. Файоль; 2) М. Фоллет; 3) Ф. Тейлор; 4) Э. Мэйо.
5. Выберите принцип управления, который означает «первенство»: 1) эффективность; 2) диверсификация; 3) приоритетность; 4) оптимальность.	6. При выборе поставщика менеджер должен придерживаться следующего принципа управления: 1) законность; 2) единоначалие; 3) оптимальность; 4) нет правильного ответа.
7. Из предложенных требований к управленческим решениям выбрать их оптимальность: 1) четкость, лаконичность; 2) полномочность; 3) из нескольких вариантов должен быть выбран лучший; 4) своевременность.	8. Определите, какой принцип управления применяется при решении вопросов общим собранием представителей потребительских обществ Чувашской Республики? 1) стимулирование; 2) единоначалие; 3) диверсификация; 4) коллегиальность.
9. Как называется принцип управления, если работники, персонал привлекаются к управлению? 1) приоритетность; 2) демократизация управления; 3) плановость управления; 4) децентрализация управления.	10. Какие из способностей руководителю (менеджеру) не нужны? 1) способность к самообразованию; 2) способность обучать других; 3) способность к четким движениям; 4) быть компетентным, коммуникабельным.
11. Назовите автора и год признания управления наукой: 1) Анри Файоль; 2) 1911 г. ; 3) 1991 г. ; 4) Абрахам Маслоу; 5) Фредерик Тейлор; 6) 1670 г.	12. 14 принципов управления сформулировал: 1) Френк и Лилия Гилберт; 2) Анри Файоль; 3) Фредерик Тейлор; 4) Элтон Мэйо.
13. Выдающиеся представители школы человеческих отношений: 1) Анри Файоль; 2) Мари Паркер Фоллет; 3) Элтон Мэйо; 4) Дж. Муни; 5) Абрахам Маслоу.	14. Укажите год начала применения менеджмента, как разновидности управления в современной России: 1) 1670; 2) 1911; 3) 1991; 4) нет правильного ответа.
15. С чем было связано возникновение практики управления? 1) с появлением общения; 2) с возникновением письменности; 3) с разделением и кооперацией труда; 4) с возникновением производства.	16. Выдающиеся представители административной школы в управлении 1) Фредерик Тейлор; 2) Анри Файоль; 3) Мари Паркер Фоллет; 4) Дж. Муни; 5) Абрахам Маслоу.
17. Книга Г. Эмерсона называется: 1) изучение движений; 2) принцип научного управления; 3) двенадцать принципов производительности;	18. Сформулированный А. Файолем принцип справедливости означает: 1) справедливую плату за службу; 2) сочетание доброты и правосудия в управлении; 3) справедливое применение санкций;

4) азбука научной организации труда.	4) согласование интересов работника с интересами организации.
19. Лидер науки менеджмента: 1) Япония; 2) Россия; 3) США; 4) Франция.	20. Что такое принципы управления? 1) основные методы управления; 2) закономерности управления; 3) основные правила управления; 4) основные функции управления.
21. Когда менеджмент выделился в самостоятельную область знаний? 1) в XIX в.; 2) на рубеже XIX и XX вв.; 3) в середине XX в.; 4) в средние века.	22. Конкурентоспособность продукции – это: 1) совокупность качественных и стоимостных характеристик, которая обеспечивает способность товара отвечать потребностям покупателя и условиям его реализации в определенном сегменте (сегментах) рынка; 2) способность товара отвечать запросам потребителя и условиям реализации на мировом рынке; 3) способность товара соответствовать его назначению и определенным условиям рынка; 4) способность товара приносить прибыль предприятию.
23. Установите соответствие между уровнем менеджера и его характеристикой 1) низовое звено      А) руководители принимают важнейшие для организации решения 2) высший уровень    Б) начальники (бригад, групп, секторов) контролируют выполнение производственных заданий, отвечают за использование выделенных им ресурсов 3) среднее звено      В) участвует в создании материальных благ Г) руководители координируют и контролируют работу руководителей низового звена Д) изыскивает возможности внутри самой организации, разрабатывает и осуществляет проекты по совершенствованию деятельности	

### Задания

**Задание № 1.** Заполните таблицу.

Школы и подходы менеджмента	Период	Представители	Вклад	Значимость на современном этапе

**Задание № 2.** С учетом приведенных в тексте принципов Г.Эмерсона и А.Файоля сформулируйте принципы управления современным действующим предприятием. Какие принципы, по вашему мнению, стали неактуальными и почему?

## Раздел 2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

**Организацией** называется устойчивая группа лиц (физических и юридических), взаимодействующих с помощью материальных, экономических, правовых и иных условий для решения своих проблем или достижения поставленных целей.

**Организация** – это группа людей (как минимум, двое), деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или нескольких целей.

Таблица 2.1. Виды организационных систем

Производственные	Торгово-сбытовые	Финансовые	Консультативные
Иновационные	Торговые	Банки	Общее управление
Научно-технические	Торгово-закупочные	Страхование	Администрирование
Производство товаров	Торгово-посреднические	Аудит	Финансовое управление
Оказание услуг	Товарные биржи	Лизинг	Управление кадрами
Производство		Фондовые биржи	

потребительских товаров			Маркетинг Производство
-------------------------	--	--	---------------------------

Характерные признаки организации:

1) **наличие ресурсов**, основные из которых – **люди** (человеческие ресурсы), капитал, информация;

2) **взаимодействие с внешней средой**. Эта среда включает *экономические условия, деятельность конкурентов, запросы и поведение потребителей, общественные взгляды, действующие законы и др.* они оказывают влияние на все, что происходит внутри организации;

3) **разделение труда** – вся работа в организации разделяется на отдельные специализированные задания. Так образуются подразделения (отделы или службы), которые выполняют свои виды работ. Деятельность людей в подразделениях координируется и направляется. Такое разделение называется **горизонтальным разделением труда** (производство, маркетинг, финансы). Деятельность по координации работы других людей составляет сущность управления. Управленческий труд отделен от остального труда, и такое разделение труда называется **вертикальным**;

4) **наличие управления как составной части деятельности**.

Существуют формальные и неформальные организации.

**Формальная организация** — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

**Неформальная организация** — спонтанно возникающая группа людей, достаточно регулярно вступающих во взаимодействия друг с другом. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением очень незначительных.

Причины, побуждающие людей **вступать в неформальные отношения**, можно сгруппировать следующим образом:

1) **чувство принадлежности**. Удовлетворение потребности в чувстве принадлежности — одно из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Поскольку большинство формальных организаций лишает людей возможностей социальных контактов, сотрудники обращаются к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести;

2) **взаимопомощь**. Можно обратиться за помощью к своему формальному начальнику, однако многие сотрудники предпочитают прибегать к помощи своих коллег;

3) **защита**. Важной причиной вступления в неформальную организацию является осознанная потребность в защите;

4) **общение**. Во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию, доступ к неформальному получению информации (слухам) возможен только в неформальной организации;

5) **симпатия**. Люди часто присоединяются к неформальным группам для того, чтобы быть ближе к тому, кто им симпатичен.

Неформальные организации одновременно могут быть похожими и непохожими на формальные организации.

Существование неформальных групп в организации — нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать.

**Организация** как система представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность. Любая организация является открытой системой, так как взаимодействует с внешней средой. Она получает из окружающей среды ресурсы в виде капитала, сырья, энергии, информации, людей, оборудования и т.п., которые становятся элементами ее внутренней среды. Часть ресурсов с помощью определенных технологий перерабатывается, преобразуется в продукцию и услуги, которые затем передаются во внешнюю среду.

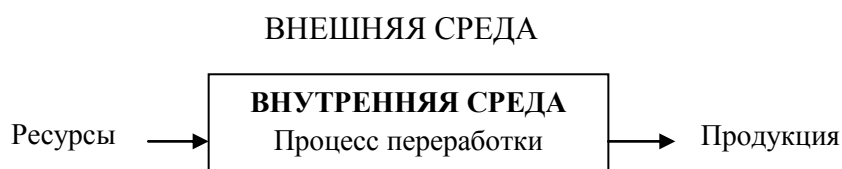


Рис. 2.1. Организация – открытая система

Таким образом, в любой организации реализуются три ключевых процесса: получение ресурсов из внешней среды, **производство продукта** и передача его во внешнюю среду.

При этом в процессе производства продукта происходит добавление ценности (новой стоимости) к тому, что перерабатывается. Добавленная стоимость, ее величина является источником жизнедеятельности и развития любой организации.

Организация может предоставлять потребителям продукцию, услуги или то и другое одновременно. Организация как открытая система вынуждена приспосабливаться ко всей более быстро меняющейся внешней среде, и часто главные причины происходящего внутри организации следует искать вне ее.

Согласно концепции жизненного цикла организации ее деятельность проходит пять основных стадий.

Таблица 2.2. Стадии жизненного цикла организации

Стадии	Характеристика
<i>Возникновение (создание)</i>	Концептуальная стадия, на которой происходит обоснование жизнеспособности идеи создания и развития организации, определение факторов коммерческого успеха. Формальное учреждение.
<i>Развитие</i>	Становление производства. Новизна продукции, малые масштабы. Борьба за лидерство между предприятиями-конкурентами
<i>Рост</i>	Расширение масштабов деятельности. Нарастивание производства и объемов продаж. Основание новых рынков, поиск новых решений. Лучшее конкурентное положение.
<i>Зрелость</i>	Падение объемов продаж и доходов. Модернизация и индивидуализация продукции, проникновение в новые производственные сферы, поиск новых рынков. Пересмотр предпринимательской концепции.
<i>Спад (кризис, затухание)</i>	Падение прибыли, снижение платежеспособности, ограничение возможности реализации продукции. На этой стадии возможны два пути дальнейшего развития организации: - банкротство – ликвидация организации; - реформирование (возрождение) организации.

Таблица 2.3. Элементы внутренней и факторы внешней среды организации

Внутренняя среда	Внешняя среда	
	Прямого воздействия (непосредственное окружение – микросреда)	Косвенного воздействия (макросреда)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Миссия</li> <li>- Цели</li> <li>- Задачи</li> <li>- Материально-технические ресурсы</li> <li>- Структура организации</li> <li>- Технология</li> <li>- Организационная культура</li> <li>- Персонал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Потребители продукции</li> <li>- Поставщики</li> <li>- Конкуренты</li> <li>- Государственные и муниципальные органы управления</li> <li>- Общественные организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Экономика</li> <li>- Политико-правовой фактор</li> <li>- Социально-культурный фактор</li> <li>- Научно-технический прогресс</li> <li>- Природно-географический фактор</li> <li>- Глобализация</li> </ul>

## 2.2. ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

*Внутренняя среда* организации - ситуационные факторы внутри организации.

К *основным переменным* внутри организации относятся *цели, структура, задачи, технология и люди*.

*Миссия* – это основная цель существования, раскрывающая предназначение и философию организации.

*Цели* - конкретные, конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

*Материально-технические ресурсы* – это материалы и детали (сырье, полуфабрикаты и детали), капитальное имущество (цеха, административные здания, генераторы, подъемники), вспомогательные материалы (ручной инструмент, автопогрузчики).

*Структура организации* представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать цели организации.

*Задачи* - определенная работа, серия работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее определенные сроки. Задачи делятся на три категории: работа с людьми, предметами (машинами, инструментами и сырьем) и информацией.

*Технология* – средство преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе. Машины, оборудование и сырье можно рассматривать как компоненты технологии.

*Культура организации* – это система общепринятых и разделяемых ее работниками ценностей, убеждений, правил, норм поведения.

*Персонал* - это главный внутренний фактор. От способностей, потребностей, умений, творческих навыков, квалификации и интеллектуального уровня работников зависит успех организации.

*Среда прямого воздействия*: потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, поставщики, законы и учреждения государственного регулирования.

*Среда косвенного воздействия*: международные события, политические, социокультурные факторы, состояние экономики, НТП.

*Среда прямого воздействия* включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации.

Под *средой косвенного воздействия* понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого, немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них.

К характеристике внешней среды относятся:

- взаимосвязанность факторов;
- сложность;
- подвижность;
- неопределенность.

*Взаимосвязанность факторов* внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Под *сложностью* внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого из них. Организация, использующая несколько исходных материалов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, находится в менее сложных условиях. Организация, у которой технологии требуют разнообразные ресурсы, получаемые от многочисленных поставщиков, имеет филиалы за границей.

*Подвижность среды* – скорость, с которой происходит изменение в окружении организации. Наиболее быстрые изменения наблюдаются в электронике, фармацевтике, производстве компьютеров. За счет новых открытий происходит обновление технологий, выпускаются новые товары.

*Неопределенность* внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности этой информации.

### 2.3. ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Внешняя среда организации **прямого** воздействия:

– *поставщики* (сырье, материалы, финансы) ресурсов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы;

– *государственные органы* - организация обязана соблюдать требования органов государственного регулирования, то есть принудительного выполнения законов в сферах компетенции этих органов;

– *потребители* (согласно точки зрения Питера Друкера цель организации - создать потребителя), существование и выживание организации зависит от способности находить потребителя, т.е. оценивая результаты своей деятельности удовлетворять его запросу;

– *конкуренты* - лица, группы лиц, фирм, предприятий, соперничающих в достижении идентичных целей, стремление обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке;

– *трудовые ресурсы* - часть населения страны, располагающая совокупностью физических и духовных способностей, необходимых для участия в процессе труда.

– *профсоюзы* – оказывают радикальное влияние на деятельность не только организации, но и целой отрасли. Примеры успешного решения вопросов – сокращение рабочего дня, повышения заработной платы, улучшения условий труда и др.

Внешняя среда **косвенного** воздействия:

– *состояние экономики* - влияет на стоимость всех ввозимых ресурсов и способность всех потребителей покупать определенные товары и услуги;

– *социокультурные факторы* - установки, жизненные ценности и традиции, стиль жизни, вкусы, психология потребителей, уровень рождаемости, образования, средняя продолжительность жизни и т.д.

– *политико-правовой фактор* – представленный органами государственной власти, а также партиями, блоками, группами и др. общественными организациями, определяет цели, направления развития общества, его идеологию, внешнюю и внутреннюю государственную политику.

– *научно-технический прогресс* определяет уровень технологий, применяемых при производстве продукции и оказании услуг.

– *природно-географический фактор* влияет на деятельность организации и связан с климатическими условиями, запасами природных ресурсов, экологической обстановкой. Основными характеристиками этого фактора в настоящее время являются дефицит некоторых видов ресурсов и сырья, рост загрязнения природной среды, вмешательство государства в процесс рационального использования и воспроизводства природных ресурсов.

– *глобализация* – деятельность многих организаций не ограничивается национальными рамками. Конкуренты внезапно появляются в любой точке земного шара. Новые рынки сбыта формируются в различных странах независимо от их географического положения.

### 2.4. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ

Комплекс необходимых условий успеха компании все чаще называют **корпоративной культурой**.

**Корпоративная культура** определяется нормами поведения сотрудников фирмы – традициями, принципами построения неформальных отношений, правилами и стандартами поведения, образующими лицо компании.

Корпоративная культура включает в себя два основных момента:

1) *ответственность* – социальная (экология, благотворительность, спонсорство, шефство, культурные программы) и юридическая (следование нормам и законам государственного регулирования);

2) *этика* – поведение сотрудников компании в соответствии с установленными правилами.

Корпоративная культура играет важную роль в деятельности компании, так как это весьма динамичное явление, влияющее практически на все события в организации.

Явление корпоративной культуры быстро меняет формы, оказывая на сотрудников решающее *действие* по мере развития компании:

- формирует их представление о компании;
- стимулирует чувство ответственности;
- создает чувство стабильности;
- вызывает осознание преемственности;
- помогает правильно реагировать на события, происходящие в компании;
- создает чувство безопасности.

Сила воздействия на сотрудников определяется следующими *факторами*:

- общность возраста, интересов, взглядов;
- продолжительность совместной работы;
- опыт взаимодействия, совместного преодоления трудностей.

Для внешней стороны корпоративной культуры характерно создание истории возникновения фирмы, легенды, символов, ритуалов («фирменные» обычаи, значимые события и юбилеи, мероприятия профессионального характера).

Внутреннее содержание включает в себя правила, роли, ценности и общую философию компании.

Корпоративная культура тесно связана с *организационным поведением*, принятым в коллективе, так как, с одной стороны, она обеспечивает разумные формы организационного поведения, а с другой – серьезно зависит от поведения членов коллектива, поскольку именно его базе и формируется.

*Организационное поведение* – это поведение человека в организации, в результате которого устанавливаются, обеспечиваются или исполняются определенные организационные связи. Организационное поведение может проявляться в двух формах: исполнение предписанного регламента и самоорганизация. Исполнять предписанный регламент можно по-разному: добросовестно, с высоким уровнем самоотдачи или халатно, формально. От этого во многом зависит успех организации в целом. Самоорганизация проявляется в образовании неформальных связей, которые возможны как внутри, так и вне системы. Человек волен поступать сообразно собственным целям и интересам.

*Имидж организации* есть целостное восприятие (понимание и оценка) организации различными группами общественности, формирующееся на основе, хранящейся в их памяти информации о различных сторонах деятельности. Имидж организации можно рассматривать как существующую в сознании людей систему представлений (образов) и оценок, объектом которых она является.

Структуру имиджа организации составляют представления людей относительно организации, которые условно можно разделить на восемь групп (компонентов).

1. *Имидж товара (услуги)*. Его составляют представления людей относительно уникальных характеристик, которыми, по их мнению, обладает товар.

2. *Имидж потребителей товара* включает в себя представления о стиле жизни, общественном статусе и характере потребителей.

3. *Внутренний имидж организации*. Это представления занятых о своей организации. Занятые в этом случае рассматриваются не только в качестве фактора конкурентоспособности, одной из ключевых групп общественности, но и как источник информации об организации для внешних аудиторий.

*Культура* – это нормы и ценности принятые в организации, наполняет каждую систему определенным содержанием, особенности которого определяют отношение занятых. Системы, являясь продуктом культуры организации, в свою очередь, воспроизводят или поддерживают ее, а потому могут быть названы элементами культуры организации.

*Социально-психологический климат* представляет собой социально-психологическое состояние коллектива, результат совместной деятельности людей, их межличностных отношений.

4. *Имидж основателя и (или) основных руководителей организации.* Индивидуальный имидж каждого руководителя включает в себя представления о намерениях, мотивах, способностях, установках, ценностных ориентациях и психологических данных основателя (руководителей) на основе восприятия открытых для наблюдения характеристик, таких как:

– *Внешность* – это собирательное понятие: внешний облик человека создают одежда, прическа, физические характеристики (тип телосложения и т.д.). Внешность в значительной мере влияет на то, что думают о человеке другие.

– *Социально-демографическая принадлежность* определяется полом, возрастом, уровнем образования, доходами, жильем, жизненным циклом семьи и т.д.

– *Особенности вербального и невербального поведения* относятся мимика, жестикация, улыбка, контакт глаз и речь, которая характеризуется тембром, тоном, громкостью голоса, артикуляцией и произношением.

– *Поступок* является формой поведения человека в конкретной ситуации. Именно поступки служат базой для выделения черт личности.

– *Параметры неосновной деятельности* составляют социальное происхождение, этапы профессиональной карьеры, семейное окружение, интересы, мнения, активность личности вне работы (спорт, хобби, манера проводить отпуск и т.д.).

5. *Имидж персонала.* Это собирательный, обобщенный образ персонала, раскрывающий наиболее характерные для него черты:

– компетентность – степень подготовленности человека к различным видам деятельности, или знания, владение широким классом навыков, опыт, умение общаться с людьми и т.д.

– культура – доброжелательность, аккуратность, вежливость, терпимость, внимательность, эрудиция, ответственность, свободное владение языками и т.д.

– социально-демографический профиль – возраст, уровень образования, соотношение мужчин и женщин.

6. *Визуальный имидж организации.* Он включает в себя мнения об организации, субстратом которых являются зрительные ощущения, фиксирующие информацию об интерьере и экстерьере офиса, торговых и демонстрационных залах, внешнем облике персонала, а также фирменной символике (элементах фирменного стиля).

7. *Социальный имидж организации.* Такой тип имиджа характеризуется видением широкой общественностью социальных целей и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества. Он формируется посредством информирования о социальных аспектах деятельности организации, таких как спонсорство, меценатство, поддержка общественных движений, участие в решении проблем экологии, занятости, здравоохранения и т.д., содействием конкретным лицам.

8. *Бизнес-имидж организации.* Это деловая репутация, или добросовестность/недобросовестность (соблюдение этических норм бизнеса) в осуществлении предпринимательской деятельности, а также деловая активность организации, индикаторами которой являются объем продаж, относительная доля рынка, инновационность технологии и степень ее освоения, патентная защита, разнообразие товаров, гибкость ценовой политики и доступ к сбытовой сетям.



### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию организации.
2. В чем заключается различие между формальными и неформальными организациями?
3. Назовите причины, побуждающие людей вступать в неформальные организации.
4. Оказывает ли неформальная организация воздействие на развитие формальной организации?
5. Какие общие характеристики организаций вы можете назвать?
6. Какие основные стадии проходят организации в своем развитии?
7. Объясните сущность понятия «среда предприятия».
8. Что представляет собой внешняя среда организации?
9. Каковы факторы прямого воздействия внешней среды?
10. В чем сущность факторов косвенного воздействия внешней среды?
11. Дайте характеристику внутренней среды предприятия.
12. Почему при характеристике внешней среды предприятия говорят о ее сложности, подвижности и неопределенности?
13. Каким образом корпоративная культура и организационное поведение влияют на социально-экономическую эффективность деятельности предприятия?
14. Перечислите элементы, входящие в структуру имиджа организации.
15. Объясните внутренний имидж организации, приведите примеры.

### Тестовые вопросы

Найдите в каждом тестовом вопросе правильные ответы.

1. Элементы внешней среды организации: 1) цели 2) конкуренты 3) технология 4) поставщики 5) структура 6) персонал 7) экономика 8) научно-технический прогресс	2. Элементы внутренней среды организации: 1) потребители 2) миссия 3) цели 4) научно-технический прогресс 5) поставщики 6) задачи 7) экономика 8) организационная культура
3. Элементы микросреды организации: 1) природно-географический фактор; 2) потребители; 3) поставщики; 4) технология; 5) конкуренты; 6) персонал.	4. Элементы макросреды организации: 1) материально-технические ресурсы; 2) персонал; 3) политико-правовой фактор; 4) технология; 5) общественные организации; 6) социально-культурный фактор.
5. Золотое правило менеджмента – это главный элемент внутренней среды организации: 1) структура; 2) цели; 3) задачи, технология; 4) персонал, люди, кадры.	6. Каковы основные составляющие организационной культуры? 1) цели, люди, управление; 2) деловой этикет и культура общения менеджера; 3) философия, ценности, нормы поведения; 4) принципы, методы и законы поведения.
7. Укажите главный фактор внешней среды организации: 1) поставщики, конкуренты; 2) инфраструктура; 3) международные события; 4) потребители.	8. Что включает в себя внутренняя среда организации: 1) законы, политическую систему, НТП; 2) совокупность органов управления; 3) цели, структуры, задачи, персонал, технологии; 4) поставщиков, конкурентов, потребителей.
9. К какой стадии жизненного цикла организации относится падение объемов продаж и доходов: 1) рождение организации; 2) рост; 3) зрелость; 4) спад.	10. Банкротство организации относится к стадии жизненного цикла организации: 1) роста; 2) зрелости; 3) спада; 4) развития.

## Задания

**Задание № 1.** Подберите каждому термину его определение

Термины	Определения
1. Внутренняя среда	1) Процесс выявления и оценки важнейших факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на деятельность предприятия
2. Культура предприятия	2) Совокупность основных элементов и функций предприятия
3. Анализ среды	3) Комплекс социальных процессов и явлений, в рамках которых работает предприятие
4. Социально-демографическая среда	4) Совокупность этических принципов, ценностей, правил поведения, идеология предприятия

**Задание № 2.** Заполните схему, используя приведенные ниже составляющие:

- политика;
- потребители;
- политико-правовые факторы;
- технология;
- профсоюзы;
- местные органы управления;
- международные факторы;
- социально-культурные факторы;
- налоговая система;
- экономика;
- конкуренты;
- научно-технический прогресс;
- поставщики материальных ресурсов;
- поставщики персонала;
- поставщики финансов;
- факторы образования.

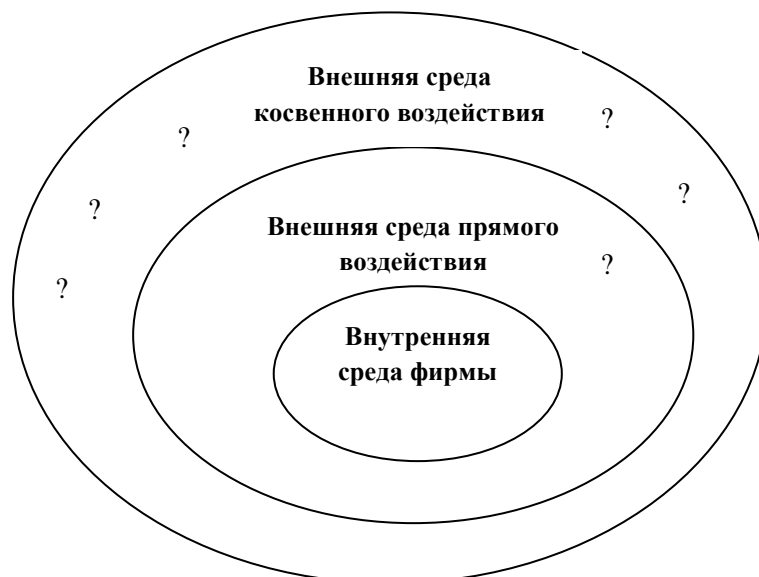


Рис.2. Факторы и элементы среды предприятия

**Задание № 3.** Проанализируйте внутреннюю и внешнюю среду предприятия: определите сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия, появившиеся возможности и угрозы внешней среды. Назовите возможные стратегии развития предприятия. Данные отразите в таблицах.

Предприятие «Волна», производящее молочную продукцию, освоило современные технологии, разработало портфель новых проектов, но дальнейшее его развитие тормозится нехваткой оборотных средств и потерей большого числа квалифицированных кадров, которые уволились в период длительной реконструкции предприятия. Продукция предприятия отвечает международным стандартам, возможность расширить производство продукции и освоить новые рынки, но в данной отрасли появилось много новых конкурентов – небольших частных предприятий по переработке молочных продуктов. Кроме того, наметилась тенденция замедления роста рынка данной продукции.

Таблица 1.

Внешняя среда предприятия		Внутренняя среда предприятия	
Факторы внешней среды	Описание факторов	Элементы внутренней среды	Описание элементов

Таблица 2.

Внутренняя среда предприятия		Внешняя среда	
Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы

**Задание № 4.** Составьте характеристику Вашего учебного заведения, описав его внутреннюю и внешнюю среду проанализировав при этом степень благоприятности условий работы в настоящее время. Перечислите потенциальные угрозы и возможности для хозяйственной деятельности. Охарактеризуйте следующие факторы:

Таблица 3.

Внутренняя среда	История развития учебного заведения; материально-техническая база и расположение; формы обучения и специальности; структура управления; цели и задачи работы
Внешняя среда	Основные потребители; конкуренты – ССУЗы и ВУЗы; географическое положение; законодательство; социально-экономическая ситуация и ее роль

Работа считается выполненной при наличии вывода о благоприятных или неблагоприятных условиях работы с аргументацией.

#### **Задание № 5.**

Составьте и оформите кроссворд: 15 вопросов по вертикали и горизонтали, на офисной бумаге, формат А 4. Кроссворд состоит из: титульного листа, вопросов по вертикали, и горизонтали, ребуса, ответов.

## **Раздел 3. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ**

### **3.1. ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ. ЦИКЛ МЕНЕДЖМЕНТА**

**Основа управленческой деятельности** – это выполнение менеджером четырех общих функций, которые составляют так называемый цикл менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль.

*Функции управления* – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работ. Каждая функция менеджмента представляет собой сферу действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных *единым управленческим циклом*. В этом суть *процессного подхода* к исследованию функций менеджмента.



Рис.3. Цикл менеджмента

**Цикл** – совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени. В процессе производства продукции цикл менеджмента обычно осуществляется непрерывно и имеет тенденцию к возобновлению.

**1. Планирование.** Важнейшей функцией управления считают планирование. Оно позволяет поддерживать пропорциональность производства, слаженную работу всех подразделений предприятия, рационально использовать имеющиеся материальные, трудовые и финансовые ресурсы.

Основными *принципами планирования* является: комплексность, точность, непрерывность, гибкость, экономичность. Целостность перспективного и текущего планирования – одно из главных условий, обеспечивающих непрерывность производственного процесса, бесперебойную работу предприятия, стабильность его хозяйственных связей. *План предприятия* выступает как научно обоснованная программа его дальнейшего *развития*. В плане не только ставятся определенные конечные цели, но и предусматриваются условия их достижения.

**2. Организация.** Организация представляет собой совокупность методов, обеспечивающих наиболее целесообразное *использование предметов и средств труда в процессе трудовой деятельности с целью выполнения установленных для предприятия плановых заданий*. Только при соответствующей организации производства продукции становятся возможными эффективное взаимодействие людей в процессе совместного труда, целенаправленность и четкая согласованность всех элементов системы. Тем самым обеспечивается оптимальное сочетание следующих процессов: основных (производственно-технологических), вспомогательных (энергетическая, ремонтная и другие службы) и обслуживающих (контроль за качеством продукции, транспортные и складские операции и т.д.).

Работа по организации производства, являясь одной из функций менеджмента, связана с решением многочисленных вопросов, *например*: определение номенклатуры выпускаемой предприятием продукции; создание технологии производства и контроль над ним; организация транспортировки сырья, материалов и готовой продукции; уход за оборудованием и его ремонт; анализ издержек производства и осуществление мер по их снижению; сбор рационализаторских предложений.

В зависимости от сочетания основных принципов организации производства – специализации и непрерывности – различают три основных типа производства: массовое, серийное и единичное.

- *Массовое производство* характеризуется большим объемом выпускаемой продукции при строго ограниченной номенклатуре.

- *В серийном производстве* изготавливаются изделия сравнительно большой, но ограниченной и периодически повторяющейся номенклатуры. В связи с относительно низким уровнем специализации производства за каждым рабочим местом закрепляется несколько операций, что вынуждает применять малопроизводительное универсальное оборудование и приспособления, позволяющие выполнять разнообразные операции.

- Для *единичного производства* характерно изготовление продукции отдельными экземплярами или мелкими партиями, которые не повторяются.

**3. Мотивация персонала.** Для успешного выполнения поставленных задач можно с помощью двух основных методов: поощрения и наказания. Мотивация человека складывается из системы ожиданий. Сначала работник ожидает, что предпринятые им усилия приведут к необходимым результатам, затем он надеется на то, что эти результаты повлекут за собой вознаграждение и он будет удовлетворен ценностью этого вознаграждения. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и поощрением, то мотивация будет низкой.

Мотивация бывает материальной, моральной и социальной.

- *Материальная мотивация* осуществляется путем выплаты сотрудникам заработной платы, премий и других видов материального вознаграждения.

- Примерами *моральной (психологической) мотивации* являются благодарность, грамота, фото на доске почета и др.

- *Социальная мотивация* состоит в создании менеджером условий для интересной творческой работы в дружном, слаженно работающем коллективе, в котором каждый человек может рассчитывать на поддержку и взаимопомощь коллег по работе.

**4. Контроль.** Это заключительная функция цикла менеджмента. Контроль заключается в наблюдении за ходом производственных процессов, выявлении отклонения от них. С помощью учета результатов работы достигается оценка ее итогов. Универсальной системы контроля нет. Система контроля должна разрабатываться в зависимости от индивидуальных особенностей каждого предприятия.

Менеджер, должен быть заинтересован какими, в конечном счете, оказываются издержки производства, сколько в том, чтобы контролировать эффективность работы предприятия. Поэтому более пристальное внимание при контроле он должен направлять на отыскание причины отклонений от стандартов или нормативов. Решить каким способом можно в будущем устранить эти отклонения, ведущие к повышению нормативных издержек производства; может ли более тщательный анализ методов работы способствовать достижению лучших результатов. Менеджеру низшего или среднего звена могут сообщаться дневные сводки затрат на рабочую силу, а высшему звену менеджеров – дневные сводки всех издержек производства.

Другим видом контроля является сравнение сметы доходов и расходов с реальными результатами. Его цель состоит в том, чтобы выявить отступления от плановых заданий сразу же по их возникновении. Менеджер при проверке должен войти во все детали, анализируя как стоимостные, так и количественные показатели. Контроль посредством проверки выполнения сметы доходов и расходов облегчает распределение ответственности среди персонала предприятия. *Каждый работник, который ответственен за свой участок работы*, должен работать по утвержденной смете.

Современный взгляд на контроль основан на известном в живой природе принципе выживания и самоконтроля.

В начале XX в. Анри Файоль выделил пять исходных функций управления: планирование, организация, координация, мотивация, контроль.

*Координация* – это достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей между ними.

### Контрольные вопросы

1. В чем состоит содержание процесса управления?
2. Какова сущность цикла менеджмента?
3. Почему цикл менеджмента является основой управленческой деятельности?
4. В связи, с чем отдельные функции управленческого цикла взаимосвязаны и взаимообусловлены?
5. В чем особенность организационной составляющей цикла менеджмента?
6. Как менеджер может создать действенную систему мотивации труда персонала предприятия?
7. Почему так важно для менеджера организовать действенную систему контроля за работой предприятия?

### Тестовые вопросы

Найдите в каждом тестовом вопросе правильные ответы.

<p>1. Назовите первую функцию процесса управления?</p> <p>1) мотивация; 2) организация; 3) планирование; 4) контроль; 5) координация.</p>	<p>2. Какова роль функции организации в процессе управления:</p> <p>1) формировать структуру организации; 2) поддерживать заинтересованность в высоких результатах; 3) обеспечивать согласованность работы организации в целом; 4) проверять состояние дел в организации и обеспечивать достижение поставленных целей.</p>
<p>3. Какие функции управления называют общими?</p> <p>1) производство, маркетинг, финансы; 2) планирование, организация, мотивация, контроль, координация; 3) предпринимательство, производство, инновации, информация; 4) нет правильного ответа.</p>	<p>4. Какова роль в управлении функции мотивации:</p> <p>1) формировать структуру организации; 2) поддерживать заинтересованность в высоких результатах; 3) обеспечивать согласованность работы организации в целом; 4) проверять состояние дел в организации и обеспечивать достижение поставленных целей.</p>
<p>5. Какова роль функции координации в управлении:</p> <p>1) формировать структуру организации; 2) поддерживать заинтересованность в высоких результатах; 3) обеспечивать согласованность работы организации в целом; 4) проверять состояние дел в организации и обеспечивать достижение поставленных целей.</p>	<p>6. Использование влияния для мотивации работников – это функция:</p> <p>1) контроля; 2) лидерства; 3) организации; 4) планирования.</p>
<p>7. Выбор цели и определение путей их достижения – это функция:</p> <p>1) лидерства; 2) планирования; 3) контроля; 4) организации.</p>	<p>8. Распределение ответственности за выполнение рабочих задач – это функция:</p> <p>1) организации; 2) планирования; 3) контроля; 4) лидерства.</p>
<p>9. Наблюдение за предпринимаемыми действиями и внесение корректив – это функция:</p> <p>1) планирования; 2) лидерства; 3) контроля; 4) организации.</p>	<p>10. С помощью, какой функции определяют цели деятельности организации и необходимые средства?</p> <p>1) мотивация; 2) контроль; 3) информация; 4) планирование.</p>

11. Функции, входящие в цикл менеджмента:	12. Последовательность основных функций цикла менеджмента:
1) контроль	1) контроль;
2) персонал	2) мотивация;
3) структура	3) планирование;
4) экономика	4) организация.
5) планирование	
6) мотивация	
7) технология	
8) организация	

## Раздел 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И ТАКТИЧЕСКИЕ ПЛАНЫ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

### 4.1. ФУНКЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ: ПОНЯТИЕ, НАЗНАЧЕНИЕ

**Планирование** — это формирование образа будущего в сознании субъекта.

**Цель** планирования — обеспечение достижения намеченных целей, выполнение поставленных задач. Поэтому в плане должен быть предусмотрен механизм оперативной адаптации плановых решений к конкретной ситуации.

**Классификация планирования:**

по степени охвата:

- *общее* планирование, охватывающее всю сферу деятельности фирмы;
- *частное* планирование, охватывающее определенные сферы деятельности.

по содержанию планирования:

- *стратегическое* (поиск новых возможностей);
- *тактическое* (создание определенных предпосылок);
- *оперативное* (реализация возможностей).

по предмету планирования:

- *целевое* планирование (определение целей);
- *планирование средств* (материальные ресурсы, трудовые ресурсы, финансы);
- *программное* планирование (планирование программ производства и сбыта);
- *планирование действий* (специальные продажи, многоуровневый маркетинг).

по сферам функционирования:

- планирование *производства*;
- планирование *сбыта*;
- планирование *персонала*;
- *расширенное общее* планирование.

по срокам:

- *краткосрочное* планирование (полугодовое, квартальное, месячное, недельное);
- *среднесрочное* планирование (на срок от 1 до 5 лет);
- *долгосрочное* планирование (на срок от 5 и более лет).

с точки зрения структуры управления:

- *общее* планирование предприятия;
- планирование *места строительства предприятия*;
- планирование *сфер деятельности*;
- планирование *работы подразделений* фирмы.

по возможности изменения планов:

- *жесткое* планирование;
- *гибкое* планирование.

**Этапы планирования:**

1. *Прогнозирование.* Это систематический анализ определенного круга факторов с целью предвидения имеющихся возможностей. Оценка риска. Прогноз поможет выработать обоснованный подход ко всем планам деятельности предприятия. В прогнозировании

используются три измерения: время (как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?); направление (каковы тенденции будущего?); величина (как велики будут перемены?).

2. *Выяснение и выбор вариантов развития.* Производится качественная оценка альтернатив, сравнение их с точки зрения доходности, а также с позиции требуемых ресурсов и выбрать наиболее наилучший вариант.

3. *Формулирование целей.* Когда решение об определенном образе действий принято, предстоит наметить четкую цель и предельный срок ее достижения.

4. *Разработка программы действий и составление графика работ.* Программа действий начинается с анализа тех или иных задач без чрезмерной детализации. Все подробности отрабатываются позднее, передаются линейным менеджерам. Далее устанавливается очередность выполнения указанных задач. Нужно выделить из них те, которые должны получить временной приоритет в финансировании. Главное — временная последовательность программы (выявление объема наличия времени; определение продолжительности каждого этапа).

5. *Формирование бюджета (бюджетирование).* Он включает стоимостную оценку программы и распределение всех ресурсов, в первую очередь, финансовых. Бюджет может использоваться для контроля за выполнением плана и качества менеджмента предприятия.

### **Общие правила эффективного планирования**

1. Планирование должно *начинаться сверху*. Все планы должны быть согласованы на уровне высшего руководства. Успех будет *невозможным без привлечения* управленческого персонала более *низких уровней*.

2. Ценность планирования в наличии *систематического подхода к решению проблем*, а также в выявлении и использовании долговременных возможностей.

3. *Планирование и сбор информации тесно связаны* между собой. Сравнение фактических результатов с планами прошлых лет служит основой для разработки планов на следующий год. Выполнение планов требует постоянного пересмотра и корректировки.

4. Очень важными и значимыми являются *психологические факторы*. Нужно стремиться к общению и взаимопониманию между управляющими различного уровня, между руководством и работниками предприятия.

## **4.2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

*Стратегическое планирование* — процесс разработки стратегии и основных методов их осуществления.

Стратегическое планирование - процесс в результате, которого происходит регулярная корректировка решений, оформленных в виде планов, а также пересмотр систем мер по выполнению этих планов на основе контроля и оценки происходящих изменений в деятельности предприятия. Стратегическое планирование может быть долгосрочным, среднесрочным, оперативным и функциональным. Формируется политика приоритетов предприятия.

Стратегическое планирование представляет собой единство выработки целей и подготовки решений с определением конкретных путей их реализации.

### **Процесс стратегического планирования**

Цель процесса стратегического планирования — добиться роста прибыли и бизнеса в целом (рис. 4.1.). Процесс стратегического планирования состоит из восьми взаимосвязанных этапов. Этот процесс является непрерывным.





Рис. 4.1. Этапы стратегического планирования на предприятии

### Первый этап: МИССИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Миссия** — определение перечня текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов в стратегии, т.е. тех основополагающих принципов и норм ведения деятельности, которые будут определять образ организации в перспективе.

Срок выполнения миссии должен быть пять лет. Делается это для того, чтобы поколение работников, присутствующих при принятии положения о миссии, могло увидеть результаты своего труда.

Следует различать широкое и узкое понимание миссии.

В **широком понимании миссия** рассматривается как философия и предназначение.

Философия предприятия определяет ценности, верования, принципы, в соответствии с которыми предприятие намеревается осуществлять свою деятельность.

Предназначение определяет действия, которые предприятие намеревается осуществлять, и то, какого типа предприятием оно намеревается быть.

В **узком понимании миссия** — утверждение, раскрывающее смысл существования предприятия, в котором проявляется отличие данного предприятия от конкурентов.

#### Примеры формулировки миссии:

1) Инвестиционная компания.

*Мы готовы инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста.*

2) Мини-завод по переработке молока.

*Наша цель: обеспечить решение проблем сбыта молока фермерам, частникам, стимулировать создание и развитие фермерских и частных хозяйств; обеспечить население качественной, разнообразной по ассортименту, доступной по цене продукцией.*

3) Образовательное учреждение.

*Наша цель: Мы видим свою миссию в подготовке активно действующих на рынке и стремящихся к развитию профессионалов, вооруженных технологиями, основанными на лучших достижениях в области теории и практики менеджмента, экономики и юриспруденции.*

**Положение о миссии** — выражение видения своего бизнеса, своей компании. 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.

**Значение миссии для деятельности предприятия:**

- является *основой для всех плановых решений* фирмы, для определения целей и задач;
- помогает *сосредоточить усилия работников на выбранном направлении*, объединяет их действия;
- обеспечивает *понимание и поддержку среди внешних участников* организации.

**Содержание миссии включает следующие элементы:**

- описание продуктов и/или услуг, предлагаемых фирмой;
- описание потребителей, клиентов с которыми в настоящее время работает фирма;
- цели фирмы - выживание, рост, доходность;
- технология - характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии;
- философия - выражение базовых взглядов и ценностей фирмы;
- внутренняя концепция, в рамках которой фирма описывает собственное мнение о себе, источники силы, фактор выживания;
- внешний образ фирмы, его имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность фирмы перед партнерами, потребителями и обществом в целом.

**Второй этап: ЦЕЛИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Цель** — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным, и на достижение которых направлена ее деятельность.

Существует несколько **типов целей**.

*Долгосрочные* - цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла.

*Краткосрочные цели* - характерна большая конкретизация и детализация в таких вопросах, как кто, что и когда должен выполнять.

*Среднесрочные цели* - ситуации, когда возникает необходимость установления между долгосрочными и краткосрочными целями.

*Неэкономические цели* — это улучшение условий труда, формирование имиджа предприятия.

*Экономические цели* - выражаются в показателях хозяйственной деятельности и подразделяются на количественные (увеличение доходов) и качественные (достижение технологического превосходства).

*Материальные цели* - будущая продуктово-рыночная программа предприятия, которую чаще называют просто «продуктовой программой».

*Стоимостные (денежные) цели* –

- финансовые результаты (например, ценность капитала, расчетная и балансовая прибыль)
- отдельные компоненты (например, поступления и выплаты, выручка от реализации продукции, издержки, доходы и затраты).
- уровень ликвидности и компоненты ликвидности (наличие оборотных средств, поступления и выплаты денежных средств).
- абсолютными и относительными показателями (например, годовая прибыль и рентабельность).

*Социальные цели* - это гуманитарные цели, желаемые в будущем взаимоотношения между людьми, как на самом предприятии, так и с общественностью вне предприятия. Социальные цели могут быть как денежными, так и неденежными. Например, *уровень доходов персонала, интересная работа, культура предприятия, идентификация работников с предприятием и его целями, имидж предприятия, защита окружающей среды* и т. п.

К *высшим целям* предприятия относятся жизненно важные, кардинальные ограничения (условия), определяемые законодательством и общественным мнением, например:

- защита и улучшение окружающей среды;
- применение прогрессивных (инновационных), но не вредных для окружающей среды технологий;
- сохранение социально-рыночной экономической системы для конкурентной экономики;
- обеспечение свободного демократического общественного строя.

#### **Связи между целями.**

*Вертикальные связи* между целями представляются в виде объективных соподчинений целей разного уровня. Цель более низкого уровня является средством достижения цели более высокого уровня.

*Горизонтальное разделение* целей на главные и дополнительные основано на субъективных оценках лиц, принимающих решения. Как по горизонтали, так и по вертикали могут возникать дополнительные связи между целями, обусловленные областью принятия соответствующих решений.

Разукрупнение целей должно проводиться по всем уровням в соответствии с действующей организационной структурой предприятия. Совокупность целей предприятия и их связей образует *структуру целей* предприятия, которая может быть представлена в виде дерева целей.

### **Третий этап: ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

**Виды анализа внешней среды.** Сущность анализа внешней среды состоит в систематическом изучении и оценке контролируемых и неконтролируемых факторов (объектов и событий), относящихся к предприятию.

*Главная цель анализа* — получение необходимой планово-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 и анализ работы собственного предприятия.

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.

Методы анализа:

*Функционально-стоимостной анализ*. Объектом функционально-стоимостного анализа чаще всего служат продукты, продуктовые группы и производственные процессы. Этот анализ позволяет оптимизировать, с точки зрения соотношения «затраты — результаты», выполнение процессов, требуемых для разработки и производства того или иного продукта.

*Бенчмаркинг (benchmarking)*. Бенчмаркинг — аналитический процесс точного измерения и сравнения всех операций по разработке и производству продуктов мирового класса, как на собственном предприятии, так и у конкурентов. Объектом данного анализа являются продукты и их компоненты, а также функции и процессы на предприятии, связанные с разработкой, производством и сбытом продукции.

*Анализ цепочки создания стоимости*. Совокупность функций, выполняемых предприятием, может быть представлена как цепочка процессов создания стоимости, которая в начале и в конце интегрируется с деятельностью партнеров по рынку. Инструмент анализа,

ориентированный на цепочку процессов, был разработан известным западным специалистом Майклом Е. Портером.

*Анализ полей бизнеса (Profit Impact of Market Strategies — PIMS).* Анализ полей бизнеса — анализ воздействия рыночных стратегий на прибыль, который проводится как для предприятия в целом, так и для отдельных полей бизнеса на базе банка данных.

*Сравнительный анализ деятельности предприятий.* Сопоставляются в основном технико-экономические и финансовые показатели двух и более предприятий-конкурентов. Объектом анализа является предприятие в целом. Сравнение может относиться конкретному моменту или периоду.

*Сравнительный отраслевой анализ.* Объект такого анализа — показатели предприятий одной отрасли, например, оборот и производительность труда, рентабельность.

*Количественный анализ* базируется преимущественно на абсолютных, относительных показателях и индексах, представляемых в виде аналитических таблиц и графиков.

*Качественного анализа* в концентрированном виде характеризуют состояние внешней среды и работу предприятия. При этом используются понятия шансов и рисков, сильных и слабых сторон предприятия.

*Прогноз состояния внешней среды, или прогнозная информация о внешней среде,* содержит предположения о будущем состоянии (развитии) определенных переменных внешней среды предприятия с учетом определенных исходных условий. Общая цель такого прогноза — создать, по возможности, надежные основы для планирования собственного будущего поведения, поскольку динамичные системы должны всегда учитывать развитие своей внешней среды. Специальная цель — по результатам анализа выявить во внешней среде возможные шансы и риски для предприятия.

*Возможности классификации прогнозов* состояния внешней среды связаны с видом и величиной исследуемой области, видом и характером исследуемых переменных (объекты, явления), а также с процессами обработки информации или методами ее получения (методы прогнозирования). Так, объектами прогноза состояния внешней среды могут быть экономические, социально-культурные, технологические, политико-правовые и экологические сферы внешней среды или их специфические сегменты в соответствующих регионах. Для выбранных регионов различают общие и специальные прогнозы состояния внешней среды. По характеру измерения переменных прогнозы состояния внешней среды подразделяются на: качественные и количественные. Наконец, прогнозы внешней среды различаются по методам сбора и обработки информации. Здесь существуют количественные и качественные методы. Их комбинирование и интеграция проводятся в рамках разработки сценариев.

*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 фирмах работы 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.

*Прогнозирование деловой обстановки.* Под прогнозом деловой обстановки, как правило, понимается обоснованное суждение о ее возможном состоянии в будущем и об альтернативных путях и сроках ее изменения. При прогнозировании деловой обстановки служба безопасности предприятия встречается с большим количеством проблем в связи со сложностью формирования базы данных, алгоритмов описания, необходимостью привлечения специалистов-экспертов.

Существует два вида прогноза деловой обстановки:

– *Поисковый (исследовательский) прогноз* строится на основе исследования существующего состояния деловой обстановки, который может осуществляться силами самого предприятия.

– *Нормативный прогноз* строится на основе тех норм, которые уже существуют и описаны для конкретной ситуации.

Для формирования стратегических управленческих решений могут разрабатываться целевые, программные и проектные прогнозы.

#### **Четвертый этап: ОБСЛЕДОВАНИЕ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН**

*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.

**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.

#### ***Внутренние факторы.***

Сильные стороны предприятия:

- 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 предприятия:

- 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.**

Возможности предприятия:

- 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.

Угрозы для предприятия:

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

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.

На основании проведенного анализа на втором этапе составляется матрица SWOT, представленная на рис. 4.2.

	<b>Возможности</b> Расширение производства	<b>Угрозы</b> Появление новых конкурентов
<b>Сильные стороны</b> Совершенная технология	Сила и возможности 1	Сила и угроза 2
<b>Слабые стороны</b> Узкий ассортимент	Слабость и возможности 3	Слабость и угрозы 4

Рис. 4.2. Матрица SWOT - анализ

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.

SWOT-анализ предусматривает интерактивное использование матрицы. Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа характеристики предприятия.

В верхней части матрицы выделяются два раздела (возможности и угрозы), а на пересечении этих разделов образуются четыре поля для дальнейшего исследования:

1. сила и возможности;
2. сила и угрозы;

3. слабость и возможности;
4. слабость и угрозы.

Все соответствующие записи вносятся в эти поля в качестве предложений в результате анализа взаимодействия вышеперечисленных характеристик.

Из матрицы видно, что наиболее благоприятные возможности существования предприятия открывает поле «сила и возможности». Данное поле позволяет использовать сильные стороны предприятия для того, чтобы получить отдачу от появившихся возможностей. Поле «слабость и возможности» позволяет за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у предприятия слабости. Поле «сила и угрозы» предполагает наличие возможностей использования сил предприятия для устранения угроз. Поле «слабость и угрозы» — самое опасное для предприятия. Для него характерны слабость позиции предприятия и опасность надвигающейся угрозы.

Парные комбинации различных позиций список сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами для него во внешней среде можно представить также в форме матрицы (рис. 4.3).

		Внутренняя среда предприятия	
		Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя среда	Возможности	Парные логические комбинации по использованию возможностей для еще большего усиления сильных сторон предприятия	Парные логические комбинации по использованию возможностей для усиления слабых сторон предприятия
	Угрозы	Парные логические комбинации по использованию сильных сторон предприятия для подавления или избежания угроз	Парные логические комбинации слабых сторон и угроз, способные усугубить положение предприятия на рынке

Рис. 4.3. Парные комбинации матрицы SWOT- анализа

*Формы сопоставления сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами для него во внешней среде*

<p>1. <b>Сильные стороны</b> (список)</p> <p>За счет, каких возможностей и как можно еще больше усилить сильные стороны предприятия</p>	<p>2. <b>Слабые стороны</b> (список)</p> <p>Какие возможности и как можно использовать для усиления слабых сторон предприятия</p>
<p>За счет каких сильных сторон и как можно создать для предприятия новые возможности во внешней среде</p> <p>4. <b>Возможности</b> (список)</p>	<p>Какие сильные стороны и как можно использовать для избежания или ослабления угроз</p> <p>3. <b>Угрозы</b> (список)</p>

Рис. 4.4. Направления формирования парных комбинаций в SWOT-АНАЛИЗ

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.

## Пятый этап: АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ

После того как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать.

Процесс *выбора стратегии* состоит из этапов разработки, доводки и анализа или оценки.

*На первом этапе* создаются стратегии, которые позволяют достичь поставленных целей.

*На втором этапе* стратегии дорабатываются до уровня адекватности многообразным целям развития предприятия.

*На третьем этапе* анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии фирмы и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей.

Современная концепция стратегического планирования предусматривает при разработке стратегии организации использование эффективного методического приема — стратегической сегментации и выделения стратегических зон хозяйствования.

*Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ)* — отдельный сегмент окружения компании, на который она имеет или хочет получить выход.

Параметрами выделения СЗХ из внешней среды компании являются:

- определенная потребность (например, потребность в пище или теплой одежде);
- технология, посредством которой эта потребность может быть удовлетворена. Потребность в теплой одежде может быть удовлетворена использованием технологий текстильной, кожевенной и меховой промышленности);
- тип клиента (например, население, социальные организации, государственные организации);
- география потребности (рассматривается с точки зрения стадии жизненного цикла спроса и уровня удовлетворения спроса).

Одна и та же потребность может быть удовлетворена при различных технологиях производства продукции и различном их наборе. Искусство определения набора технологий при выделении СЗХ заключается в том, чтобы обеспечить предприятию достижение **синергического эффекта** от их взаимодействия.

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: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов.

**Стратегия ограниченного роста** – такая стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений 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.

**Стратегия роста** – стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года. 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.

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.



**Стратегия сокращения** – стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности.

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.

**Стратегия сочетания.** 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.

### Шестой этап: 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. На стратегический выбор, осуществляемый менеджментом предприятия, влияют разнообразные факторы:

*Риск.* Риск является фактором жизни компании, но высокая степень риска может разрушить ее.

*Знание прошлых стратегий.* Часто руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

*Реакция на владельцев.* 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.

Известно несколько моделей выбора стратегической позиции.

Двухмерная матрица *Бостонская консалтинговых групп* «Темп роста — Доля на рынке».

В этой модели анализа для каждой СЗХ определяется экспертная оценка будущих темпов роста и доли рынка по сравнению с долей ведущего конкурента.

Она предполагает следующий набор стратегических решений (рис. 4.5.):

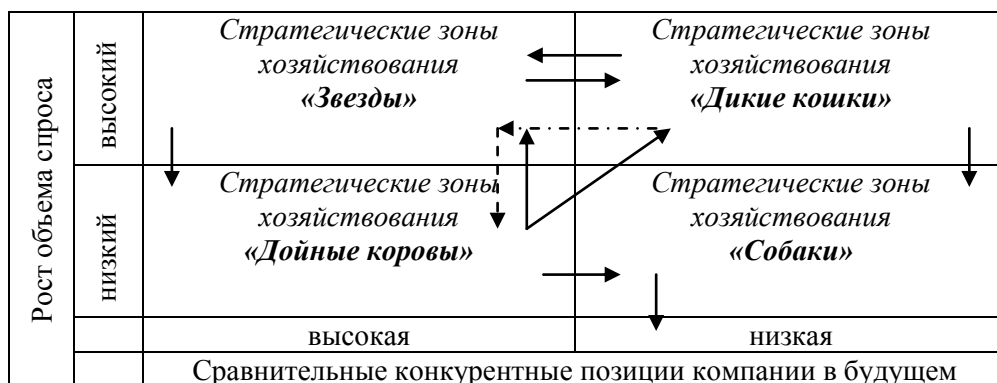


Рис. 4.5. Матрица БКГ

«звезды» — оберегание и укрепление позиции;

«собаки» — избавление от стратегических зон хозяйствования, если веские причины для их сохранения отсутствуют;

«дойные коровы» — жесткий контроль капиталовложений, передача избытка выручки под контроль высшего руководства;

«дикие кошки» — проведение дальнейшего изучения.

Матрица «Сетка развития товара и рынка», предложил И. Ансофф. Эта методика широко используется для выявления возможностей роста. В матрице представлены все продукты и все рынки независимо от того, существуют они или только проектируются. Каждый квадрант матрицы определяет какую-либо общую стратегию и ее элементы.

		Рынки	
		Существующие	Новые
Товары	Существующие	I. Стратегия «улучшай то, что ты уже делаешь»	III. Стратегия развития рынка
	Новые	II. Стратегия разработки новых продуктов	IV. Стратегия диверсификации

Рис. 4.6. Сетка развития товара и рынка

Квадрант I показывает направленность стратегии организации на существующие продукты и рынки. Организация стремится расширить сбыт выпускаемых товаров на традиционных рынках путем таких маркетинговых усилий, как установление конкурентоспособных цен, наступательная реклама или интенсификация продвижения товаров и т.п.

Квадрант II означает направленность стратегии на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков.

Квадрант III представлена направленность стратегии на развитие рынка, т.е. на создание новых рынков для выпускаемой уже достаточно долго продукции. Эта стратегия эффективна, если организация стремится расширить свой рынок за счет проникновения на новые географические рынки.

В квадранте IV определяется стратегия диверсификации. Реализация стратегии диверсификации предполагает разработку новых продуктов и рынков, поэтому эта стратегия является наиболее рискованной, так как никогда нет полной уверенности, что новые рынки готовы принять новую продукцию, и она будет пользоваться вниманием покупателей.

### **Седьмой этап: РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ**

Реализация стратегии — это комплекс действий, способствующих повышению деловой активности в организационной и финансовой сферах предприятия, разработке его политики, созданию корпоративной культуры и мотивации персонала, а также способствующих руководству всем, что направлено на достижение намеченных результатов.

### **Восьмой этап: ОЦЕНКА РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ**

Оценка реализации стратегии осуществляется по следующим ступеням:

– необходимо удостовериться, что текущие цели предприятия и его задачи точно соответствуют общим желанием 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.

#### 4.3. ТАКТИЧЕСКОЕ И ТЕКУЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

*Тактическое планирование* означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии.

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.

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 специалисты из высшего руководства, в тактическом — 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 действий.* 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* включает в себя сбор, систематизацию и уточнение различной информации о деятельности предприятия, анализ полученной информации, уточнение целей и задач планирования, 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.

*Текущее, или оперативное планирование* — это то, чем ежедневно занимается менеджер на предприятии. К нему относится планирование работы предприятия на небольшой промежуток времени (день, месяц, квартал, полугодие и даже год).

Текущее планирование, как правило, вызывается необходимостью реагировать на многие факторы. Например, на факт наступления форс-мажорных обстоятельств, которые могут вызвать гибель людей (стихийные бедствия - наводнение, пожар, землетрясение; забастовки; конфликты). При текущем (оперативном) планировании отсутствует существенный временной разрыв между фиксацией на уровне сознания действия, подлежащего исполнению, и осуществлением такого действия в реальном режиме.

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

- выявление проблемы;
- определение возможных действий;
- предварительный выбор одного из определенных возможных действий;
- анализ возможных последствий;
- окончательный выбор действия.

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

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию планирование.
2. Какие виды планирования вы знаете?
3. Из каких этапов состоит процесс планирования деятельности на предприятии?
4. Каковы общие правила эффективного планирования?
5. В чем заключается сущность стратегического планирования?
6. Охарактеризуйте кратко этапы стратегического планирования.
7. Что такое миссия предприятия?
8. Какие виды целей существуют на предприятии?
9. Какие методы анализа среды деятельности предприятия наиболее распространены? Кратко охарактеризуйте их.
10. В чем заключается SWOT-анализ? Какова методика его проведения?
11. Какие стратегические альтернативы имеются в распоряжении предприятия?
12. Какие факторы, осуществляемые менеджментом предприятия, влияют на стратегический выбор?
13. Каковы основные этапы тактического планирования?
14. Что такое текущее планирование? Назовите стадии этого процесса.
15. Каковы различия между стратегическим и тактическим планированием.

### Тестовые вопросы

Найдите в каждом тестовом вопросе правильные ответы.

1. Увеличить объем сбыта товара на 5 % за 1 год: 1) миссия; 2) тактическая цель; 3) стратегическая цель; 4) операционная цель.	2. Обработать 150 заказов в течение недели: 1) операционная цель; 2) тактическая цель; 3) миссия; 4) стратегическая цель.
3. Увеличить долю рынка на 10 % за 3 года: 1) тактическая цель; 2) операционная цель; 3) стратегическая цель; 4) миссия.	4. Цель, которая определяет основные направления бизнеса: 1) стратегическая цель; 2) тактическая цель; 3) миссия; 4) операционная цель.

<p>5. SWOT-анализ состоит из:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) сильных и слабых сторон предприятия;</li> <li>2) возможностей и угроз предприятия;</li> <li>3) факторов влияния внешней и элементов внутренней среды;</li> <li>4) все ответы верны.</li> </ol>	<p>6. Обработать 2 500 заказов в течение года:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) операционная цель;</li> <li>2) тактическая цель;</li> <li>3) миссия;</li> <li>4) стратегическая цель.</li> </ol>
--	---

## Задания

### Задание № 1.

На основе известных теоретических требований к стратегической миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения нижеприведенных известных фирм.

Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей?

Чем отличается формулировка миссии диверсифицированной компании от узкоспециализированной?

*Макдоналдс* – «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных рестораниках по приемлемой цене по всему миру»;

*Полароид* – «Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни»;

*Форд* – (начало XXв.) – «Предоставление людям дешевого транспорта»;

*Кодак* – «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении»;

*Обувная фабрика «Вестфалика»* - «Создать лучшее предприятие в России»;

*Потребительская кооперация* – «Социальная миссия – обслуживание и удовлетворение потребностей и социальных вопросов пайщиков и населения».

**Задание № 2.** Сформулируйте миссию Вашего учебного заведения, предложите рекламный слоган. Какие цели из нижеприведенных относятся к стратегическим, а какие к тактическим: повышение качества образовательных услуг, проведение ремонтных работ, обновление компьютерных классов, введение новых специальностей, внедрение системы менеджмента качества.

**Задание № 3.** Из приведенных целей, определите, какие являются стратегическими или финансовыми, долгосрочными или краткосрочными?

1. Увеличить объем сбыта товара на 5 % за 1 год;
2. Повысить репутацию фирмы среди клиентов;
3. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов;
4. Расширить номенклатуру продукции;
5. Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов;
6. Добиться лидерства с области технологий и инноваций;
7. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами;
8. Увеличить долю фирмы на рынке с 5 до 10 %;
9. Обеспечить рост доходов на 5 %;
10. Обеспечить повышение качества продукции;
11. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд.руб. до 2 млрд.руб. за 5 лет.

### Задание № 4.

Охарактеризуйте процесс стратегического планирования на предприятии системы потребительской кооперации. Выберите хорошо знакомое Вам торговое предприятие (райпо) и опишите ее деятельность.

Миссия предприятия	Характеристика показателя
Цели предприятия - долгосрочные - краткосрочные - неэкономические	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- экономические</li> <li>- материальные цели</li> <li>- стоимостные (денежные) цели</li> <li>- социальные цели</li> <li>- высшие цели</li> </ul>	
<p>Оценка и анализ внешней среды</p> <p><u>Виды анализа внешней среды:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- функционально-стоимостной анализ</li> <li>- бенчмаркетинг</li> <li>- анализ полей бизнеса (PIMS)</li> <li>- сравнительный анализ деятельности</li> <li>- количественный анализ</li> <li>- качественный анализ</li> <li>- прогноз состояния внешней среды</li> </ul> <p><u>Деловая обстановка:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внешние воздействия</li> <li>- внутренние воздействия</li> <li>- состояния деловой обстановки</li> <li>- прогнозирование деловой обстановки (поисковый или нормативный)</li> </ul>	
<p>Управленческое обследование сильных и слабых сторон</p> <p><u>Внутренние факторы:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сильные стороны</li> <li>- слабые стороны</li> </ul> <p><u>Внешние факторы:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- благоприятные возможности</li> <li>- угрозы</li> </ul>	
<p>Анализ стратегических альтернатив</p> <p><u>Ограниченный рост</u></p> <p><u>Рост</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- внутренний рост</li> <li>- внешний рост</li> </ul> <p><u>Сокращение</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ликвидация</li> <li>- отсечение лишнего</li> <li>- сокращение и переориентация</li> </ul> <p><u>Сочетание</u></p>	
<p>Выбор стратегии</p> <p><u>Риск</u></p> <p><u>Знание прошлых стратегий</u></p> <p><u>Реакция на владельцев</u></p> <p><u>Фактор времени</u></p>	
Реализация стратегии	
Оценка стратегии	

## **Раздел 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ**

Организационная структура регулирует разделение задач по отделениям и подразделениям; их компетентность в решении определенных проблем; общее взаимодействие этих элементов. Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

**Организационная структура управления** — это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого. Структура управления направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

**«Наилучшая» структура** – это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Эффективность управления фирмой во многом зависит от четкого разграничения компетентности отдельных служб (подразделений) управления, их ответственности и обеспечения в них нормальных рабочих взаимоотношений. Поэтому скелет управления – его организационная структура – должен обрастать «мускулатурой управления». Этому способствуют следующие нормативные документы: положения об отделах и службах; должностные инструкции.

Первичным элементом структуры управления является **служебная должность**. **Должностные инструкции** обеспечивают четкое разграничение обязанностей и прав между сотрудниками фирмы. Они содержат: общую часть; основные задачи и обязанности; права; ответственность работника. Обычно должностная инструкция является основой аттестации сотрудника по результатам его деятельности.

Организационная структура аппарата управления – форма разделения труда по управлению производством. Каждое подразделение и должность создаются для выполнения определенного набора функций управления или работ. Для выполнения функций подразделения их должностные лица наделяются определенными правами на распоряжение ресурсами и несут ответственность за выполнение закрепленных за подразделением функций. Схема организационной структуры управления отражает статическое положение подразделений и должностей и характер связи между ними.

**Связи между элементами структуры управления бывают:**

1) **вертикальными**, когда происходит взаимодействие между руководителем и подчиненным (например, связь между директором фирмы и управляющим структурным подразделением);

2) **горизонтальными**, когда происходит взаимодействие равноправных элементов (например, связи между управляющими структурными подразделениями одного уровня).

**Элементами структуры управления являются:**

– **работник управления** — человек, выполняющий определенную функцию управления;

– **орган управления** — группа работников, связанных определенными отношениями, состоящая из первичных групп;

– **первичная группа** — коллектив работников управления, у которого есть общий руководитель, но нет подчиненных.

**Важнейшими требованиями, которым должны удовлетворять организационные структуры управления являются следующие:**

1. **Оптимальность**. Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления на всех уровнях устанавливаются рациональные связи при наименьшем числе ступеней управления.

2. **Оперативность**. Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения в управляемой системе не успели произойти необратимые отрицательные изменения, делающие ненужной реализацию принятых решений.

3. **Надежность**. Структура аппарата управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажений управляющих команд и других передаваемых данных, обеспечивать бесперебойность связи в системе управления.

4. **Экономичность**. Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управленческий аппарат. Критерием этого может служить соотношение между затратами ресурсов и полезным результатом.

5. **Гибкость**. Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.

6. **Устойчивость** структуры управления. Неизменность ее основных свойств при различных внешних воздействиях, целостность функционирования системы управления и ее элементов.

## 5.1. ЛИНЕЙНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Линейная структура управления образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.



Рис.5.1. Линейная структура управления

Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня. Линейная структура управления является простейшей. В линейной структуре разделение системы управления на составляющие части осуществляется *по производственному признаку* с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, широты номенклатуры продукции и др. При таком построении в наибольшей степени соблюдается **принцип единоначалия**: одно лицо сосредоточивает в своих руках управление всей совокупностью операций, подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган управления не имеет права отдавать распоряжения каким-либо исполнителям, минуя их непосредственного руководителя. Структура используется мелкими и средними фирмами, осуществляющими несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями.

**Преимущества линейной структуры управления:**

- единство и четкость распорядительства;
- согласованность действий исполнителей;
- четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным;
- быстрота реакции в ответ на прямые указания;
- простота управления;
- получение исполнителями увязанных между собой распоряжений и заданий, обеспеченных ресурсами;
- личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.
- простой контроль.

**Недостатки линейной структуры заключаются в следующем:**

- высокие требования к руководителю, который должен иметь обширные разносторонние знания и опыт по всем функциям управления и сферам деятельности, осуществляемым подчиненными, что ограничивает возможности руководителя по эффективному управлению;
- перегруз менеджеров высшего уровня: огромное количество информации, поток бумаг, множественность контактов с подчиненными и вышестоящими;
- тенденции к волоките при решении вопросов, касающихся нескольких подразделений;
- отсутствие звеньев по планированию и подготовке управленческих кадров;
- сложные коммуникации между исполнителями;
- низкий уровень специализации руководителей;



- концентрация власти в управляющей верхушке;
- ярко выраженный авторитарный стиль руководства.

**Разновидностью линейной структуры управления** является *линейно-штабная структура*, включающая в себя специально созданные при линейных руководителях подразделения, которые не обладают правом принятия решений и руководства каким-либо нижестоящим подразделением.

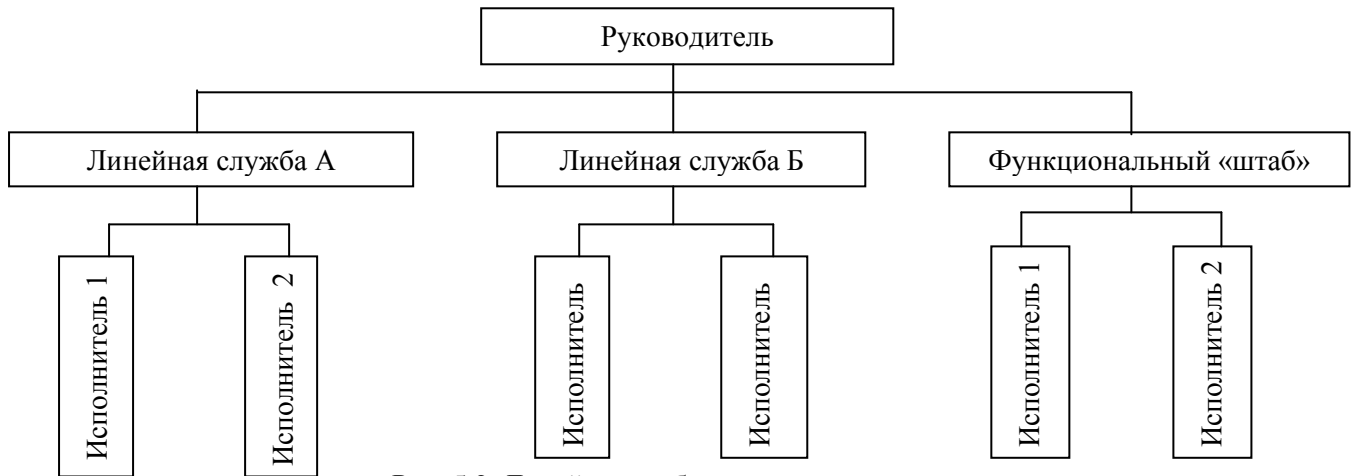


Рис. 5.2. Линейно-штабная структура управления

Главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления. **Штабная структура** включает штабных специалистов при высших менеджерах. К штабным подразделениям относят службу контроллинга, отделы координации и анализа, группу сетевого планирования, социологическую, юридическую службы. Часто менеджеры *штабных подразделений* наделяются правами функционального руководства. К ним относят *планово-экономический отдел, бухгалтерию, отдел маркетинга, отдел управления персоналом.*

**Достоинства линейно-штабной структуры состоят в следующем:**

- более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений;
- освобождение линейных менеджеров от чрезмерной загрузки;
- возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях;
- улучшение горизонтальной координации;
- баланс функционального и линейного руководства.

**Недостатки линейно-штабной структуры состоят в следующем:**

- недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение не участвует в его реализации;
- тенденция к чрезмерной централизации;
- сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему решения;
- увеличение штатов за счет штатных структур;
- опасность конфликтов линейных и функциональных структур;
- сложность вертикальных коммуникаций;
- нечеткость процедур принятия решений.

## 5.2. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

**Функциональная структура** предполагает, что каждый орган управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления.

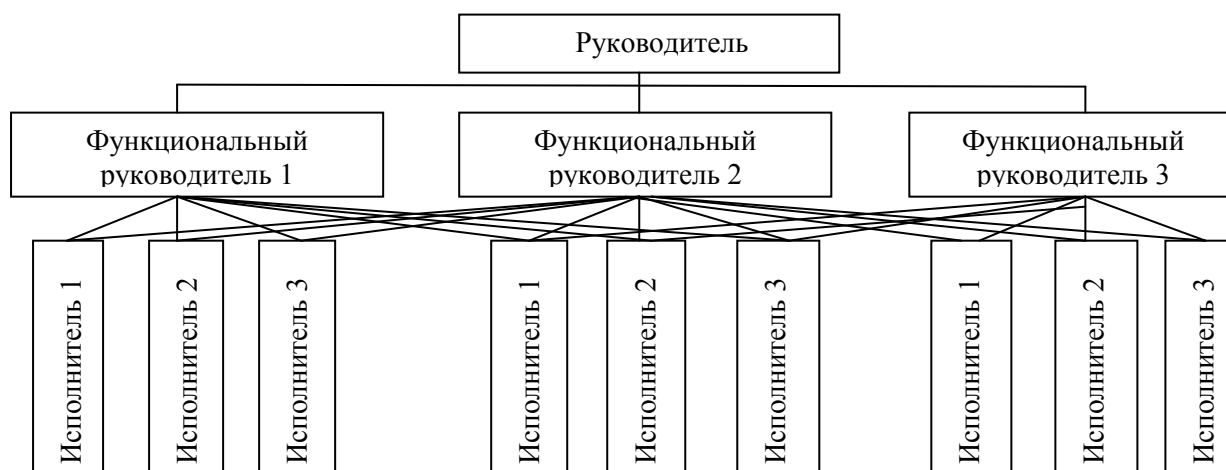


Рис. 5.3. Функциональная структура управления

Выполнение указаний каждого функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений.

**Решения по общим вопросам** принимаются **коллегиально**. Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться во всех функциях, появляется штаб высококвалифицированных специалистов.

Структура нацелена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений. Используются в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства, а также при хозяйственном механизме затратного типа, когда производство наименее восприимчиво к НТП.

Область применения: однопродуктовые предприятия; предприятия, реализующие сложные и длительные инновационные проекты; средние узкоспециализированные предприятия; научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации; крупные специализированные предприятия.

**Основные преимущества функциональной структуры:**

- высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций;
- освобождение линейных менеджеров от решения многих специальных вопросов и расширение их возможностей по оперативному управлению производством;
- использование в работе консультаций опытных специалистов, уменьшение потребности в специалистах широкого профиля;
- снижение риска ошибочных решений;
- исключение дублирования в выполнении управленческих функций

**К недостаткам функциональной структуры можно отнести:**

- трудности поддержания постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами;
- длительная процедура принятия решений;
- отсутствие взаимопонимания и единства действий между функциональными службами;
- снижение ответственности исполнителей за работу в результате того, что каждый исполнитель получает указания от нескольких руководителей;
- чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач своих подразделений;
- снижение персональной ответственности за конечный результат;
- сложность контроля за ходом процесса в целом и по отдельным проектам;
- относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

**Разновидностью функциональной структуры является линейно-функциональная структура.** Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором *линейные* звенья управления призваны командовать, а

**функциональные** — консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

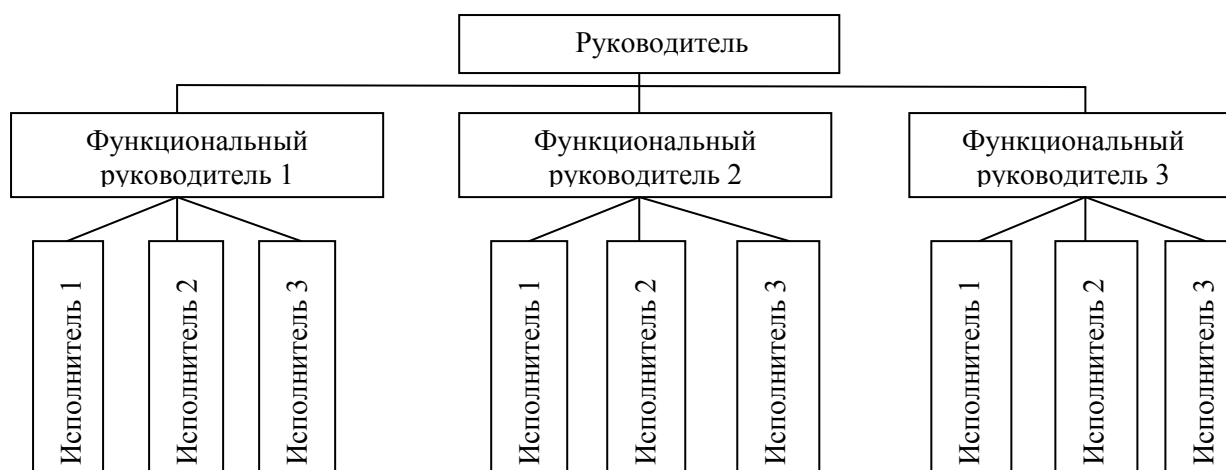


Рис. 5.4. Линейно-функциональная структура управления

#### **Достоинства линейно-функциональной структуры:**

– более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников;

– освобождение линейных руководителей от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим обеспечением и др.;

– построение связей «руководитель — подчиненный» по иерархической лестнице, при которых каждый работник подчинен только одному руководителю.

#### **Недостатки линейно-функциональной структуры:**

– каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой цели, а не общей цели фирмы;

– отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными подразделениями;

– чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали;

– аккумуляция на верхнем уровне наряду со стратегическими оперативными задачами.

### **5.3. ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ**

Ключевыми фигурами в управлении организациями с данной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные подразделения, на предприятиях создаются производственные отделы, которым предоставляется определенная самостоятельность в осуществлении оперативной деятельности. За общей администрацией остается право жесткого контроля по ключевым вопросам стратегического развития, научно-исследовательских разработок, инвестиций.

Структуризация организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя, по обслуживаемым регионам. Руководители вторичных функциональных служб отчитываются перед управляющим производственного подразделения. Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб по всем отделениям завода, координируя их деятельность по горизонтали.

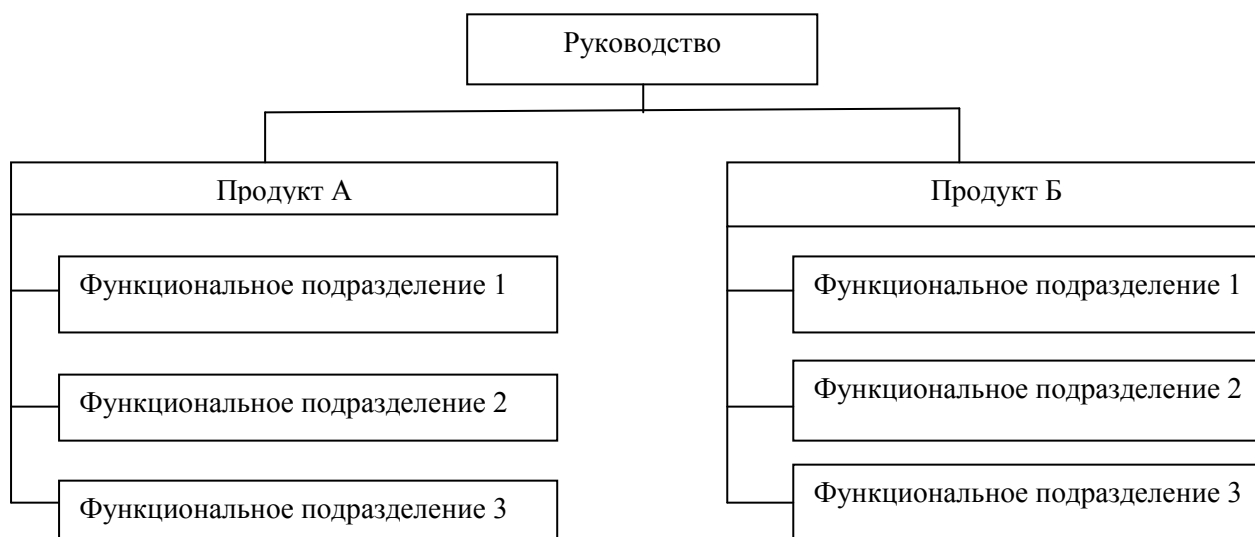


Рис.5.5. Дивизиональная структура управления

Область применения: многопрофильные предприятия, предприятия с расположением в различных регионах, предприятия, осуществляющие сложные инновационные проекты.

**Достоинства дивизиональной структуры управления:**

– более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде;

- улучшение координации работ в подразделениях вследствие подчинения одному лицу;
- возникновение у подразделений конкурентных преимуществ малых форм;
- четкое разграничение ответственности;
- высокая самостоятельность структурных единиц;
- разгрузка высшего менеджмента;
- простота коммуникационных сетей.

**Недостатки дивизиональной структуры управления:**

- высокая потребность в руководящих кадрах;
- сложная координация;
- повышенные затраты за счет дублирования функций;
- сложность осуществления единой политики;
- разобщенность персонала.

#### 5.4. МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

**Матричная структура** представляет собой решетчатую структуру, в которой организация управления по функциям осуществляется начальниками отделов. Организация выполнения проектов осуществляется руководителями проектов. Эта структура построена **на принципе двойного подчинения исполнителей**: с одной стороны — непосредственному руководителю функциональной службы, с другой стороны — руководителю проекта, который наделен необходимыми полномочиями в соответствии с запланированными сроками выполнения данного проекта. В установившуюся линейно-функциональную структуру вводятся (временно или постоянно) особые штабные органы (лица или группа лиц), которые координируют существующие горизонтальные связи по выполнению конкретной программы (проекта), сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее двух руководителей, но по разным вопросам.

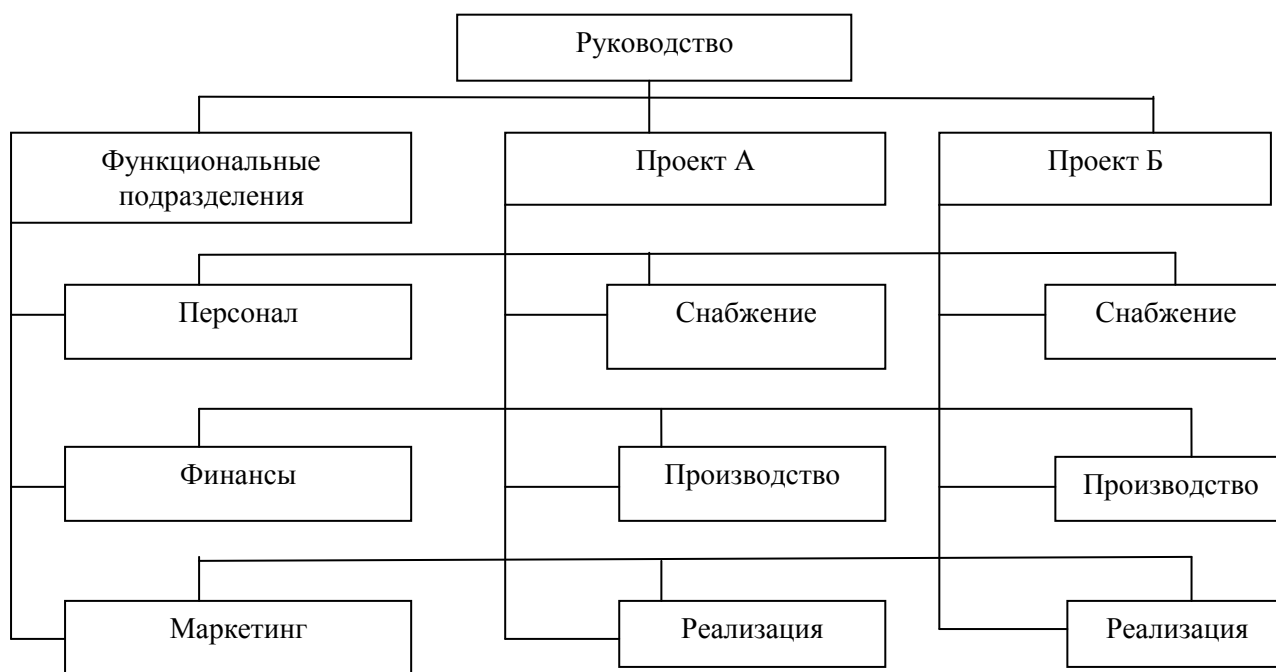


Рис. 5.6. Матричная структура

#### **Преимущества матричной системы управления:**

– значительная активизация деятельности руководителей и работников управленческого аппарата за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными подразделениями, усиление взаимосвязи между ними;

– разделение функций управления между руководителями, ответственными за обеспечение высоких конечных результатов (руководители проектных и программных групп и управлений), и руководителями, ответственными за обеспечение наиболее полного использования имеющихся производственных, материальных и трудовых ресурсов (начальники функциональных подразделений), при этом руководители совместно контролируют работы по составлению оперативных производственных планов и их выполнению;

– вовлечение руководителей всех уровней и специалистов в сферу активной творческой деятельности по ускоренному техническому совершенствованию производства;

– четкое разграничение ответственности по проектам;

– высокая гибкость и адаптивность основных подразделений;

– хозяйственная и административная самостоятельность подразделений;

– простота разработки и реализации единой политики.

#### **Недостатки матричной структуры:**

– проблемы, возникающие при установлении приоритетов заданий и распределении времени работы специалистов над проектами, могут нарушать стабильность функционирования фирмы;

– трудности установления четкой ответственности за работу подразделения;

– возможность нарушения установленных правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях из-за длительного отрыва сотрудников, участвующих в работе проекта, от своих подразделений;

– трудность в приобретении навыков, необходимых для эффективной работы в коллективе;

– возникновение конфликтов между менеджерами функциональных подразделений и управляющими проектами;

– трудности и длительность согласования при принятии решений.

### Контрольные вопросы

1. Что включает в себя понятие организационной структуры управления?
2. Назовите и поясните элементы организационной структуры организации.
3. Перечислите основные принципы проектирования организационных структур.
4. Назовите основные требования к организационным структурам.
5. В чем отличие, преимущества и недостатки линейной структуры управления?
6. Назовите особенности построения, преимущества и недостатки функциональной структуры управления.
7. Дайте характеристику линейно-функциональной структуре управления.
8. Каковы преимущества и недостатки дивизиональных структур управления?
9. Назовите особенности формирования матричной структуры управления. Опишите их преимущества и недостатки.
10. Продумайте схему и разработайте варианты структур управления в известной вам организации. Опишите их.

### Тестовые вопросы

Найдите в каждом тестовом вопросе правильные ответы.

1. Какой тип организационной структуры имеют многие малые предприятия? 1) линейно-функциональный; 2) линейный; 3) продуктовый; 4) региональный.	2. Какая организационная структура более всего подойдет для организации, действующей в стабильных условиях и выпускающей ограниченную номенклатуру продукции: 1) функциональная; 2) дивизиональная; 3) проектная; 4) матричная.
3. Принцип единоначалия нарушается в следующей структуре: 1) линейной; 2) штабной; 3) матричной; 4) все ответы неверны.	4. Требование к организационной структуре управления, когда между звеньями управления устанавливаются рациональные связи: 1) надежность; 2) экономичность; 3) оптимальность; 4) гибкость.

### Задания

**Задание № 1.** Решите ситуации:

1. Какую организационную структуру управления для вашего учебного заведения Вы можете предложить и почему? Изобразите схематически организационную структуру вашего учебного заведения. Укажите достоинства данной структуры управления в учебном заведении.

2. В ООО «Пицца Пик» работают: директор, бухгалтер, 2 повара, 6 официантов и водитель грузового автомобиля. Определите тип организационной структуры управления предприятием.

Изобразите схематически структуру предприятия. Укажите достоинства и недостатки данной структуры.

3. Вы директор ресторана «Россия», вам необходимо уехать в командировку. Кому в ресторане Вы сможете делегировать свои полномочия? Ответ обоснуйте.

4. Вы собираетесь открыть очередной магазин самообслуживания «Фреш», который будет располагаться в центре густонаселенного района, имеются удобные подъездные пути, планируется открытие парковки, рядом детский сад (300 метров, почта).

**Задание № 2.** Выберите структуру управления:

Вас пригласили участвовать в конкурсе на замещение вакантной должности управляющего службой маркетинга. Необходимо ответить, какую организационную структуру службы маркетинга вы предлагаете и почему? Вопрос относится к каждому из предприятий.

*Предприятие 1.* Фирма производит хлебобулочные изделия, которые поставляются в несколько районов города. В последующие пять лет фирма не предполагает изменений в номенклатуре выпускаемой продукции и прогнозирует работу на сложившемся рынке. Продукция фирмы высокого качества и пользуется доверием и спросом потребителей.

*Предприятие 2.* Фирма выпускает широкий ассортимент хлебобулочных изделий, а также кондитерские изделия – рулеты и шоколадно-вафельную продукцию с длительным сроком хранения. Через год предполагается запустить новую линию по производству кексов.

*Предприятие 3.* Фирма производит диетическую продукцию. Рынок сбыта жестко сегментирован, основные потребители продукции – люди, страдающие сахарным диабетом. Основная стратегия фирмы – приближение продукции к покупателю, поддержание достигнутого уровня качества выпускаемой продукции при снижении затрат на ее производство.

## **Раздел 6. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ. ПОЛНОМОЧИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

**Делегирование** — передача задач и полномочий сверху вниз лицу или группе, которые принимают на себя ответственность за их выполнение.

### **Цели делегирования:**

– разгрузка вышестоящих руководителей, что позволит создать наилучшие условия для решения стратегических и перспективных задач управления;

– повышение дееспособности нижестоящих звеньев;

– активизировать «человеческий фактор», увеличить вовлеченность и заинтересованность работников.

К числу основных *принципов рационального* делегирования в менеджменте относятся:

– **единоначалие**, когда сотрудник получает задания и отвечает за их выполнение перед одним начальником;

– **соответствие, состав задач** должен соответствовать характеру полномочий сотрудника;

– **координация**, т. е. полномочия должны динамично корректироваться в соответствии с новыми заданиями сотрудника;

– **достаточность**, когда масштабы ответственности не должны превышать индивидуальные возможности сотрудника;

– **мотивированность**, расширение ответственности должно мотивироваться повышением оплаты, влияния или лидерства.

Делегирование базируется на ответственности и полномочиях.

**Ответственность** — это обязательство работника выполнять делегируемые ему задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Под обязательством понимается то, что от индивида ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации.

**Полномочие** — совокупность официально предоставленных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и осуществлять те или иные действия в интересах организации. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент.

**Объем полномочий** определяется в соответствии с *принципами*:

– **характера решаемых проблем**: чем больше важность и разнообразие проблем, которые решает руководитель, тем значительнее полномочия у него;

– **развитости системы коммуникаций**, данный принцип предполагает, что если с руководителем достаточно легко установить связь, то тем меньше подчиненным требуется полномочий;

– **личных особенностей исполнителей**: чем выше образование, опыт, ответственность, тем больше сотруднику может быть предоставлено полномочий;

– **морально-психологического климата организации**: объем полномочий тем больше, чем благоприятнее морально-психологический климат. В этом случае существует меньшая вероятность того, что сотрудники будут превышать свои полномочия.

Можно делегировать

- все рутинные виды работ;
- специализированную деятельность (например, составление отчетов);
- частные работы (разработка разделов планов, ответы на запросы и т.д.);
- подготовительные работы (составление материалов к совещанию, проектов документов и т.п.);
- участие в совещаниях.

**Не рекомендуется делегировать**

- окончательное определение целей;
- контроль результатов;
- работу с кадрами;
- новые, необычные дела;
- задачи особой важности;
- конфиденциальные дела.

**Проблемы делегирования**

Менеджер избегает делегирования по следующим причинам:

- недоверие к подчиненному;
- боязнь за свой авторитет;
- отсутствие дополнительного времени на разъяснение и контроль;
- низкая квалификация руководителя, незнание техники делегирования;
- недооценка руководителем преимуществ делегирования.

Подчиненный не желает принимать на себя полномочия:

- неуверенность в своих силах;
- боязнь вызвать критику со стороны руководства;
- нежелание нести дополнительную ответственность.

**Типы полномочий**

**Линейные полномочия** передаются непосредственно от руководителя к подчиненному, и при необходимости, далее, к другим подчиненным. При таких полномочиях можно действовать в пределах конкретной организационной структуры без согласования с другими руководителями.

**Административные полномочия** базируется на делегировании различных функций аппарату управления. Он занимается консультированием линейных руководителей по вопросам планирования, финансирования, сбыта продукции и т.п. Речь идет о функциях помощников и секретарей.

Разновидности административных полномочий:

– **рекомендательные** полномочия – линейные руководители могут обращаться за советом в соответствующую службу, но не обязательно полученные советы выполнить.

– **параллельные** полномочия – установление систем сбалансированной власти, что способствует созданию эффективного контроля и предотвращению ошибок. Пример, необходимость наличия двух подписей (директора и главного бухгалтера) на платежных поручениях, направляемых в банк.

– **функциональные** полномочия – аппарат управления может, как начать, так и запретить порядок действий по указанию менеджера (например, единый подход по сбору данных).

**Контрольные вопросы**

1. Назовите основные цели делегирования.
3. Перечислите основные этапы и принципы эффективного делегирования.
4. Дайте определения понятиям делегирования и ответственности.



5. Что представляют собой полномочия?
6. Каким образом определяется объем полномочий в организации?
7. Почему делегирование полномочий имеет функциональное значение для управления?
8. Каковы некоторые наиболее распространенные препятствия для эффективного делегирования?
9. Охарактеризуйте типы полномочий.

### Тестовые вопросы

Найдите в каждом тестовом вопросе правильные ответы.

<p>1. Какие из полномочий не могут быть делегированы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) принятие решения о ликвидации предприятия;</li> <li>2) принятие устава предприятия;</li> <li>3) утверждение отчетов о работе;</li> <li>4) все ответы верны.</li> </ol>	<p>2. Смещение властных полномочий в направлении нижних уровней организации:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) структурирование;</li> <li>2) централизация;</li> <li>3) децентрализация;</li> <li>4) делегирование.</li> </ol>
<p>3. Права, обязанности, ответственность руководителей, специалистов и других работников определены:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Уставом организации;</li> <li>2) Законом РФ «О защите прав потребителей» ;</li> <li>3) Должностной инструкцией;</li> <li>4) Трудовым Кодексом Российской Федерации.</li> </ol>	<p>4. Ответственность – это:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) обязательство работника выполнять делегируемые ему задачи и отвечать за их решение;</li> <li>2) право использовать ресурсы организации;</li> <li>3) выполнение задач данной должности;</li> <li>4) передача задач и полномочий.</li> </ol>

### Задания

#### Задание № 1.

Вы, как руководитель торгового предприятия, всегда сами составляли отчет по текущей деятельности для вышестоящей организации. Между тем сложилось так, что Вы по объективным причинам не имеете времени составить такой отчет. У вас работает сотрудник, который не раз проявлял себя с хорошей стороны в решении не менее важных управленческих задач. И на этот раз Вам кажется, что он подойдет для составления нужного отчета. Руководствуясь правилами делегирования, разработайте план беседы с выбранным Вами сотрудником. Назовите вопросы, которые не подлежат делегированию.

#### Задание № 2.

Вы приняты на должность (технолога общественного питания во вновь созданный ресторан; коммерсанта во вновь открывающийся магазин). Директор предприятия предложил Вам самостоятельно разработать проект должностной инструкции, которой Вы будете руководствоваться в своей работе. Каков порядок разработки и утверждения должностной инструкции специалиста?

Разработайте проект должностной инструкции технолога общественного питания для работы в ресторане.

Специальность	Общие положения	Функции	Должностные обязанности	Права	Ответственность

## Раздел 7. ФУНКЦИЯ МОТИВАЦИИ

**Мотивация** — процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности.

**Потребности** — это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека.

Мотивация, рассматриваемая как процесс, представлена в виде шести этапов:

**1. Возникновение потребностей.** Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно их можно разбить на три группы: физиологические, психологические, социальные.

**2. Поиск путей устранения потребности.** Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

**3. Определение целей (направления) действия.** Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов: что я должен получить, чтобы устранить потребность; что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю; в какой мере я могу добиться того, чего желаю; насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

**4. Осуществление действия.** На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

**5. Получение вознаграждения за осуществление действия.** Прделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется, насколько выполнение действий дало желаемый результат.

**6. Устранение потребности.** В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

## МОТИВАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ

### 7.1. МЕТОД «КНУТА И ПРЯНИКА»

Из множества разработанных **мотивационных моделей** можно выделить следующие: метод «кнута и пряника»; содержательные теории мотивации; процессуальные теории мотивации.

**1.Метод «кнута и пряника»** применялся тысячи лет. В качестве развития метода «кнута и пряника» Д. Мак-Грегор сформулировал, по крайней мере, два определенных подхода, которые менеджер может использовать для управления подчиненными. Эти подходы известны как теория X и теория Y. (рис. 7.1.).

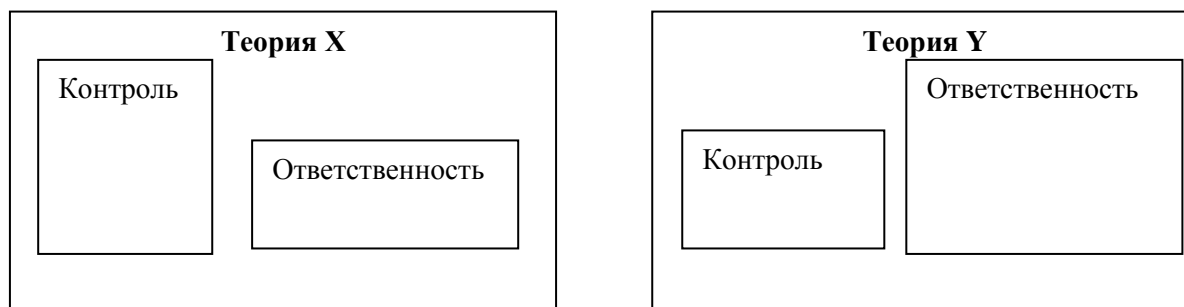


Рис. 7.1. Теория мотивации Д.МакГрегора

**Теория Х-авторитарный взгляд** на управление, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. В соответствии с теорией Х:

1. Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.
2. Человека следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации.
3. Средний человек предпочитает, чтобы им управляли; он предпочитает избегать ответственности, у него мало честолюбия, ему нужна безопасность.

**Теория Y - стимулирует и поддерживает делегирование полномочий**, обогащение содержания работы, улучшение взаимоотношений руководитель — подчиненный, коллективное (партиципативное) решение проблем и признание того, что мотивация людей происходит на основе сложной совокупности психологических потребностей и ожиданий. В соответствии с теорией Y:

1. Человеку нравится работать.
2. Внешний контроль — не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществлять самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен.
3. Средний человек стремится к ответственности.

## 7.2. СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Содержательные теории мотивации изучают потребности людей. Они основаны на идентификации внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать так, а не иначе.

Большой вклад в теорию мотивации труда внес **А. Маслоу**, который является разработчиком структуры и иерархии человеческих потребностей, влияющих на мотивацию. Эта теория в дальнейшем получила широкое применение и была названа пирамидой потребностей.

**1. Концепция иерархии потребностей, разработанная А. Маслоу, включает в себя следующие основные идеи и предпосылки:**

- люди постоянно ощущают какие-то потребности;
- люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы;
- группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу;
- потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям, удовлетворенные потребности не мотивируют людей;
- если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность;
- обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии;
- потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения;
- потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как, в общем, удовлетворены потребности более низкого уровня. А. Маслоу, признавая многообразие человеческих потребностей, предложил их классификацию на следующие пять категорий (рис.7.2.).

**К группе физиологических потребностей** относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище и т. п. Данные потребности в значительной мере связаны с поддержанием физиологических процессов и порождены физиологией человека. Люди, которые работают в основном по причине необходимости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве на рабочем месте, возможности избежать усталости и т. п.

**Потребности безопасности** связаны с желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии. Люди, испытывающие потребности этого рода, оценивают свою работу в первую очередь с точки зрения обеспечения им стабильного существования в будущем. Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, гарантия медицинского обслуживания.



Рис. 7.2. Иерархия потребностей по А. Маслоу

**Потребности принадлежности и причастности** связаны с тем, что человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, быть членом каких-то объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях и т. п. Если для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на принадлежность к коллективу и, во-вторых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами.

**Потребности признания и самоутверждения** отражают желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание людей, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали их за это. Люди с сильно влияющей на них данной потребностью стремятся к лидерскому положению либо к положению признанного авторитета при решении задач. При управлении данными людьми надо использовать различные формы выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград и т. п.

**Потребности самовыражения** объединяют потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении людьми данного рода надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие претворять в жизнь способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

Все эти потребности А. Маслоу расположил в виде строгой иерархической структуры. Потребности **нижних уровней** требуют первостепенного удовлетворения, тем самым влияют на поведение человека, прежде чем начнут сказываться потребности **более высоких уровней**.

**2. В своей теории Д. Мак-Клеланд** утверждает, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трех потребностей высшего уровня: **потребности во власти; потребности в успехе; потребности в принадлежности**.

Человек, ориентированный на **достижение успеха**, обычно приемлет достаточно высокий уровень риска, хочет знать о конкретных результатах своей работы, хочет нести ответственность за решение каких-либо проблем и имеет тенденцию к постановке реальных целей. Как и потребность в успехе, **потребность во власти** находится между потребностями в уважении и самовыражении А. Маслоу. Д. Мак-Клеланд рассматривал эту потребность как позитивную и тесно связывал ее с желанием добиться руководящей должности.

Потребность в **принадлежности** - эта потребность отражает желание человека иметь близкие, дружеские отношения с другими людьми. Люди с острой потребностью в принадлежности наиболее часто добиваются успеха на работе, требующей высокого уровня социального взаимодействия, где межличностные отношения особенно важны.

Д. Мак-Клеланд использовал результаты своего исследования для определения трех **характерных типов менеджеров**:

- **институциональные менеджеры**, которые испытывают большую потребность во власти, чем в принадлежности, и обладают высоким уровнем самоконтроля;

- менеджеры, у которых **потребность во власти сильнее**, чем потребность в принадлежности, но которые более открыты и социально активны, чем институциональные менеджеры.;

- менеджеры, у которых **потребность в принадлежности сильнее** потребности во власти и которые также открыты и социально активны.

Менеджеры первых двух типов лучше управляют своими отделами, в основном из-за своей потребности во власти. Менеджеры должны ставить для себя и для своих подчиненных трудные, недостижимые цели и задачи. Кроме этого, следует помнить, что люди, ориентированные на успех, чаще всего этого успеха и добиваются, однако организация может извлечь выгоду из комбинации всех трех типов менеджеров.

**3. Теория мотивации Ф. Герцберга.** Фредерик Герцберг во второй половине 1950-х гг. разработал модель мотивации, основанную на потребности. В этой модели он выделил две большие категории назвав их "гигиенические факторы" и "мотиваторы". **Первая группа - гигиенические факторы Ф. Герцберга** включают следующие: политика фирмы и администрации; условия работы; заработок; гарантия работы как наличие или отсутствие уверенности в завтрашнем дне; межличностные отношения, как по горизонтали, так и по вертикали; степень непосредственного контроля за работой, условия на рабочем месте, как шум, освещенность, комфорт, статус, правила, распорядок и режим работы.

**Вторую группу факторов Ф. Герцберг назвал мотиваторами, или удовлетворителями.** Это такие условия работы, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации служащих и удовлетворения от работы. При отсутствии этих условий невозможно получить ни эффективной мотивации, ни удовлетворения. Мотиваторы включают в себя достижение цели, признание, ответственность, продвижение по службе, возможности для личного роста, успех, признание и одобрение результатов работы.

**Ф. Герцберг** в результате анализа факторов, влияющих на неудовлетворенность работника, сделал вывод, который заключается в том, что при наличии у персонала чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первостепенное внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность, и делать все для того, чтобы устранить это. По мнению Ф. Герцберга, основным стимулом, вызывающим удовлетворенность, является сама работа, а также потребности в признании достижений, стремлении к продвижению по службе, самореализации работника в труде. Ф. Герцберг пришел к выводу, что отсутствие

первой группы факторов не приведет к большой неудовлетворенности, т. е. они не играют мотивирующей роли, они как бы связаны с устранением «боли», «страдания», их присутствие существенно не увеличит качество и эффективность выполняемой работы. Отсутствие второй группы факторов приводит к неудовлетворенности работника, а наличие не факт его удовлетворенности.

### 7.3. ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

В процессуальных теориях мотивации акцент делается на **объяснении процесса выбора поведения, способного привести к желаемым результатам**. Согласно процессуальным теориям, поведение личности определяется, с одной стороны, ее потребностями (что согласуется с содержательными теориями), с другой — восприятием ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможными последствиями выбранного типа поведения.

**1. В теории справедливости Дж. Адамса.** Согласно теории справедливости, индивид оценивает получаемое им вознаграждение в сравнении с вознаграждением других категорий сотрудников, которые достигли аналогичных результатов. При этом если обеспечивается равенство по отношению «вход и выход», то сотрудник воспринимает отношение к нему менеджмента как справедливое (честное и беспристрастное). В данном случае под входом понимаются образование, опыт, прилагаемые усилия и способности, а выходом — зарплата, признание, продвижение по службе, иные выгоды. Если баланс соотношения «вход/выход» нарушается, то у сотрудника возникает ощущение несправедливости.

*Например*, если сотрудник с более высоким образованием и опытом работы получает такую же зарплату, как и его коллеги. Или, наоборот, у сотрудника, получившего большее вознаграждение, чем его коллеги за аналогичный результат, может возникнуть желание исправить эту несправедливость.

**2. Согласно теории ожидания В.Врума**, подчиненные работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдают их ожидания в трех областях:

1) **ожидания в отношении «затраты труда — результаты»** — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;

2) **ожидания в отношении «результаты — вознаграждения»** — это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;

3) **третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания — ценность** полученного поощрения или вознаграждения.

– **Ожидания в отношении затрат труда — результатов**. Когда человек спрашивает себя: «В какой степени я могу ожидать, что мои усилия приведут к количественным и качественным результатам, которые нужны моему менеджеру?», то ответ на него выражается термином «ожидания в отношении «затраты труда — результаты». Чем сильнее ожидание, что чьи-то усилия приведут к желаемому результату, тем больше вероятность, что этот человек качественно выполнит поставленную перед ним задачу. Например, предположим, что у служащего есть две возможности продвижения по службе. Если принять, что обе работы совершенно одинаковы во всех других отношениях, то, согласно теории ожидания служащий выберет ту работу, на которой, как ему кажется, у него большая вероятность успеха.

– Чем крепче уверенность рабочего в том, что менеджер выплатит **обещанное им вознаграждение**, тем выше вероятность того, что рабочий станет усердно выполнять задание, данное менеджером. При определении того, насколько рабочий уверен в том, что менеджер выплатит им вознаграждение, важную роль играют несколько факторов. Во-первых, уверенность возрастает, если обещания менеджера ясны и определены. Во-вторых, уверенность растет, если рабочий знает, что менеджер действительно обладает полномочиями по обеспечению желаемого вознаграждения. Менеджеры должны помнить, что своими действиями они создают себе репутацию и имидж, которые нужно защищать

или, в случае необходимости, улучшать, если они хотят добиться успеха в мотивировании своих подчиненных.

– **Ценность вознаграждения** — служащие уверены в том, что они могут выполнять ту работу, которую ждет от них менеджер, и что они получат обещанное им вознаграждение, но все равно задают себе, возможно, наиболее трудный вопрос: «Если я получу то вознаграждение, которое хочу получить, будет ли оно достаточно ценным для меня и смогу ли я с его помощью удовлетворить свои основные потребности?» Согласно теории ожидания, ответ на этот вопрос заключается в измерении ценности вознаграждения.

**3. Теория постановки целей Э. Локка** исходит из того, что люди субъективно в той или иной степени воспринимают цель организации как свою собственную и стремятся к ее достижению, получая удовлетворение от выполнения требующейся для этого работы. Если цели реальны, то, чем они выше, тем больших результатов добивается человек в процессе их достижения; в противном случае цели перестают быть средством мотивирования. К высоким результатам ведет ясность и определенность целей, четкость и конкретность в их постановке. Значительное воздействие на мотивацию работника оказывает **в соответствии с теорией постановки целей и полученный результат**. Если он позитивен, исполнитель остается удовлетворенным собой и его мотивация повышается, а в противоположном случае происходит обратное.

**4. Концепция партисипативного управления** исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и производительно.

Направления партисипативного управления:

- работники получают право самостоятельно решать, каким способом лучше всего выполнить свою работу;
- работники привлекаются к принятию решения по поводу выполняемой ими работы;
- работникам предоставляется право формировать рабочие группы по собственному усмотрению;
- работникам дается право контроля за количеством и качеством труда.

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию мотивация.
2. Назовите основные стадии процесса мотивации.
3. В чем сущность «Теории Х» и «Теории Y» Д. Мак-Грегора?
4. Раскройте содержание теории мотивации А. Маслоу.
5. Что представляет собой теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клеланда?
6. В чем заключается сущность двухфакторной модели мотивации Ф. Герцберга?
7. В чем отличие содержательных и процессуальных теорий мотивации?
8. В чем суть теории справедливости Дж. Адамса?
9. Раскройте содержание теории ожидания В. Врума.
10. Опишите теорию постановки целей Э. Локка.

### Тестовые вопросы

Найдите в каждом тестовом вопросе правильные ответы.

<b>К процессуальным теориям мотивации относятся:</b>	<b>К содержательным теориям мотивации относятся:</b>
1) концепция партисипативного управления;	1) концепция партисипативного управления;
2) иерархия потребностей, разработанная А. Маслоу;	2) иерархия потребностей, разработанная А. Маслоу;
3) теория справедливости Дж. Адамса;	3) теория справедливости Дж. Адамса;
4) теория потребностей Д. Мак-Клеланда;	4) теория потребностей Д. Мак-Клеланда;
5) теория ожидания В. Врума;	5) теория ожидания В. Врума;
6) теория постановки целей Э. Локка;	6) теория постановки целей Э. Локка;
7) теория мотивации Ф. Герцберга.	7) теория мотивации Ф. Герцберга.

<p><b>Последовательность пирамиды потребностей по А. Маслоу:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) потребности в принадлежности;</li> <li>2) потребности в безопасности;</li> <li>3) физиологические потребности;</li> <li>4) потребности самовыражения;</li> <li>5) потребности признания.</li> </ol>	<p><b>Какова высшая потребность в пирамиде потребностей А. Маслоу:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) признание и самоутверждение;</li> <li>2) физиологические потребности;</li> <li>3) самореализация;</li> <li>4) принадлежность и причастность.</li> </ol>
--	--

### Задания

#### **Задание № 1.** Выполнить тест «Какая у Вас мотивация к успеху?»

**Методические указания:** Если хотите узнать, насколько сильна у Вас мотивация к достижению поставленной цели, постарайтесь не задумываясь, но четко ответить «да» или «нет» на каждый из предлагаемых вопросов. За каждый ответ «да» на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 40, 41 и за каждый ответ «нет» на вопросы 6, 11, 12, 13, 18, 20, 24, 31, 33, 34, 35, 36, 38, 39 поставьте себе по одному баллу. Затем подсчитайте общее количество баллов. Ответ в конце теста.

1. Если имеется выбор между двумя вариантами, то его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Если возникает проблемная ситуация, то я чаще принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня более привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Похвала меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. Я легко проявляю честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других сотрудников.
20. Иногда я отказываю то, что должен был сделать немедленно.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим сотрудникам.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда я не знаю, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Обычно я обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Если я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Если я уверен, что прав, то для доказательства своей правоты я могу пойти даже на крайние меры.



**Ответ**

**28 - 32 балла.** Очень сильная мотивация к успеху, вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

**15 - 27 баллов.** Средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели у вас бывает в форме приливов и отливов: порой вам хочется все бросить, так как считаете, что цель, к которой стремились, недостижима.

**14 баллов и менее.** Мотивация к успеху очень слабая. Вы довольны собой и своим положением, убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

**Задание № 2.**

В процессе жизнедеятельности люди стремятся удовлетворить различные потребности, основными из которых являются:

- 1) обеспечить материальный комфорт;
- 2) избегать неприятностей;
- 3) заработать на жизнь;
- 4) обеспечить положение в обществе;
- 5) покупать хорошие вещи;
- 6) завоевать признание и уважение.

Назовите виды потребностей. Определите, какие из предложенных в ситуации потребностей являются для Вас приоритетными. Постройте лестницу потребностей А. Маслоу и расположите свои потребности на ступенях лестницы, сделайте вывод. Какова роль менеджера в мотивации деятельности работников?

**Задание № 3.**

Изучив содержательные и процессуальные теории мотивации, заполните таблицу.

*Характеристика основных теорий мотивации*

Название	Содержание	Достоинства	Недостатки
<i>Содержательные теории мотивации</i>			
Теория иерархии потребностей А.Маслоу			
Двухфакторная теория Ф.Герцберга			
Теория приобретенных потребностей Д.МакКлелланда			
<i>Процессуальные теории мотивации</i>			
Теория ожиданий В.Врума			
Теория справедливости Дж.С.Адамса			
Теория постановки целей Э.Локка			

**Методические указания:** Сначала проделайте данные задания индивидуально, а затем обсудите в аудитории, после чего сформулируйте общую позицию по данному вопросу.

**Задание № 4**

Назовите по пять наиболее важных мотиваторов, расставив их по важности с 1-го по 5-е, для следующих лиц: квалифицированного рабочего, офис-менеджера, специалиста (врача, юриста, преподавателя), неквалифицированного рабочего. Какая мотивационная теория лучше объясняет поведение указанных категорий работников. Какие методы воздействия могут быть использованы наиболее эффективно?

**Задание № 5**

Обсуждая с руководителем отдела торговли вопросы мотивации сотрудников, директор заявил: «Я знаю о мотивации людей то, что главное для них – это деньги, хороший начальник и нормальные условия работы». Согласны ли Вы с ним? Проанализируйте это высказывание с позиции теорий А. Маслоу, Ф. Герцберга. Дайте свои объяснения.

**Задание № 6.** Решите ситуацию.

Коммерческий отдел райпо постоянно обеспечивал бесперебойную поставку товаров широкого ассортимента, проводил ярмарки, презентации, выставки-продажи, предлагал различные методы стимулирования торговли, что прямо влияло на рост объема продаж. Коллектив отдела систематически поощрялся денежными премиями, которые в отделе распределял начальник поровну между всеми сотрудниками. Неожиданно главный специалист отдела Н.С. Петрова подает заявление об уходе, не объяснив причины. Ведущий

специалист по кадровой работе райпо попытался прояснить ситуацию в беседе с одной из старейших сотрудниц коммерческого отдела и вот что выяснил: Н.С. Петрова – самый инициативный сотрудник отдела, специалист высокой квалификации, умеет оценивать рынок продавца, выбрать выгодного поставщика. В общем, сама не сидела на месте и хотела, чтобы все сотрудники также относились к работе. Хорошая оценка работы всего отдела – это целиком ее заслуга. Материальное же вознаграждение за ее труд было одинаковым, как у всех остальных сотрудников.

Оцените мотивационное поведение Н.С. Петрова. Какая теория мотивации объясняет такое поведение? Каким документом должно определяться премирование работников? Какое значение имеет принцип стимулирования в практике работы?

### **Задание № 7. Решите кейс.**

Изучите ситуацию, ответьте на вопросы и выполните задания.

Выпускники техникума - друзья Сергей, Андрей, Ольга и Николай не виделись с тех пор, как окончили техникум, пять лет назад, и после вечера встречи однокурсников решили побеседовать друг с другом, вспомнить жизнь в техникуме и рассказать о том, как у них идут дела сейчас. Вспоминания не заняли много времени, разговор о текущей жизни представил гораздо больший интерес.

«Мне ужасно надоела моя работа, - сказал Николай, - сначала, когда я пришел на завод, мне казалось, что меня ждет интересная и разнообразная деятельность. Кстати, все так и было, пока я не стал начальником отдела. Теперь я понял в море административной работы, должен отдавать команды подчиненным, что мне доставляет мало удовольствия. И домой прихожу, когда мои уже спят. С друзьями встретиться некогда. Я согласен меньше получать, лишь бы быть более свободным и иметь меньше ответственности. Может быть, кому-то нравится командовать. Но это, видно, не для меня».

«Не знаю, достаточно ли тебе твоей зарплаты. А я совсем не удовлетворена тем, что мне платят. Хотя денег на жизнь мне хватает. Но не в этом самое главное. Я уже работаю пять лет в супермаркете, все меня знают, участвовала в переговорах, а получаю столько же, сколько и племянник директора, который только в этом году пришел к нам после окончания заочного техникума. И вообще, я сделала вывод для себя в последнее время, что руководство мало обращает внимания на то, кто, сколько дает предприятию. Я надеялась сделать быструю карьеру, окончила институт. Но почти не вижу движения кадров. На руководящие должности в основном принимают со стороны. При первой же возможности получить движение на стороне – «уйду».

«Я тоже пытался сделать карьеру, - перебил Ольгу Сергей, - старался из последних сил. И даже дорос до позиции маленького начальника. А потом понял, что перспектив роста у меня практически нет, и решил начать трудиться простым рабочим, деньги заколачивать. И получается совсем неплохо. Зарплата у меня приличная. Отработал свое – и отдыхай, живи в свое удовольствие. Семьи я своей не завел, зато друзей полно. По воскресеньям в футбол гоняем. Бывает, что вместе вечером на стадион ходим. И отпуск вместе на лодках проводим. Уха, костер, песни, свежий воздух. Что еще надо! Так что я своей работой доволен».

«Удивительные вы все люди. Все о деньгах да, о карьере. Как будто ничего другого на работе нет. Конечно, когда я сразу после университета гроши получал, было плохо. Но сейчас зарплата нормальная, однако, радости я от этого не испытываю. Сидят пять человек в тесной комнате, мой сосед курит непрерывно и выходить из комнаты не собирается. Начальник вечно лезет со своими рекомендациями. Я его голос уже слышать не могу. Единственное, что удерживает, так это то, что работа интересная, а также то, что в последнее время я получаю хорошие результаты. Ну, и жена будет против, если я захочу уйти. Как-никак, садик, больница и путевки в санаторий во время отпуска обеспечены. Так что приходится мириться. А что поделаешь, нужно думать о будущем» - так закончил свой монолог Андрей.

### Ответьте на вопросы:

1. Выявите причины того, почему не оправдались ожидания по отношению к работе персонажей ситуации, определив мотивы поведения каждого из героев.

2. Последовательно проанализируйте реализацию теорий содержания и процесса мотивации на примере поведения героев ситуации.

3. Как, по вашему мнению, будет в дальнейшем строиться отношение героев ситуации к их работе и какие шаги они предпримут для того, чтобы разрешить те проблемы, которые вызывает, или может вызвать у них неудовлетворенность работой?

## Раздел 8. ФУНКЦИЯ КОНТРОЛЯ

**Контроль** это процесс установления отклонения от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности.

*Контроль* - это процесс достижения организацией своих целей.

*Контроль* – это управленческая деятельность, в задачи которой входит количественная и качественная оценка, учет результатов работы организации.

**Функция контроля** – выявить проблемы и скорректировать деятельность до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

### Цели контроля:

- своевременно и полно вскрыть промахи, ошибки и недостатки в работе подчиненных лиц и структурных подразделений;
- наметить пути устранения недостатков и посредством инструктирования, показа, личного примера и обучения работников;
- обобщить и распространить передовой опыт работы, показать возможности прогрессивных методов для совершенствования деятельности.

### Задачи контроля:

- диагностика состояния дел на предприятии;
- информирование работников;
- ориентирование деятельности;
- побуждение или мотивация;
- организация деятельности подчиненных.

*Контроль* называют также **обратной связью**. Воздействуя на объект управления, получают информацию о новом состоянии. На основании этой информации принимают новые решения и осуществляют новые воздействия (рис.8.1).

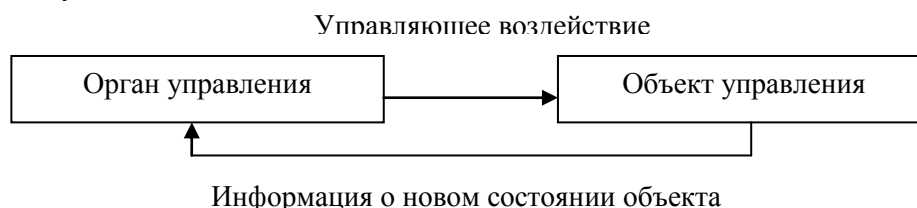


Рис. 8.1 Обратная связь

**Объектом контроля** выступает организация. Внутри организации контролю подвергаются проходящие в ней процессы и отдельные элементы системы.

**Предметом контроля** производства является количество и качество продукции, соблюдение технологии, сроки выполнения работ.

*Менеджеры, отвечающие за финансы фирмы*, контролируют доходы и расходы фирмы, сравнивают величину фактически полученной прибыли с ожидаемой.

*Менеджера по кадрам* интересует все, что связано с людьми: например, нет ли опозданий, прогулов и других нарушений дисциплины, на какие работы нужен дополнительный персонал, довольны ли сотрудники своим положением в фирме.

### Формы контроля

– Контроль на производстве может быть в виде наблюдения с использованием различных контрольно-измерительных приборов.

– Для контроля за денежными средствами применяют финансовые и бухгалтерские документы. Бухучет является информационной базой контроля, а анализ – методом его проведения.

– Подчиненных менеджер может контролировать в форме *письменных отчетов о работе или проводить регулярные совещания*.

### Виды контроля

1. **Предварительный контроль** осуществляется до фактического начала работы. Само планирование и создание организационной структуры позволяют осуществить

предварительный контроль. Строгое соблюдение правил и процедур при выработке планов, четкое написание должностных инструкций, эффективное доведение формулировки целей до подчиненных – все это способ убедиться, что планы будут реализованы.

Предварительный контроль используется по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

При приеме на работу с кандидатом проводится собеседование, выявляется, насколько его характеристики соответствуют необходимым требованиям.

В отношении материальных ресурсов вырабатываются стандарты допустимого качества поступаемых материалов, материалы проверяют на соответствие стандартам; тщательно выбираются поставщики для заключения договоров.

Средством контроля финансовых ресурсов является финансовый план. Финплан дает уверенность в том, что организация в процессе работы будет иметь достаточные средства.

**2. Текущий контроль** осуществляется непосредственно на стадии хозяйственного процесса. Его объектом являются подчиненные, а субъектом – их начальники. Задача – своевременно выявить и скорректировать отклонения, возникающие в ходе работы, от заданных параметров. Текущий контроль основывается на обратных связях. *Пример, начальник обнаружил ошибки в работе подчиненных и сообщил им, что их работа неудовлетворительна. В результате подчиненные исправили ошибки и усилили свое внимание к выполнению операций. Контроль дает возможность своевременно реагировать на меняющиеся факторы.*

**3. Заключительный контроль** осуществляется после выполнения работы. Фактически полученные результаты сравниваются с установленными ранее. Несмотря на то, что вмешаться в работу уже нельзя, этот контроль необходим. Он показывает, каких результатов добились люди, вскрывает упущения и недостатки в работе. Роль этого вида контроля заключается в следующем:

- он дает информацию для дальнейшего планирования;
- способствует мотивации.

А также следующие виды контроля:

**Общий** – контроль управляемой системы в целом.

**Функциональный** – контроль отдельной функции или отдельного участка.

**Плановый** – контроль, осуществляемый в плановом порядке, например, ежемесячно, ежеквартально.

**Внезапный** - контроль, осуществляемый при поступлении негативных сигналов из внутренней среды предприятия. Например, поступают жалобы на систематические опоздания сотрудников или сотрудники не выполняют своих должностных обязанностей, постоянно пьют чай или устраивают перекуры.

**Внутренний** контроль – система мер, обеспечивающая нормальную работу предприятия. Обычно осуществляется силами самого предприятия. Например, в финансовой области речь может идти о сохранности активов, достижении плановых показателей, в том числе по прибыли.

**Внешний** – контроль, осуществляемый специалистами со стороны или сторонними организациями, например, контроль санэпидемстанции, аудиторская проверка и т.д. В данном случае задача контроля состоит в квалифицированном определении предела допустимых отклонений, все остальные отклонения требуется зафиксировать и устранить.

#### Этапы контроля

**1. Выработка стандартов и критериев.** В качестве стандартов используются цели, которые являются конкретными, поддаются измерению и имеют временные границы. *Легко установит показатели результативности для величин, поддающихся количественному измерению: по прибыли, объему продаж. Но некоторые важные цели не поддаются количественному выражению напрямую. Например, повышение степени удовлетворенности работой. Сокращение увольнений обычно считается проявлением удовлетворенности работой.*

**2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами.** Контроль должен быть экономически эффективным. Это достигается использованием метода управления по принципу исключения. Суть его в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Для этого руководство решает важную задачу – устанавливает *масштаб допустимых отклонений*. Если обнаруживаются отклонения, которые не выходят за рамки этого масштаба, то такие отклонения не вызывают тревоги.

В коммерческой деятельности измерения проводятся ради увеличения прибыли. Любая система сбора информации и ее обработка довольно дорога, поэтому менеджер должен избегать искушения измерить все и как можно точнее. Информация должна быть точной, поступать вовремя, а стандарты **поняты** сотрудниками.

**3. Принятие необходимых корректирующих действий.** Менеджер определяет, какие действия необходимо предпринимать. Такими действиями могут быть:

- невмешательство в работу (ничего не нужно предпринимать) – фактические результаты совпадают со стандартами;

- устранение отклонений – установить причины отклонений и добиться возвращения к правильным действиям. Это происходит через изменение некоторых внутренних переменных;

- изменение стандартов в результате их пересмотра – предусматривает пересмотр планов, а следовательно, и стандартов. Стандарты могут оказаться нереальными, так как они основываются на планах, а планы – это лишь прогнозы будущего. Это сводит на нет мотивацию. Поэтому стандарты пересматриваются в сторону понижения. Контроль может выявить необходимость пересмотра стандартов в сторону повышения. Это случается в успешно работающих организациях.

#### **Технология контроля**

**1 группа** представляет процесс *выбора концепции* контроля и включает систему, процесс или частные проверки; определение предмета и цели контроля; определение контролирующего органа.

**2 группа** представляет процесс определения *норм* контроля и содержит этические, правовые, производственные и другие нормы.

**3 группа** представляет процесс определения *объема и области* контроля, который может быть полным, сплошным, эпизодическим, выборочным, финансовым и т.п. Контролю может подлежать качество продукции, производительность труда и т.д.

**4 группа** объединяет в себе *методы или виды* контроля, например, предварительный (диагностический, терапевтический), текущий, заключительный и др.

**5 группа** представляет процесс определения *цели* контроля, в который входят: целесообразность, правильность, регулярность и эффективность контроля.

**Правила контроля**, которых необходимо придерживаться для уменьшения возможных негативных проявлений:

- сотрудник должен видеть, что контроль направлен не на его личность, а на рабочий процесс;

- сотрудник должен знать, что именно контролируется;

- контролировать следует открыто;

- осуществлять контроль надо за результатом, а не за действиями;

- при организации контроля следует ограничиваться существенными моментами;

- осуществляя контроль, необходимо придерживаться товарищеского тона при общении;

- при доведении рабочих указаний особе внимание следует уделять изложению признаков контроля;

- необходимо обосновывать контроль, делать понятной его цель.

Негативные проявления контроля:

- сотрудник находится под наблюдением, при этом человек теряет уверенность в себе;

- контроль особенно неприятен, когда наблюдаемый не знает точно, что именно контролируют;
- контроль зачастую субъективно воспринимается как придирки, хотя руководитель об этом не думает;
- контроль может восприниматься как недоверие, он препятствует хорошим отношениям между руководителем и подчиненными.

#### Метод контроля «Управленческая пятерня»

Руководителю предприятия должны быть присущи управленческая ответственность, справедливость и объективность в оценке каждого сотрудника. Наблюдения показывают, что многие руководители в своей жестикуляции используют преимущественно указательный палец, как бы констатирующий виновность подчиненных. В практическом менеджменте существует понятие «Управленческая пятерня», которое дает наглядное представление об оптимальном выборе стиля работы с персоналом (рис.8.2).

Рассмотрим функции, которые выполняют пальцы в «Управленческой пятерне»:

**Указательный палец** обычно показывает на того, кого менеджер хочет обвинить в недобросовестности, недисциплинированности, недостаточной подготовленности, неаккуратности и т.д.

Однако применять этот прием можно только в том случае, если менеджер положительно ответил сам себе на следующие вопросы, «ответственность» за которые несут три пальца, указывающие назад:

«Кто выбрал этого человека для выполнения работы, которая выполнена неудовлетворительно?» (*средний палец*);

«Кто инструктировал работника, как это было сделано?» (*безымянный палец*);

«Был ли соответствующий контроль за его работой? Как мог получиться плохой результат в работе сотрудника при хорошем управлении?» (*мизинец*).

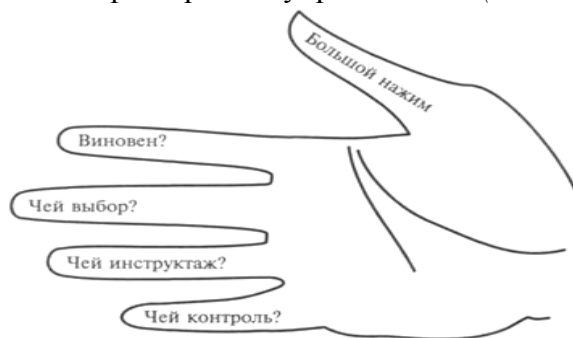


Рис. 8.2. «Управленческая пятерня»

#### Общие требования к эффективно поставленному контролю

Эффективно поставленный контроль обязательно должен:

- иметь стратегическую направленность;
- ориентироваться на результаты;
- быть своевременным, гибким, экономичным, полным, систематичным, компетентным, деловым.

Эффективность влияния на людей. Какие стимулы вызывает у работников применяемая технология контроля.

Выполнение задач контроля. Контроль должен определить совпадения или отклонения.

Определение границ контроля. Длина проверяемых отрезков должна позволить выявить отклонения на самой ранней стадии.

**Типичные ошибки при осуществлении функций контроля.** Негативным образом сказывается на климате в коллективе, личностных взаимоотношениях, а также может привести к падению производительности труда.

## Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте понятие «контроль».
2. Какие цели ставятся обычно перед контролем?
3. Какие задачи выполняет контроль в управленческой деятельности?
4. Какие существуют этапы контроля?
5. Из каких групп состоит технология контроля?
6. Какие существуют возможные отрицательные проявления контроля?
7. Что такое «Управленческая пятерня»?
8. Какие существуют виды контроля?
9. Какие существуют общие требования к эффективно поставленному контролю?

## Тестовые вопросы

Найдите в каждом тестовом вопросе правильные ответы.

<p>1. Контроль - это....</p> <p>1) процесс выбора целей и решений, необходимых для их выполнения;</p> <p>2) установление стандартов, планов и фактическое сравнение их с достигнутыми результатами;</p> <p>3) способы воздействия на объекты управления для достижения поставленных целей;</p> <p>4) все ответы верны.</p>	<p>2. Значение контроля состоит в том, чтобы:</p> <p>1) оказать своевременную помощь и стимулирующее воздействие (одобрение, поощрение) в целях мотивации сотрудников;</p> <p>2) уличить работника в неверных действиях и поступках;</p> <p>3) обеспечить достижение целей организации;</p> <p>4) предвидеть ошибки в работе и не допустить их.</p>										
<p>3. Определите вид контроля, который осуществляется непосредственно в ходе выполнения работы:</p> <p>1) предварительный;</p> <p>2) текущий;</p> <p>3) заключительный;</p> <p>4) все виды контроля.</p>	<p>4. Собеседование с кандидатом на вакантную должность - это контроль...</p> <p>1) предварительный;</p> <p>2) текущий;</p> <p>3) заключительный;</p> <p>4) найти «козла отпущения».</p>										
<p>5. Установите соответствие между видами контроля и характерными чертами контроля</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;">1) Предварительный</td> <td>A) осуществляется непосредственно в ходе выполнения работы, проверяют отчеты работников, применяют наблюдение</td> </tr> <tr> <td>2) Текущий</td> <td>Б) осуществляется до фактического начала работы, убеждается менеджер, что планы будут выполнены</td> </tr> <tr> <td>3) Заключительный</td> <td>В) осуществляется после выполнения работы, сравнивают фактически полученные результаты с планами</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Г) осуществляется контроль отдельной функции или отдельного участка</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Д) контроль, осуществляемый в плановом порядке</td> </tr> </table>		1) Предварительный	A) осуществляется непосредственно в ходе выполнения работы, проверяют отчеты работников, применяют наблюдение	2) Текущий	Б) осуществляется до фактического начала работы, убеждается менеджер, что планы будут выполнены	3) Заключительный	В) осуществляется после выполнения работы, сравнивают фактически полученные результаты с планами		Г) осуществляется контроль отдельной функции или отдельного участка		Д) контроль, осуществляемый в плановом порядке
1) Предварительный	A) осуществляется непосредственно в ходе выполнения работы, проверяют отчеты работников, применяют наблюдение										
2) Текущий	Б) осуществляется до фактического начала работы, убеждается менеджер, что планы будут выполнены										
3) Заключительный	В) осуществляется после выполнения работы, сравнивают фактически полученные результаты с планами										
	Г) осуществляется контроль отдельной функции или отдельного участка										
	Д) контроль, осуществляемый в плановом порядке										

## Задания

**Задание № 1.** Решите ситуации:

### *Ситуация № 1.*

Покажите, как организован контроль в том предприятии (организации), где вы работаете (учитесь). Данные отразите в таблице

№ п/п	Наименование должности контролирующего	Вопросы контроля	Частота, продолжительность контроля

Дайте рекомендации по повышению действенности контроля.

### *Ситуация № 2.*

Вы готовитесь к конкурсу на самую оригинальную систему контроля за учебными занятиями и успеваемостью. Подготовьте оригинальную систему контроля за учебными занятиями и успеваемостью студентов в вашем учебном заведении.

### **Ситуация № 3.**

Подготовьте письменное сообщение о проведении предварительного, текущего и заключительного контроля в Вашем учебном заведении (или предприятии торговли системы потребительской кооперации Чувашской Республики).

### **Ситуация № 4.**

Оцените, каким образом осуществляется контроль за эффективностью вашей деятельности в вашем учебном заведении. Выделите этапы контроля и виды. Насколько эффективен контроль? Предложите меры по его совершенствованию.

### **Ситуация № 5.**

На примере хорошо известного Вам (торгового предприятия, предприятия общественного питания, гостиницы) оцените, каким образом осуществляется контроль за эффективностью работы (продавцов в магазине; технологов в ресторане, администратора). Выделите этапы контроля и типы. Насколько эффективен контроль? Предложите меры по его совершенствованию.

## **Раздел 9. СИСТЕМА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ**

### **Методы управления: сущность, значение, классификация**

**Методы управления** – это способы воздействия субъекта управления на управляемый объект для достижения определенных целей.

Слово «метод» имеет греческое происхождение, дословно переводится как «исследование», имеет два значения:

первое – способ исследования явлений природы, подход к изучаемым явлениям, планомерный путь научного познания и установления истины;

второе – прием, способ или образ действия.

**Классификация методов управления** в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы (административное, экономическое и социальное) воздействие на управляемую систему.

**Содержание** методов управления – это специфика приемов и способов воздействия.

**Направленность** методов управления ориентирована на систему (объект) управления. Это может быть как предприятие в целом, так и отдельное его подразделение (отдел и т.п.). Также это может быть функция предприятия (производство, маркетинг, инновация, финансы, информация), либо функция менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль).

**Организационная** форма методов управления – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

### **Группы методов управления**

1. **Экономические методы управления** организацией представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требованиям коллектива в целом и личности в частности. Основным смыл всей работы в этом направлении, сводится к тому, чтобы поставить органы руководства и трудовые коллективы в такие условия, при которых они могли бы максимально полно учитывать экономические последствия своей управленческой и производственной деятельности.

В управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: **планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование и финансирование.**

**Планирование** предусматривает заблаговременное принятие решений. Цель планирования является упрощение достижения целей предприятия путем:



- устранения отрицательного эффекта неопределенности внешней и внутренней среды предприятия;
- сосредоточения внимания руководителей на главных задачах организации;
- достижения эффективного функционирования предприятия за счет оптимального распределения ресурсов;
- облегчения организационной, мотивационной и контролирующей деятельности руководства предприятия.

**Анализ.** Менеджер должен владеть методами анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. При экономическом анализе рассматриваются факторы, как внутренней среды предприятия, так и внешней.

**Хозрасчет** – это метод хозяйствования, который предполагает, что предприятие не только покрывает свои расходы доходами, но и получает прибыль от результатов своей деятельности. Хозрасчет предусматривает определенную экономическую обособленность и самостоятельность предприятий, а также рентабельную их работу.

Существуют различные виды хозрасчета:

- *самоокупаемость* – это безубыточность, предприятие покрывает свои расходы своими доходами и только;
- *самофинансирование* – предприятие не только покрывает свои расходы доходами, но и после этого у него еще остается прибыль;
- *полный хозрасчет* – включает и самоокупаемость, и самофинансирование, а также предусматривает отчисления от прибыли предприятия на содержание вышестоящего органа и государства.

**Ценообразование.** Менеджер должен стремиться к максимизации нормативной прибыли, которая может быть увеличена на основе использования одного из двух методов:

- увеличение цены, но это может повлечь снижение объемов продаж;
- цена сохраняется на прежнем уровне, сокращаются издержки производства, сокращение одного ведет к увеличению другого – нормативной прибыли;
- увеличение цены и сокращение издержек производства.

**Финансирование** – отдельных подразделений предприятия или отдельных направлений деятельности, в которых наиболее заинтересовано предприятие.

**2. Организационно-распорядительные, или организационно-административные, методы управления.** Задача метода - состоит в координации действий подчиненных. Обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе. Методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину. Возможны **три формы** организационно-распорядительных методов:

- **обязательное** предписание (приказ, запрет и т.п.);
- **согласительные** методы (консультация, разрешение компромиссов);
- **рекомендации, пожелания** (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

В общем виде система может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов:

- Воздействие *на структуру управления* (регламентация деятельности и нормирование в системе управления).
- Воздействие *на процесс управления* (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия, которое включает в себя следующие *компоненты*:

- виды и типы воздействия;
- адресат;
- постановку задания;
- определение критерия его выполнения;

- установление ответственности;
- инструктаж подчиненных и т.д.

Эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи.

3. **Социально-психологические методы управления.** Управление экономикой – это, прежде всего, управление людьми, т.е. процесс регулирования сложной сети межличностных отношений.

Социально-психологические методы управления *позволяют влиять на духовные интересы людей, регулируют межличностные отношения, а также влияют на формирование и развитие трудового коллектива.* Социально-психологические методы управления используются для решения следующих задач:

- оптимального подбора и расстановки кадров;
- наиболее рационального формирования персонала;
- регулирования межличностных отношений в коллективе;
- повышения эффективности стимулирования деятельности работников;
- повышения эффективности воспитательной работы в коллективе;
- укрепления дисциплины;
- рационализации трудовых процессов.

Социально-психологические методы управления предусматривают проведение необходимых исследований, которые в зависимости от способа исследования и объема могут быть подразделены на изучение работника при помощи анкет, интервью, деловых игр; изучение, осуществляемое во время исполнения работником служебных обязанностей (наблюдение, эксперимент); изучение конечного результата деятельности работника.

В ходе социальных и психологических исследований применяются как обычное (открытое) **наблюдение**, так и **включенное наблюдение**, т.е. полное вхождение исследователя в наблюдаемую среду на длительный отрезок времени.

В практике социальной психологии для проверки гипотез и методик широко применяются **эксперименты**. Они проходят как в лабораторных, так и в естественных условиях, т.е. в трудовых коллективах.

Наиболее распространенные в социально-психологических исследованиях методы – **опрос, интервью, беседа**. Они дают глубокую и развернутую картину субъективного мира опрашиваемых. Для сбора массовой социально-психологической информации распространены методы анкетирования и тестирования.

- В тексте **анкеты** не содержатся готовые ответы на задаваемые вопросы, что позволяет анкетиремому давать произвольные ответы, а организаторам получать широкий нерегламентированный спектр ответов, т.е. материалов для исследования.

- **Тест** содержит, готовые ответы на каждый поставленный вопрос.

Анкетирование и тестирование работников позволяют выявить их индивидуальные особенности, склонности, черты характера, что дает возможность использовать каждого из них на той работе, где он может принести максимальную пользу предприятию и получить удовлетворение от своей работы.

Социально-психологические методы широко применяются при формировании персонала, в управлении формальными и неформальными группами, для преодоления конфликтных и стрессовых ситуаций и т.п.

Таблица 9.1. Система методов управления

№ п/п	Наименование группы методов управления	Специфика группы	Наименование подгруппы	Наименование методов
1	2	3	4	5
1.	Экономические методы	Воздействие на материальные	1.1.Экономические методы, применяемые	Прогнозы; национальные программы; государственные

	управления	интересы людей, ориентация на выполнение определенных показателей или заданий и на вознаграждение за выполнение	<u>на макроуровне</u>	заказы; налоговая политика; ценовая политика; финансовая кредитная политика; инвестиционная политика
			1.2. Экономические методы, применяемые <u>на уровне предприятия</u>	<b>Планирование:</b> балансовый метод; нормативный метод; аналитический метод; математическое моделирование. <b>Коммерческий расчет:</b> хозяйственный расчет; самоокупаемость; самофинансирование.
			1.3. Экономические методы, применяемые <u>на уровне отдельного работника</u>	<b>Методы поощрения</b> (заработная плата, премирование и т.д.). <b>Методы наказания</b> (штрафы, начеты и др.)
2.	<b>Организационно-распорядительные</b> методы управления	Базируются на властных и правовых мотивациях и обеспечивают повышение эффективности работы фирмы за счет лучшей организации деятельности работников и подразделений	2.1. Методы <u>мотивационного воздействия</u>	<b>Регламентирование</b> (правовые методы: законодательные акты, устав, положение о подразделении и т.п.) <b>Организационное нормирование</b> (стандарты, типовые схемы управления и др.) <b>Организационное стимулирование</b> (перемещение в должности, предоставление дополнительных прав и функций и т.п.) <b>Инструктирование</b> (инструктаж, методологические указания, инструкции).
			2.2. Методы <u>распорядительного воздействия</u>	Приказы; резолюция; указания; разъяснения
3.	<b>Социально-психологические</b> методы управления	Совокупность приемов, используемых в науках, изучающих деятельность человека и межличностные отношения	3.1. Методы, широко применяемые в <u>кадровом менеджменте</u>	Тестирование; анкетирование; интервьюирование; беседа; опрос
			3.2. Методы исследования специалистами <u>для решения экстренных проблем</u>	Открытое наблюдение; включенное наблюдение; эксперимент.
			3.3. Методы <u>активного обучения</u> .	Деловые игры, управленческие ситуации

Таблица 9.2. Характеристика методов управления

Название метода	Характеристика
<i>Общенаучные методы</i>	
Системный подход	Способ рассмотрения управляющей и управляемой систем в виде целостного комплекса взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью.
Комплексный подход	Способ рассмотрения управленческих отношений и их конкретных форм в единстве с общими свойствами и устойчивыми взаимосвязями важнейших элементов, образующих их структуру.
Конкретно-исторический подход	Способ исследования возникновения, формирования и развития объектов в хронологической последовательности.

Моделирование	Построение моделей управляемого объекта или субъекта управления, которые облегчают изучение их свойств и особенностей поведения.
Экспериментирование	Научно поставленный опыт проверки возможных решений на одном или нескольких объектах, проводимый на базе разработанной методики подготовленными специалистами с целью проверки тех или иных гипотез, нововведений и изменений в системе управления организацией.
Социологическое исследование	Способ определения роли возможных мотивов поведения и характера взаимоотношений в трудовом коллективе (социально-психологический климат) и за его пределами.
Экономико-математические методы (ЭММ)	Описание экономических объектов, закономерностей, связей и процессов посредством математических соотношений

Таблица 9.3. Характеристика методов воздействия

Методы управления	Механизм воздействия	Содержание методов	Стимулы выполнения управленческих воздействий
Организационно-административные (или организационно-распорядительные)	<u>Прямой</u> директивный	Приказы; инструкции; распоряжения; административные права; гражданские нормы	Дисциплинарная ответственность
Экономические	<u>Косвенный</u> , стимулирующий	Прибыль; цена; экономическое стимулирование.	Материальная заинтересованность
Социально-психологические	<u>Косвенный</u> , стимулирующий	Стиль руководства; мотивы; традиции; творческая активность.	Моральная ответственность

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение методу управления.
2. Какие существуют критерии классификации методов управления? Охарактеризуйте их.
3. Какие методы управления относятся к организационно-распорядительным?
4. Какие методы управления относятся к экономическим?
5. Какие методы управления можно отнести к социально-психологическим?
6. Назовите наиболее подходящие методы управления студенческой аудиторией; посетителями, ожидающими приема у врача; бригадой строителей; пожарной командой; научным коллективом.

### Тестовые вопросы

Найдите в каждом тестовом вопросе правильные ответы.

1. Каковы общие методы управления? 1) административные, экономические и социально-психологические; 2) воспроизведенные и маркетинговые; 3) сетевые и балансовые; 4) нет правильного ответа.	2. Денежное стимулирование сотрудника – это один из методов: 1) социально – психологического воздействия; 2) экономического воздействия; 3) административного воздействия; 4) идеологического воздействия.
3. Гласность на предприятии – это один из методов: 1) идеологического воздействия; 2) административного воздействия; 3) социально-психологического воздействия; 4) экономического воздействия.	4. Распределение рабочих заданий, исходя из личностных характеристик трудящихся – это метод: 1) социально-психологического воздействия; 2) экономического воздействия; 3) идеологического воздействия;



работы директора ресторана. Как должен был поступить директор ресторана в данной ситуации в соответствии с Трудовым кодексом Российской Федерации? Имеет ли право кассир отказаться от выполнения задания? Какие методы управления можно применить в данной ситуации?

### **Ситуация № 3.**

Великий философ Конфуций напутствовал руководителей: «Не тревожьтесь о том, что у Вас нет высокой должности, тревожьтесь о том, как быть ее достойным». В ходе аттестации управленческого персонала крупного торгового формата аттестационная комиссия отметила недостаточность теоретических знаний, практических умений руководителей и специалистов в проведении маркетинговой деятельности.

Поясните, почему, на Ваш взгляд, важно в условиях рынка владеть знаниями маркетинга? Предложите методы обучения управленческих кадров маркетингу. Что включает в себя метод обучения «Самообразование» и почему данному методу придается важное значение? С какой целью проводится оценка (аттестация) персонала?

### **Задание № 2.**

Изучите кредо корпорации «Джонсон энд Джонсон», проанализируйте методы управления. Ответьте на вопрос, какие мероприятия, можно отнести к организационно-распорядительным, экономическим и социально-психологическим методам управления?

#### **Кредо корпорации «Джонсон энд Джонсон»**

«Мы отвечаем перед врачами, медсестрами, пациентами, матерями и всеми людьми, использующими нашу продукцию и услуги. Мы должны постоянно стремиться снижать затраты для поддержания разумных цен. Заказы покупателей должны быть выполнены немедленно и точно. Наши поставщики и потребители должны иметь возможность получать достаточную прибыль. Мы отвечаем перед своими работниками. Каждый должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их потребность в безопасности и уверенности в своей работе. Компенсация должна быть достаточная и адекватная, рабочее место – чистым и безопасным. Мы отвечаем перед обществом, в котором живем и перед миром в целом. Мы должны быть хорошими гражданами – поддерживать хорошую работу и платить налоги. Мы должны помогать улучшению системы здравоохранения и образования. Мы должны поддерживать в хорошем состоянии нашу собственность, обеспечивая сохранность окружающей среды и природных ресурсов. Мы отвечаем перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить ощутимую прибыль. Необходимо приобретать новое оборудование, реализовывать новые возможности, выпускать новые продукты. Если мы будем работать в соответствии с этими принципами, держатели наших акций будут иметь хорошие дивиденды».

### **Задание № 3. Решите кейс.**

Использование в работе различных методов управления – важная составная часть менеджмента. Характерным в этом отношении является опыт английских компаний, успешно использующих экономические методы управления.

**Фирма «Джон Браун энджиниринг»** ведет деловые отношения с Россией с 1840 г., когда она впервые поставила оборудование для обработки стали. В 1930-е гг. фирма продавала СССР проходческие щиты для строительства московского метро. В настоящее время основная специализация фирмы – инженерный и конструкторский бизнес.

Менеджер проекта фирмы полностью отвечает за проект, его техническую составляющую, финансирование, сроки исполнения, выполнение требований заказчика. В Англии принято доверять ответственному человеку. Здесь хорошо платят, но и учитывают буквально каждый час работы. Если нужно, менеджер проекта может привлечь к работе любого сотрудника из других отделов. Однако каждый час он оплачивает из средств, отпущенных на его проект. Сколько менеджер привлечет людей – его дело, но если в итоге не будет дохода, то это значит, что он не справляется со своими обязанностями. Следующий проект ему уже не доверят, а набранную им команду расформируют, поэтому менеджер подсчитывает каждый час работы. Производительность труда каждого сотрудника он тоже учитывает почасовую, оценивая, сколько тому понадобится времени на порученную работу.

Каждый работник еженедельно заполняет табель о выполненных работах и указывает, сколько он на них потратил времени. Менеджер проекта после объяснений с сотрудником может подсчитать, что производительность труда была неоправданно низкой. Достаточно одного телефонного звонка в бухгалтерию и неделя не будет оплачена. Менеджер не увольняет людей, это дело кадровой службы. Просто он сообщает, что данному специалисту по данному проекту платить не будет. Его могут

перевести к другому менеджеру. Но достаточно трех трудовых конфликтов, чтобы по закону можно было расторгнуть трудовой контракт со специалистом, не удовлетворяющим фирму. Конечно, это жесткий режим работы, но зато людей, гуляющих без дела, нет.

На английских фирмах заработная плата не ограничена. Директор компании «**Бритиш петролеум**» получает в год больше, чем премьер-министр Великобритании. Акционеры, голосуя за нее на общих собраниях, считают, что при такой заработной плате глава компании будет более интенсивно бороться за их дивиденды. Ведь заработная плата топ-менеджера напрямую зависит от эффективности работы компании. В такой богатой компании, как «Бритиш петролеум», где около 130 тыс. служащих на всех континентах, стараются экономить на всем. В ее лондонской штаб-квартире работают всего 10 персональных шоферов. В более скромной по масштабам деятельности фирме «Джон Браун», в составе которой 10 тыс. сотрудников, управление фирмы обслуживают всего 2 персональных шофера.

Английские фирмы, работающие на реальном хозяйственном расчете, давно пришли к выводу: не нужны персональные шоферы – дешевле дать машину. И уже с должности старшего инженера или начальника группы все имеют в личном пользовании машины, купленные фирмой. Однако сотрудники сами должны оплачивать бензин, обслуживание, выплачивать налоги.

#### Вопросы к кейсу:

1. В чем состоит суть экономических методов управления предприятием?
2. Обобщите опыт английских компаний по соблюдению режима хозяйственного расчета. Почему работа менеджера имеет такое важное значение?
3. Имеются ли у вас аналогичные примеры из практики работы российских компаний?

#### **Задание № 4.**

Важной составной частью работы менеджера является подбор и расстановка кадров. Для эффективной организации и управления коллективом менеджеру нужно обладать необходимыми знаниями о потенциальных способностях, работоспособности и характерах подчиненных. Предварительный отбор будущих работников обычно осуществляют рекрутинговые компании. Однако окончательное решение остается за менеджером.

*Директор службы трудоустройства* Бостонского университета Ф.Эндикот проанализировал причины отказа потенциальному работнику при поиске работы, и расположил их в порядке значимости для работодателя.

1. Жалкий внешний вид.
2. Манеры всезнайки.
3. Неумение говорить.
4. Отсутствие плана карьеры.
5. Недостаток искренности.
6. Отсутствие энтузиазма.
7. Отказ от сверхурочной работы.
8. Одержимость деньгами.
9. Желание иметь их слишком много и сразу.
10. Недостаток такта, зрелости, вежливости.
11. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
12. Неумение ориентироваться в обществе.
13. Нежелание учиться.
14. Нежелание смотреть в глаза.
15. Вялое рукопожатие, нерешительность.
16. Неудачная семейная жизнь.
17. Желание получить работу на время.
18. Отсутствие чувства юмора.
19. Мало знаний по специальности.

#### Вопросы к ситуации:

- 1) Какие основные типы работников вам известны?
- 2) Какому типу работника соответствует приведенный перечень, составленный Ф.Эндикотом?
- 3) Насколько верно автор расставил приоритеты?
- 4) Что бы вы изменили в перечне причин отказа при поиске работы потенциальному работнику?

5) Постарайтесь дополнить этот перечень.

**Задание № 5.** Решите кейс.

В российской компании «Северсталь-Ресурс» принято решение о создании системы управления талантами, цель которой заключается в повышении эффективности компании через полное раскрытие потенциала ее сотрудников. В этих целях выработана единая концепция управления талантами, ведется разработка модели компетенций – «портрета» сотрудника, способного обеспечить решение стратегических задач компании и привести ее к успеху. Талантливый сотрудник, по мнению руководства компании, - это человек, который показывает высокие результаты работы, имеет качества лидера, потенциал к развитию и, что очень важно, желание развиваться.

Внедрение системы потребовало объективной и надежной процедуры оценки, а также принципиально нового подхода к профессиональному развитию персонала. Руководители компании считают, что оценивать и планировать профессиональное развитие своих сотрудников должны не сотрудники кадрового подразделения и сторонние консультанты, а свои менеджеры. Зная сильные и слабые стороны сотрудников, менеджер может более эффективно организовать работу подразделения. Эффективность работы менеджера, который делает ставку на специалистов со средними способностями, ограничена. Возглавляемое таким менеджером подразделение вряд ли когда-либо совершит качественный скачок в работе и сможет решать амбициозные задачи. Это противоречит стратегическим целям компании – развитию и лидерству. Ключевым вопросом является полное раскрытие и реализация потенциала сотрудников. Для этого не создают «тепличные» условия, просто талантливым сотрудникам предоставляют возможность работать над интересными проектами, решать сложные задачи, расти в личном и профессиональном плане. При этом действует принцип – кому больше дано, с того и больше спрос. Внедрение проекта не ведет к повышению затрат на персонал, поскольку издержки оптимизируются за счет более эффективного использования ресурсов.

Вопросы к кейсу:

1. К какому из основных типов работников можно отнести талантливых сотрудников?
2. В чем состоит особенность работы менеджера с такими людьми?
3. Почему руководство компании «Северсталь-Ресурс» предпочитает планировать развитие персонала непосредственно с помощью менеджеров компании?

**Задание № 6.** Решите кейс.

Резюме молодого специалиста инженера Степана Николаева обычно не произвело должного впечатления на работодателей. Больше одного года ни в одной компании он не задерживался. Молодого человека тянуло к творческой, интересной работе, однако менеджеры загружали его обычно текущими заданиями, требующими лишь хорошей исполнительности. Претензии Степана Николаева казались им странными и необоснованными. Через некоторое время Степан ушел с такой работы, создал эффективно работающее малое производственное предприятие и в итоге получил международную премию за внедрение технологий, соответствующих европейским стандартам качества.

Существуют многочисленные научные публикации о классификации основных типов работников по критериям потенциала (таланта) человека и его способности к выполнению определенного объема работы. Так, например, одним из типов работников являются «звезды» - лучшие сотрудники, обладающие высоким интеллектуальным потенциалом и большой работоспособностью. Для талантливого сотрудника деньги в его системе мотивации обычно стоят лишь на четвертом месте после интереса к проекту, свободы творчества и полномочий.

По мнению экспертов, в отдельно взятой компании 10—20 % составляет класс А, т.е. лучшие работники, задающие стандарты высочайшей эффективности; 60-80 % - работники класса В, которые показывают устойчивые средние результаты, и, наконец, 10-20 % работники класса С – наиболее слабые кадры, еле дотягивающие до приемлемых результатов.

Некоторые компании стремятся не только привлекать сотрудников класса А извне, но и самостоятельно готовить их. Однако в России повышенного интереса к талантам пока нет. Этому мешает, в первую очередь, экономическая ситуация, когда не человеческий капитал, а административный ресурс определяет уникальные преимущества компании на рынке. Конечно, рано или поздно механизм рыночной экономики все расставит по своим местам. Тогда работодатели поймут, что главный и неисчерпаемый ресурс для роста производства – это люди.

Существует и субъективный фактор. Реально, а не на словах, работодатели ищут талантливых специалистов крайне редко. Многие менеджеры опасаются возможной конкуренции со стороны



талантливых сотрудников своему служебному положению. Чувствуя угрозу, плохие менеджеры нанимают таких же подчиненных. В большинстве случаев работодателям нужны не талантливые сотрудники, способные интенсифицировать развитие компании, а работники, готовые реализовать даже бизнес-план, заранее обреченный на провал. Для многих идеальный специалист – это дисциплинированный технический исполнитель, преданный руководству. Такие руководители в свое оправдание обычно заявляют, что талантливого работника днем с огнем не сыщешь. На самом деле менеджеры опасаются талантливых людей, поскольку неординарными людьми сложно управлять. Их отпугивает именно реальная независимость таких работников и умение принимать самостоятельные решения.

Прежде чем бороться с конкурентами за талантливых специалистов, менеджерам нужно наметить комплексную программу действий. Действительно, можно набрать блистательных специалистов и назвать их «звездами». Однако если у компании нет реальных проектов и амбициозных задач, которые можно им поручить, потенциал талантливых сотрудников не будет реализован.

Вопросы к ситуации:

1. Какие основные типы работников (кроме «звезд») вам известны?
2. Почему многие менеджеры нерационально используют потенциал талантливых работников?
3. Справедливо ли выражение: «Талантливого сотрудника может оценить только талантливый менеджер»? приведите необходимые аргументы.

## **Раздел 10. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **10.1. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ: ПОНЯТИЕ, СУЩНОСТЬ, КЛАССИФИКАЦИЯ, ТИПЫ, ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

**Решение** – это всегда осмысление проблем и выбор альтернативы, направление действия для разрешения проблемы.

**Управленческое решение**— это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления.

**Управленческое решение** — выбор, который должен сделать руководитель (менеджер), чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

**Цель управленческого решения** — обеспечение достижения целей организации.

**Эффективное управленческое решение** — выбор, обеспечивающий наиболее экономичный способ достижения поставленных целей.

**Принципы принятия решения:**

- Принцип единоначалия – решение принимается единолично.
- Принцип единогласия – проявляется в безоговорочной поддержке выдвигаемой альтернативы.
- Принцип большинства – вводится в действие, когда в процессе выработки решения приводятся разные мнения. В связи с этим при принятии решения прибегают к голосованию.
- Принцип консенсуса – многоплановое согласование между отдельными людьми и группами по поводу значимых и «незначимых» проблем.
- Консенсус – это согласование всех спорных вопросов и различных мнений в процессе выработки решений, которое достигается путем взаимных обсуждений и консультаций.
- Метод «ринги» - получение согласия на решение проблемы путем опроса без созыва заседания.

**Необходимые элементы в принятии решений:**

- наличие альтернатив (иначе безысходность);
- наличие цели (иначе бесцельность выбора);
- необходимость волевого акта лица, принимающего решение как результат борьбы различных мотивов и мнений.

**Существует несколько разновидностей решений, типичных для сферы управления.**

1. В процессе **планирования** принимаются следующие решения:

- решение о сверхзадаче и природе бизнеса;
- целях;
- взаимодействии с внешним окружением;
- стратегии и тактике, которые выбираются организацией для достижения поставленных целей.

2. В процессе **организации** деятельности компании принимаются следующие решения:

- структурировании работы организации;
- координации функционирования различных блоков;
- распределении полномочий между руководителями подразделений;
- структуре организации при изменении внешнего окружения.

3. В процессе **мотивации** персонала принимаются следующие решения:

- потребностях подчиненных;
- об удовлетворении их потребностей;
- производительности работы подчиненных и об их удовлетворенности работой.

4. В процессе **контроля** принимаются следующие решения:

- об измерении результатов работы;
- об оценке этих результатов;
- том, насколько достигнуты цели организации;
- корректировке целей.

#### **Требования к процедуре принятия решений:**

*Своевременность.* Увольнение работника без достаточного выявления причин невыполнения порученной работы.

*Обоснованность.* Сравнительный анализ альтернатив и выбор наилучшей из них по сформулированному критерию — оптимальное решение.

*Директивность и адресность.* Директивность определяет обязательность его исполнения для того, кто является ответственным за его реализацию.

*Непротиворечивость.* Решения должны быть согласованы с ранее принимаемыми решениями.

*Правомочность.* Решения принимаются в рамках делегированных полномочий.

*Обеспеченность ресурсами* — наличие определенных информационных, материальных и человеческих ресурсов, необходимых для реализации принятого решения.

*Ясность и лаконичность* — недопустимость двойственного толкования решений.

#### **Различают три возможных подхода к принятию управленческих решений:**

*Системный подход* предполагает решение конкретной проблемы в совокупности с решением всех проблем, стоящих перед организацией.

*Ситуационный подход* исходит из того, что применение того или иного метода решения проблемы определяется ситуацией. Иными словами, самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

*Ресурсный подход* основан на решении проблем посредством рационального распределения ресурсов организации.

*Правила принятия решений* обычно разрабатываются руководством организации с целью осуществления общей координации деятельности отдельных подразделений.

#### **Виды правил принятия решений:**

*Оперативные правила* определяют порядок принятия решений руководителями среднего звена. Такие правила формулируются в виде различных инструкций.

*Стратегические правила* формулируются на высшем уровне управления в виде деловой политики организации. Они регламентируют порядок принятия решений, касающихся определения типа выпускаемой продукции, организации товаропродвижения и т. п.

*Организационные правила* основываются на федеральном и местном законодательстве и касаются принятия решений по таким вопросам, как цели, характер деятельности и

организационно-правовая форма предприятия, а также по вопросам взаимоотношений предприятия с государственными органами, учредителями и трудовым коллективом.

## 10.2. КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Общие** — затрагивают все предприятие, его производственную и финансово-хозяйственную деятельность. Общие управленческие решения определяют коренные изменения на предприятии, а также дальнейшее развитие производства (компьютеризация производственного и управленческого процессов, переход на выпуск новой продукции, реорганизация предприятия и т.п.).

**Частные** — касаются каких-либо подсистем, затрагивающих текущие вопросы (например, о дисциплине, об увольнении сотрудника, об изменении графика работы какого-либо подразделения и т.п.).

Решения для воздействия на внешнюю среду предприятия касаются ближнего окружения, партнеров, клиентов, кредиторов (например, необходимость получения ссуды в банке).

Решения для воздействия на внутреннюю среду предприятия связаны с управляемой системой (например, изменение штатного расписания, которое повлечет за собой сокращение сотрудников или разработку новой структуры управления, в результате появится дополнительная должность топ-менеджера).

**Управленческие решения можно классифицировать по ряду признаков:**

### 1. По степени уникальности.

**Запрограммированные** решения — результат заранее определенной последовательности шагов или действий. Руководитель часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной периодичностью.

**Незапрограммированные** — решения, возникающие в ситуациях, которые в определенной степени новы, неструктурированы и сопряжены с неизвестными факторами.

### 2. По степени воздействия на будущее.

**Оперативные** — решения по обеспечению максимизации прибыльности от текущих производственно-хозяйственных операций. Основная сфера решений — распределение имеющихся ресурсов предприятия между функциональными подразделениями, оперативное планирование, регулирование и контроль производственно-хозяйственных процессов на предприятии.

**Тактические (административные)** — решения о структуризации ресурсов предприятия, обеспечивающие максимальную результативность. Принятие решений в области структуры организации (структурное построение организации и делегирование полномочий), организация производственных и информационных потоков, каналы товародвижения и т. п.

**Стратегические** — решения о целях и задачах предприятия, сферах деятельности, целевых рынках, обеспечивающих стабильный рост и потенциальную результативность предприятия.

### 3. По виду лица принимающего решения.

**Индивидуальные**, принимаемые единолично.

**Коллективные**, принимаемые на основе заранее оговоренных условий (простое большинство, квалифицированное большинство, консенсус и т. п.).

При групповом принятии решений:

- обеспечивается участие тех, кого решение касается, и повышается их готовность осознанно выполнять решение;
- облегчается координация последующей работы, улучшаются коммуникации;
- увеличивается разнообразие рассматриваемых альтернатив;
- расширяется объем используемой информации.

Возможные недостатки группового принятия решений:

- принятие решения может быть более длительным;
- группы могут оказаться менее решительными и чаще идут на компромисс, нередко попадают под чье-то влияние;

- отдельные индивидуумы могут использовать группу для усиления своего влияния;
- иногда группы вообще не могут принять решение из-за внутренних конфликтов и несогласия.

*Группы* лучше всего использовать для принятия решений, *когда важна точность*. Группа часто более точна, чем индивидуум. Не менее важна сплоченность группы с признанной координационной ролью руководителя. Имеется немало ситуаций, когда решение требует многих навыков и опыта, которые не могут быть присущи одному человеку.

#### **4. По степени определенности ситуации.**

Решения, принимаемые *в условиях определенности* (детерминистские решения). Лицо, принимающее решение, **знает последствия развития ситуации** по каждой из возможных альтернатив.

Решения, принимаемые *в условиях риска* (*вероятностные решения*). **Последствия** развития ситуации **неизвестны**, но известными являются вероятностные характеристики возможных в будущем событий.

Решения, принимаемые *в условиях неопределенности*, т. е. в условиях, когда отсутствуют вероятностные оценки потенциальных результатов (исходов событий). В этой ситуации требуются получение дополнительной информации для снижения степени неопределенности, предположение о вероятности возможных событий на основе опыта и интуиции.

#### **5. По сроку действий последствий решений:**

- *долгосрочные;*
- *среднесрочные;*
- *краткосрочные.*

#### **6. По способам принятия решений.**

*Интуитивные решения*. Выбор основан на ощущении, что выбор правилен (озарение или шестое чувство). Интуитивные решения могут приниматься с учетом знаний и накопленного опыта. Например, принятие рутинных решений при неизменности внутренней и внешней ситуации.

*Рациональные решения*. Выбор основан на результатах аналитического процесса, имеющего определенную последовательность взаимосвязанных шагов.

*Административные решения*. Принятия решения выражается в том, что руководитель исследует альтернативы до тех пор, пока не обнаруживает удовлетворительного решения, т. е. обеспечивающего достижение цели на минимальном уровне. Он выбирает первую альтернативу, которая отвечает поставленным целям.

#### **7. По масштабам.**

*Глобальные* — такие решения являются обязательными для исполнения всей организацией. *Локальные* — затрагивают конкретные структурные подразделения предприятия, определенные сферы его деятельности.

#### **8. По обязательности выполнения.**

*Директивные* — подлежат обязательному исполнению и принимаются руководством фирмы. *Рекомендательные* — не являются обязательными для исполнения, принимаются совещательными органами фирмы.

### **Уровни принятия решений**

Первый уровень — **рутинный**. Решения, принимаемые на этом уровне, представляют собой обычные рутинные решения. 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. Ключевыми навыками являются: *неукоснительное*

следование процедуре, разумная оценка ситуации, гуманное лидерство, соотношение контроля и мотивации.

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. Ключевыми навыками являются: установление целей, планирование, соотношение анализа и развития, анализ информации.

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. Ключевые навыки: идентификация проблем, систематизированное решение проблем, создание рабочих групп, анализ возможного риска.

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. Ключевыми навыками являются: творческое управление, стратегическое планирование, системное развитие.

### 10.3. ПРОЦЕДУРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

**Управленческое решение** — трудоемкая деятельность, требующая от менеджера ответственности, наличия профессиональных знаний и навыков, владения необходимой информацией. В процедуре принятия решений можно выделить следующие этапы, представленные на рис.10.

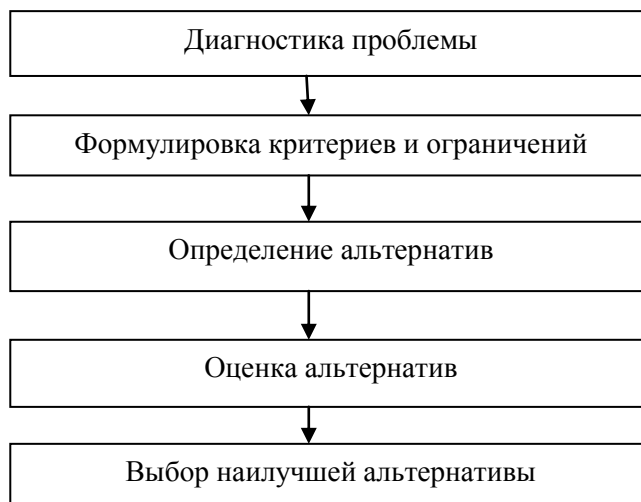


Рис. 10. Этапы принятия рациональных решений

**Этапы принятия рациональных решений можно рассмотреть следующим образом.**

Этап 1. **Диагностика проблемы**. Диагностирование сложной проблемы — это осознание и установление причин затруднений и имеющихся возможностей их преодоления. На данном этапе осуществляются следующие действия:

- *формулировка и осознание проблемы*, не является ли проблема мнимой; оценка степени новизны проблемной ситуации;
- *сбор, анализ и отбор информации*, относимой к проблеме;

- оценка степени полноты и достоверности информации.

**Этап 2. Формулировка критериев и ограничений.**

**Критерии** — показатели (количественные и качественные), по которым оцениваются альтернативы. Определяются целями, которые преследует лицо, принимающее решение при принятии решения. Например, повышение производительности, рост прибыли и т. п.

**Ограничения** — условия решения проблемы, обеспечивающие его реалистичность. Определяются внутренними и внешними факторами, которые необходимо учитывать при принятии решения. Например, ресурсные ограничения (ограничения на потребление материалов, трудовых или финансовых ресурсов и т. п.), правовые ограничения (хозяйственное и налоговое законодательство и т. п.).

**Этап 3. Определение альтернатив.**

**Альтернатива** — любое допустимое решение проблемы, удовлетворяющее заданным ограничениям. Если нет альтернативы, то не существует проблемы, поскольку решение единственное.

**Этап 4. Оценка альтернатив.** Процедура сопоставления каждой альтернативе соответствующего критерия.

**Этап 5. Выбор наилучшей альтернативы.** Выбор наилучшего решения проблемы, которому соответствует экстремум заданного критерия (или совокупности критериев). Способы выбора решения среди альтернатив делятся на:

- удовлетворительные — решение призвано просто удовлетворить возникшую потребность;
- максимизационные — из большого числа альтернатив выбирается наилучшее решение.

#### **10.4. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Методы принятия управленческих решений** — это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

**Декомпозиция** — представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов.

**Диагностика** — поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Этот метод применяется при ограниченных ресурсах.

**I. Методы принятия управленческих решений на основе математического моделирования.**

**Экспертные методы** принятия управленческих решений.

**Эксперт** — это человек, которого лицо, принимающее решение, или аналитическая группа, проводящая экспертизу, считают профессионалом достаточно высокого уровня в каком-то вопросе. Эксперты приглашаются для проведения экспертизы.

**Экспертиза** — проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решения. Экспертиза позволяет снизить риск принятия ошибочного решения.

**Типичные проблемы**, требующие проведения экспертизы:

- определение целей, стоящих перед объектом управления (поиск новых рынков сбыта, изменение структуры управления);
- прогнозирование;
- разработка сценариев;
- генерирование альтернативных вариантов решений;
- принятие коллективных решений и т.д.

**Основные этапы экспертизы:**

- формулировка цели экспертизы;
- формирование экспертной группы;
- определение способа экспертного оценивания и способа выражения экспертами своих оценок;

- проведение экспертизы;
- обработка и анализ ее результатов;
- повторные туры экспертизы, если есть необходимость уточнения или сближения мнения экспертов;
- формирование вариантов рекомендаций.

При проведении экспертиз используются **экспертные оценки**, которые бывают нескольких **видов**:

**1. Количественное выражение предпочтения (оценка)** — сравнение значений разных оценок по принципу: на сколько или во сколько раз одна оценка больше другой.

Используются следующие шкалы:

- **отношений** (например, при сравнении соотношения марок автомобилей с ценой);
- **интервалов** (например, признак «дата выпуска» или температура по разным температурным шкалам);
- **разностей** (например, летоисчисление);
  - **абсолютная** (например, количество студентов в аудитории).

Количественные оценки соответствуют, как правило, объективным измерениям объективных показателей.

**2. Балльные оценки** характеризуют субъективные мнения. Примером могут служить школьные оценки. Значения балльной шкалы — ограниченный ряд равноудаленных друг от друга чисел. Балльные оценки бывают двух видов:

- **первого вида** производятся по объективному критерию, по общепринятому **эталону**. *К ним относятся оценки в спортивном судействе или правила присвоения рабочих разрядов — это оценки по балльной шкале.*

- **второго вида** — оценки, производимые в случаях, если общепринятые критерии оценок отсутствуют. Оценки, произведенные **по ранговой шкале**, сравнивают только по отношению «больше — меньше». *Ранговой шкалой пользуются в кулинарии, когда сравнивают вкус разных блюд.*

**3. Ранжирование** — упорядочивание объектов в соответствии с убыванием их предпочтительности. При этом допускается указание на равноценность некоторых объектов (*например, определение призеров конкурса, определение лучших, надежных банков*).

**4. Парное сравнение** — указывание предпочтительного объекта в каждой паре объектов. Иногда допускается объявление обоих объектов равноценными или несравнимыми (*например, шоколад предпочтительнее мороженого, шоколад предпочтительнее пирожного, мороженое предпочтительнее пирожного*).

**5. Вербально-числовые шкалы** используются для получения и обработки количественными методами качественной экспертной информации.

**6. Метод Дельфи** — свое название получил по названию греческого города Дельфы, жрецы которого славились **умением предсказывать будущее** (дельфийские оракулы).

Метод характеризуется тремя основными **чертами**:

– **Анонимность** достигается применением специальных опросников или другими способами индивидуального опроса.

– **Регулируемая обратная связь** осуществляется за счет проведения нескольких туров опроса. Результаты каждого тура обрабатываются с помощью статистических методов и сообщаются экспертам.

– Результатом обработки индивидуальных оценок являются **групповые оценки**.

В основу метода положены следующие предпосылки:

- поставленные вопросы должны допускать ответы в виде чисел;
- эксперты должны быть достаточно информированными;
- каждый ответ эксперта должен быть им обоснован.

**Описание** примерного использования метода Дельфи.

**Первый тур.** Экспертам, которые не знают друг друга, раздается первая анкета. Она может допускать любые ответы на поставленные в ней вопросы, связанные с решением проблемы. Цель данной анкеты — составление перечня событий для прогноза в какой-то области экономики или отрасли народного хозяйства, науки и техники и т.д. Организатор проведения экспертизы объединяет полученные прогнозы. Полученный объединенный перечень событий становится основой второй анкеты.

**Второй тур.** Эксперты оценивают сроки реализации событий и приводят соображения, по которым они считают свои оценки верными. По сделанным оценкам и их обоснованиям организатор экспертизы, иногда совместно с математиками, проводит статистическую обработку полученных данных, группирует мнения экспертов, изучает крайние точки зрения. Результаты этой работы организатора сообщаются экспертам, которые могут изменить свое мнение (работа экспертов проводится анонимно). Обычно мнение меньшинства экспертов (крайние точки зрения) доводится до мнения большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть.

**Третий тур.** Экспертам раздается третья анкета, которая содержит перечень событий, статистических характеристик, дат наступления событий, сводных данных (аргументов) о причинах более ранних или поздних оценок. Эксперты должны рассмотреть все аргументы; сформулировать новые оценки предполагаемой даты наступления каждого события; обосновать свою точку зрения при ее значительном отклонении от групповой; анонимно прокомментировать противоположные мнения. Пересмотренные оценки и новые аргументы возвращаются к организатору, который вновь их обрабатывает, суммирует все аргументы и подготавливает на этой основе новый прогноз.

**Четвертый тур.** Эксперты знакомятся с новым групповым прогнозом, аргументами, критическими замечаниями и составляют новый прогноз. Если группа все же не может прийти к единому мнению и организатор интересуется аргументами обеих сторон, то он может собрать экспертов для очного обсуждения.

В случае, если большинство несогласно с мнением организатора, его аргументы передаются меньшинству и анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все эксперты не придут к одному мнению, либо выделятся группы, которые не меняют своего решения.

**Неэкспертные методы** принятия управленческих решений.

**1. Метод неспециалиста**— метод, при котором вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.

**2. Линейное программирование** — метод, при котором решаются оптимизационные задачи, в которых целевая функция и функциональные ограничения являются линейными функциями относительно переменных, принимающих любые значения из некоторого множества значений. Одним из примеров задач линейного программирования является транспортная задача.

**3. Имитационное моделирование**— способ формирования решения, при котором лицо, принимающее решение, приходит к разумному компромиссу в значениях различных критериев. При этом ЭВМ по заданной программе имитирует и воспроизводит течение изучаемого процесса при нескольких возможных вариантах управления, ему заданных, полученные результаты анализируются и оцениваются.

**4. Метод теории игр**— метод, при котором задачи решаются в условиях полной неопределенности. Это означает наличие таких условий, при котором процесс выполнения операции является неопределенным или противник противодействует сознательно, или отсутствуют ясные и четкие цели и задачи операции. Следствием такой неопределенности является то, что успех операции зависит не только от решений принимающих их людей, но и от решений или действий других людей. Чаще всего с помощью этого метода приходится разрешать конфликтные ситуации. К задачам, которые решаются с использованием метода теории игр, можно отнести следующие: торговые операции; анализ и проектирование иерархических структур управления и экономических механизмов; конкурентная борьба.



**5. Метод аналогий** — поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

**II. Методы принятия управленческих решений на основе творческого мышления(психологические методы)**

**Процесс творческого мышления имеет пять стадий:**

1. *Подготовка* — сбор фактических данных. Используется конвергентное (аналитическое) мышление. Проблема определяется с различных сторон, в разных ее формулировках.

2. *Мыслительные усилия* — использование дивергентного мышления, которое ведет либо к возможному решению проблемы, либо к фрустрации (разочарованию). (Фрустрация — важный фактор, за ней обычно следует выработка действительно удачных идей.)

3. *Инкубация* — проблема остается в подсознании, в то время как человек занимается другими делами. За это время слабеет эмоциональное торможение и противодействие новым идеям, а также возникает возможность воспринять новые идеи, которые могут возникнуть за это время.

4. *Озарение* — «вспышка», дающая возможность решить рассматриваемую проблему.

5. *Оценка* — анализ всех идей, полученных на предыдущих стадиях.

**1. Метод «Мозговая атака» («Мозговой шторм»).** В отличие от методов, имеющих целью поиск единственно правильного решения проблемы, смысл метода «Мозговой атаки» заключается в предложении сотрудниками *максимального количества идей без их оценки или выбора*. Менеджер может пользоваться «Мозговыми атаками»:

– для поиска новаторского решения;

– в начале собрания, чтобы «растопить лед» между участниками;

– для укрепления коллектива.

Существует два способа проведения «Мозговой атаки»: устный и письменный.

Для проведения успешной «Мозговой атаки» менеджер должен следовать определенным **правилам**:

– необходимо придерживаться строгих временных рамок. Это означает, что она должна быть короткой (30 мин — при устном способе, 1 час — при письменном способе);

– число участников должно быть оптимальным: **6—12** чел. (при устном способе) и 8 — 12 чел. (при письменном способе);

– нужно привлекать как можно больше разных людей, но следует помнить, что присутствие высшего руководства может мешать;

– сесть лучше полукругом и не за столами (при устном способе) или за столами, расставленными в виде какой-нибудь латинской буквы (при письменном способе).

Председатель может сидеть в любом месте, а администратор должен стоять у плаката (при устном способе). Эти функции могут выполняться одним человеком (при письменном способе).

Как показывает практика, за один сеанс продолжительностью **1 час** можно получить более **200** идей (при **письменном** способе), за один **устный** сеанс продолжительностью **30мин** опытная группа может выдвинуть до **200** идей.

**Достоинством** этого метода является то, что ему чужды предвзятость, рутина, стереотипы в мышлении, боязнь критики и скептического отношения со стороны руководства. Как показывает опыт применения этого метода, людям, не являющимся специалистами, легче генерировать идеи, поскольку они способны подходить к решению нестандартно.

**Главная цель** — разработка максимально возможного количества вариантов решения задачи.

Основным **недостатком** метода «Мозговая атака» является тот факт, что приходится оценивать все идеи, а ведь многие из них довольно глупы или совершенно не относятся к рассматриваемому вопросу, и их приходится отбрасывать, чтобы оставить несколько действительно ценных.

### **Стадии осуществления «мозговой атаки»:**

- характеристика анализируемой проблемы;
- выдвижение максимального возможного количества решений, даже самых, на первый взгляд, противоестественных;
- выбор наиболее рациональных идей для дальнейшей проработки;
- разработка альтернативных решений проблемы, что обычно занимает основную часть времени.

**Последовательность действий менеджера-инструктора при организации «мозговой атаки»:**

- **изложение проблемы.** Инструктор должен осветить цели «мозговой атаки» и цели решения проблемы. Он должен перечислить имеющиеся ограничения в ресурсах и охарактеризовать те достижения, которые в данной области уже сделаны;
- **предложение идей.** Сначала должен быть обеспечен индивидуальный подход, при котором каждый участник думает самостоятельно, затем следует групповая стадия, во время которой участниками высказываются самые различные мысли;
- **отбор идей** менеджером-инструктором. Предложенные идеи изучаются, происходит их селекция. Идеи выбираются для последующей их детализации и проработки. Происходит преобразование этих идей в наиболее удобную для дискуссии форму;
- организация углубленного развития отобранных идей всеми участниками **брейн-сторминга.** На этом этапе происходит детальная разработка конструктивных выводов и предложений.

**2. Метод «Синектика».** При этом методе, схожем с предыдущим, проблема рассматривается группой примерно из 9 чел. «Клиент», он же менеджер-инструктор, выдвигает проблему, объясняет ее, а «ученики» предлагают вариант ее решения. Несколько минут «клиент» его анализирует и говорит, что **ему в нем нравится, а что нет.** Затем выдвигаются новые предложения, которые также анализируются до тех пор, пока не будет найдено возможное решение. Периоды времени, в течение которых проводится этот метод, называются «сессии».

**3. Метод «Разложение на части».** При этом методе составляется перечень основных характеристик идеи или предмета и рассматривается каждая из них с целью усовершенствования. Обычно этот метод применяют в отношении материальных (вещественных) объектов. Каждую характеристику изучают и предлагают ее изменения.

**4. Метод «Принудительные взаимосвязи».** При этом методе берутся объекты или идеи и задается вопрос: «Сколько возможно иметь различных их комбинаций для получения нового объекта или идеи?» Этот метод используется, например, при разработке новых моделей мебели.

**5. Метод «Морфологический анализ».** При этом методе все переменные заносят в матрицу и пытаются комбинировать их по-новому. *Например, в случае, если нужна новая форма транспорта, можно составить список переменных.* В упрощенном виде матрица имеет следующий вид: в левой колонке перечисляются объекты воздействия, а в верхней строке — возможные способы воздействия (мероприятия). Затем свободные клетки заполняются возможными воздействиями на объект какими-либо вариантами данного способа. Достоинством данного метода является то, что можно целенаправленно формировать как объекты воздействия, так и способы воздействия, а затем систематически исследовать различные варианты.

**6. Метод «Латеральное мышление и РО».** В случае, если проблема изучается аналитически и необходимо в нее погружаться все глубже и вдаваться все большие детали, речь идет о вертикальном мышлении. Творческое же мышление включает в себя рассмотрение всех возможностей, включая те, которые, казалось бы, выходят за пределы данной области — это латеральное, или боковое мышление. Специалист по менеджменту Э. Де Боно рекомендовал не спешить с суждениями и предварять идею буквами «РО», что

**означает:** «Дайте этой идее шанс, не убивайте ее слишком быстро, она может привести к полезным идеям».

**7. Метод «Опросных листов».** Такие листы могут служить в качестве указателей идей. Они могут касаться конкретной области деятельности предприятия или быть общими, например: по маркетингу, дизайну, финансам и т.п. Широко используется так называемый опросный лист Осборна.

Основными его подзаголовками являются следующие:

- использовать по другому назначению;
- приспособить;
- модифицировать;
- уменьшить;
- заменить;
- реорганизовать;
- комбинировать.

Менеджер должен знать, что опросные листы следует применять с осторожностью, так как они могут подавить творческие способности, ограничивая области опроса.

**8. Метод «Дневных грез».** Если длительная интенсивная работа по какой-либо проблеме не дает новаторского решения, то в такой ситуации полное расслабление и мечтания могут привести к творческому озарению.

**9. Метод «Группового гения».** Позволяет собрать в одной группе несколько лиц, которые обычно пользуются разными типами творческого мышления, образуя группу, способную сочетать разные методы.

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение управленческому решению.
2. Назовите основные требования к процедуре принятия управленческих решений.
3. Перечислите основные подходы к процедуре принятия управленческих решений.
4. Основные правила принятия решений?
5. В каких случаях возникает необходимость принятия того или иного управленческого решения.
6. По каким признакам можно произвести классификацию управленческих решений?
7. Какие этапы выделяют в процессе принятия управленческих решений?
8. По каким критериям производится оценка решений?
9. Назовите способы принятия решений в зависимости от того, на что ориентировано лицо, принимающее решение?

### Тестовые вопросы

Найдите в каждом тестовом вопросе правильные ответы.

1. Из предложенных требований к управленческим решениям выбрать их оптимальность: 1) четкость, лаконичность; 2) полномочность; 3) из нескольких вариантов должен быть выбран лучший; 4) своевременность.	2. Управленческое решение это: 1) фиксированный акт; 2) вариант решения определенной проблемы; 3) продукт умственного труда руководителя, который позволяет осуществлять управление; 4) все ответы верны.
3. По способу оформления различают управленческие решения: 1) письменные, устные; 2) общие; 3) частные; 4) эвристические.	4. Разработка и формулирование миссии организации относится к следующему виду решения: 1) концептуальное; 2) исполнительское; 3) кадровое; 4) оперативное.
5. Установите соответствие между методом принятия решения и его характеристикой:	

1) Единоначалие	А) принятие решения путем опроса без созыва заседания;
2) Метод «Ринги»	Б) решение принимают менеджеры с авторитарным стилем управления;
3) Метод «Мозгового штурма»	В) имеется минимум информации о проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения; Г) применяется опрос, анкетирование и выбор эффективного решения; Д) безоговорочная поддержка выдвигаемого решения.
6. Установите соответствие между методом принятия решения и его характеристикой:	
1) Единогласие	А) принятие решения путем опроса без созыва заседания;
2) Метод «Дельфи»	Б) решение принимают менеджеры с авторитарным стилем управления
3) Консенсус	В) имеется минимум информации о проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения; Г) безоговорочная поддержка выдвигаемого решения; Д) согласование различных мнений, спорных вопросов в процессе выработки решения; Е) применяется опрос, анкетирование и выбор эффективного решения.
7. Последовательность этапов принятия рациональных решений:	
1) определение альтернатив;	
2) формулировка критериев и ограничений;	
3) диагностика проблемы;	
4) выбор наилучшей альтернативы;	
5) оценка альтернатив.	

### Задания

**Задание № 1.** Определите последовательность действий предпринимателя для открытия (магазина «Продукты»; пиццерии «Пицца Пик»; гостиницы).

№ п/п	Действия	Последовательность
1.	Сбор и анализ информации	
2.	Подбор команды единомышленников	
3.	Прогнозные расчеты	
4.	Постановка целей	
5.	Принятие решения об открытии дела, подготовка документов	
6.	Выбор сферы деятельности	
7.	Определение путей финансирования, снабжения кадрового обеспечения	

Дайте пояснения. Назовите коллективные методы принятия решений, раскройте сущность метода «Мозговая атака».

#### **Задание № 2.**

У руководителя торгово-производственного объединения в кабинете находится представитель завода, которому объединение поставяет ряд изделий и с которым сложились многолетние хорошие отношения. Он просит несколько изменить номенклатуру и сроки поставок, объясняет необходимость этого и передает соответствующее письмо. Не обладая достаточной информацией по существу вопроса, искренне желая помочь потребителю и в то же время не желая его безосновательно обнадеживать, директор оставляет письмо у себя, обещая разобраться и помочь.

Какие действия предпримет руководитель в процессе работы по данному вопросу?

#### **Задание № 3.**

На одном из предприятий оптовой торговли местного потребсоюза по итогам работы за год текучесть кадров увеличилась в 2 раза. На собрании трудового коллектива отмечалось, что на предприятии плохие условия труда, быта, погрузо-разгрузочные работы выполняются ручным способом, плохой микроклимат. Директор базы издал приказ, в котором за рост текучести кадров старшему инспектору по кадрам М.И. Петровой был объявлен выговор.

Проанализируйте действия директора: Правильно ли было принято решение?

Назовите причины роста текучести кадров. Какие мероприятия по закреплению работников предприятия Вы предложите? Распределите функции по выполнению намеченных мероприятий между директором и инспектором по кадрам.

**Задание № 4.**

Управляющий сетью гостиниц ознакомился с годовыми отчетами об их деятельности в истекшем году, которые показали, что две гостиницы имели примерно равные материальные возможности и объем дохода за анализируемый период, однако в одной из ниже издержки были в полтора раза выше, а рентабельность – ниже и прибыль соответственно на 30% меньше.

Возможно, новый главный менеджер этой гостиницы сумел сократить расходы. Что можно посоветовать управляющему другой гостиницы в этой ситуации? Какую информацию необходимо иметь, чтобы принять правильное решение?

**Задание № 5.**

В практической деятельности организаций и предприятий принимается множество разнообразных решений. Объясните, какие из предложенных ситуаций требуют индивидуального или группового метода принятия решений:

- а) строительство нового предприятия;
- б) предоставление работнику очередного отпуска;
- в) распределение прибыли по итогам года;
- г) назначение на должность менеджера;
- д) разработка бизнес-плана на планируемый год;
- е) выход на новые рынки;
- ж) направление сотрудника на курсы повышения квалификации;
- з) разработка стратегии развития предприятия.

Назовите преимущества и недостатки индивидуального и коллективного методов принятия решений.

**Задание № 6.**

Принятие решения (выявление оптимальной альтернативы).

1. Вы – менеджер франчайзинга (предприятия быстрого питания, реализующего гамбургеры) и собираетесь открыть 100 предприятий, работающих с раннего утра, чтобы обеспечить желающих завтраками. В качестве критериев достижения цели вы принимаете следующие:

– если в течение испытательного срока (одна неделя) уровень сбыта будет менее 1 млн. руб., - *отказ от проекта*;

– если в течение испытательного срока (одна неделя) уровень сбыта составит от 1,1 до 1,5 млн. руб. - *продолжение работы и проведение исследования по увеличению уровня сбыта*;

– если в течение испытательного срока (одна неделя) уровень сбыта составит более 1,5 млн. руб. - *продолжение работы на постоянной основе*.

В течение первой недели, уровень сбыта составил 1,2 млн. руб. Каковы ваши действия?

**Задание №7.**

Вы проверили четыре предприятия, расположенные в разных районах Чебоксары. Реализация завтраков в трех из них составила в среднем 1,2 млн. руб., в четвертом – 0,8 млн. руб. Что вы будете делать? В качестве критериев достижения цели вы принимаете следующие:

– если в течение испытательного срока (одна неделя) уровень сбыта будет менее 1 млн. руб., - *отказ от проекта*;

– если в течение испытательного срока (одна неделя) уровень сбыта составит от 1,1 до 1,5 млн. руб. - *продолжение работы и проведение исследования по увеличению уровня сбыта*;

– если в течение испытательного срока (одна неделя) уровень сбыта составит более 1,5 млн. руб., - *продолжение работы на постоянной основе*.

**Задание № 8.**

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения.

Как в данной ситуации поступить руководителю, чтобы принять правильное решение?

**Задание № 9.**

Сформируйте группу из 5 человек. Используя метод «мозговой атаки», предложите идеи по созданию новых товаров домашнего обихода (область можно сузить — например, новая бытовая техника и т. п.). Цель — сгенерировать как можно больше идей. После 20-минутного обсуждения составьте список идей.

Проранжируйте идеи на основе таких критериев, как:

- сложность реализации идеи,
- возможные емкость рынка,
- конкуренты,
- длительность жизненного цикла товара,
- восприятие покупателем,
- прибыль и т. п.

Выберите 2—3 наиболее привлекательные идеи и продумайте последовательность действий по их реализации в конкретном товаре. Какие способы поиска идей о новых товарах помимо указанного вы знаете?

**Задание № 10.**

Используя маркетинговую систему поддержки принятия решений. Какие из приведенных утверждений отражают творческие решения, а какие – рутинные?

1. Перенести отделение банка из Чебоксарского района в Моргаушский.
2. Увеличить смету расходов на рекламу перед праздничными днями.
3. Провести тест-маркетинг товара в Чебоксарском районе или Моргаушском.

**Задание №11.**

В ходе маркетингового исследования мнения потребителей по определению цены на холодильник выявлены следующие ценовые предпочтения.

Уровень цен, дол. США	Потенциальный рынок потребителей, %
700	18,5
900	69,5
1100	76
1300	62,5
1500	29
1700	8,5
1900	0

Какую цену на холодильник, скорее всего, установит предприятие? Какие факторы будут влиять на принятие решения?

**Задание № 12.** Решить кейс.

АО «Марком» является рекламным агентством полного цикла и занимается всеми видами работ на рекламном рынке: от разработки концепции рекламной стратегии до осуществления проекта.

Основными структурными подразделениями агентства являются:

– *Отдел по связи с общественностью* (занимается организацией презентаций, пресс-конференций, публикацией пресс-релизов, а также является постоянной пресс-службой для двух крупных клиентов);

– *Креативный отдел* (занимается разработкой проектных предложений для клиентов, обращающихся в PR);

– *Промоушен – отдел* (в его функции входит проведение рекламных акций в магазинах, ресторанах, клубах и других общественных местах);

– *Производственный отдел* (производство рекламных плакатов, буклетов, листовок, папок, сувениров, изготовление формы для промоутеров и т.п., а также определение стоимости выполняемых работ);

– *Служба персонала*, занимающаяся набором и тренингом персонала для проведения рекламных акций.

Примерно раз в две недели в рекламное агентство поступает новое задание от клиента. Оно передается в креативный отдел, который должен разработать предложение в нескольких вариантах. Когда начальник креативного отдела получил очередное техническое задание, он по электронной почте разослал всем менеджерам сообщение о проведении совещания. На него также пригласили представителей PR и производственного отделов. Всего собралось человек десять. На специальной доске маркером начальник написал основные моменты поступившего от клиента задания и кратко рассказал, что подобное агентством уже делалось и какие были результаты. Затем каждый из присутствовавших мог высказать свои идеи и предложения в развитие этих идей, которые также фиксировались на доске. После этого представители производственного отдела анализируют, что из всего придуманного можно сделать (декорации, подарки, костюмы и т.п.). Таким образом, остаются 2-3 идеи, которые креативный отдел подробно описывает, а производственный отдел – просчитывает и определяет их стоимость. Затем начальник PR-отдела вместе с менеджером креативного отдела представляют клиенту разработанные проекты вместе с бюджетом каждого из них, и клиент принимает окончательное решение. После этого начинается работа непосредственно над проектом.

Вопросы:

1. Какой метод разработки решения использован в данной ситуации?
2. Какие признаки позволяют сделать такой вывод?
3. Насколько эффективно его применение в описанной ситуации?
4. Какие еще методы могли быть полезными в деятельности описанной организации?

**Задание № 13.** Решить кейс.

### **Сельскохозяйственный молочный кооператив X**

28 января 2016 г., среда, 19 часов. Действие происходит в кабинете Бернарда Се, генерального директора сельскохозяйственного молочного кооператива X.

Для справки: кооператив объединяет 170 производителей, поставляющих ежегодно 38 млн.л молока. Из них 18 млн.л продается производственным предприятиям в виде молока и 20 млн.л идет на производство сыра «Мюнстер». В кооперативе работают 75 человек. Речь идет о местном сорте сыра, который высоко ценится любителями. Он поступает в продажу после созревания в течение трех – пяти недель. Доля кооператива X на рынке составляет 10%, занимает пятое место среди производителей французского «Мюнстера». Производимый им «Мюнстер», выпускаемый под товарным знаком «КлошедАльзас» («Альзаский колокол»), пользуется прекрасной репутацией качественного сыра (регулярно получает золотые медали на конкурсе сельскохозяйственных продуктов). Сыр производится на современном заводе с полным соблюдением действующих стандартов. Сыр проходит стадию созревания в специально оборудованных помещениях. Сельскохозяйственный молочный кооператив X имеет лицензию ISO 900.

Реализация продукции кооператива издавна идет по двум направлениям:

- в сферу распределения (гипер- и супермаркеты);
- в оптовую сеть для последующего снабжения розничной торговли.
- кооператив дает мало рекламы по двум причинам:
- во избежание споров с производителями, которые считают, что это «растраниживание» денег;
- во избежание вступления в «коммуникационную войну» с более сильными конкурентами.

Среди «крупных» производителей «Мюнстера» только сельскохозяйственный молочный кооператив X специализируется на монопродукте. Его конкуренты занимаются и другими сырами, и поэтому их возможности в области коммуникации выше.

Кроме того, кооператив не ведет работу по связям с общественностью и прессой. Его деятельность в большей степени основывается на работе по стимулированию торгового персонала.

Присутствуют: Марсель Брюн, президент кооператива, и Реми Офель, ответственный за производство и созревание сыра. Обстановка напряженная. Бернард Се берет слово.

*Бернард Се:* Кратко по фактам. Все началось 15 января, когда г-н Ру из Управления ветеринарной службы Департамента пришел на завод, чтобы взять образцы нашей продукции с целью проведения бактериологического анализа. Вы знаете, что они отвечают за контроль санитарных условий производства, и мы привыкли к тому, что они приходят на завод. Поэтому Реми встретил их без особого беспокойства.

*Реми Офель:* Да, мне нечего было беспокоиться, так как Вы же знаете, что подобные анализы проводятся нами систематически и все их результаты отрицательны.

*Бернард Се:* И тем не менее 23 января в 17 часов г-н Ру вызвал меня и объявил, что анализ, проведенный из партии сыра № 240, показал наличие в нем бактерии листерии.

*(Для справки:* данная бактерия весьма распространена в сельскохозяйственных продуктах. В слабых дозах данная бактерия не опасна (она входит в состав окружения продовольственных продуктов, соответствующих стандарту). В повышенных дозах она может быть опасна, особенно для пожилых людей, беременных женщин, и может повлечь смертельные случаи, что бывает, однако, крайне редко).

*Марсель Брюн:* Значит, результаты были неверны!

*Реми Офель:* Нет, дело не в том. Ни один анализ не может быть верен на 100%. Например, что касается листерии: если результаты анализов положительные, значит, есть заражение. Если же они отрицательны, то это верно лишь на 75 %, т.е. листерия может присутствовать, но в слабых дозах. До 1 января ветеринарная служба допускала возможность незначительного заражения, так как это не опасно для потребителя. Но начиная с 1 января, под давлением технократов из Брюсселя, признано допустимой нормой полное отсутствие листерии в продукте. При слабом заражении один анализ может дать отрицательный результат, другой – положительный.

*Бернард Се:* Слушайте, что было дальше. Г-н Ру позвонил мне и потребовал, чтобы партия № 240 была снята с производства, прекращены последующие поставки, а также, если продукты из этой партии уже были направлены в розничную и оптовую сеть, вернуть их и уничтожить.

*Марсель Брюн:* Мы в состоянии это сделать?

*Бернард Се:* Конечно! Мы прекрасно знаем, куда поступает наш товар. Поэтому Реми нетрудно было определить магазины, куда была поставлена эта партия товара. С 17 часов мы с Морисом (коммерческим директором) обзвонили все магазины, куда поступил сыр из этой партии, с просьбой вернуть его. На следующий день г-н Ру вновь пришел на завод и сделал новые заборы. Он сказал, что если результаты будут отрицательными, дело на этом и закончится. Мы с Реми успокоились.

*Реми Офель:* А напрасно!

*Бернард Се:* Да, так как вчера утром во всей региональной прессе разразилось «дело листерии». Вы знаете, как смакуют подобные события журналисты! Вчера вечером эта информация прошла по региональному телевидению: назвали конкретно нас, марку нашего сыра «КлошедАльзас», а в полдень информация была дана на первом канале (основная программа национального телевидения).

*Марсель Брюн:* Значит, г-н Ру не сдержал слова?

*Бернард Се:* Нет, сдержал. Но в случае заражения ветеринарная служба обязана сообщить об этом в Министерство здравоохранения. А там уже – процесс неуправляемый. Более того, распространенная информация недостоверна, и потребители могут вообразить себе, что подвергаются опасности, покупая сыр «Мюнстер», что в нашем случае абсолютно неверно.

*Бернард Се:* А дальше как в «фильме ужасов». У нас обрывают телефон – потребители требуют объяснений. Общество защиты прав потребителей требует проведения расследования на заводе. Большинство магазинов сняли с продажи не только наши товары, но и продукцию наших конкурентов. Понятно, что больше нет заказов, и неизвестно, что делать с поступающим на завод молоком.

*Марсель Брюн:* Не хотите ли Вы сказать, что кооператив в опасности?

*Бернард Се:* Нет, конечно, нет. Вы знаете, что наше финансовое положение стабильно. Наш завод модернизирован, и мы соблюдаем все нормы. Мы можем защищаться, доказывать свое доброе имя. Мы выдержим этот удар, при условии, конечно, если он не продлится слишком долго. Нет, дело не только в этом. В действительности производители кооператива не понимают, что происходит, так же как и работники. Надо провести разъяснительную работу, чтобы не потерять доверие.



*Марсель Брюн:* Вы что-то планируете? Во всяком случае, не стесняйтесь в средствах. Я берусь убедить административный совет в Вашей правоте. Но решения необходимо принимать немедленно. Я рассчитываю на Вас. Представьте мне Ваш план действий завтра к 11 часам.

Ответьте на вопросы и выполните задания:

Сформулируйте проблему, стоящую перед руководством сельскохозяйственного кооператива.

Разработайте решение данной проблемы, используя основные этапы выработки управленческого решения.

№ п/п	Этап решения	Характеристика
1.	Выявление проблемы	
2.	Анализ причин и постановка диагноза	
3.	Поиск вариантов решения	
4.	Оценка альтернатив и выбор наилучшего решения	
5.	Согласование решения	
6.	Утверждение решения	
7.	Подготовка решения к реализации	
8.	Организация выполнения решения и контроль за ходом его реализации	

Классифицируйте свое решение с точки зрения всех известных Вам классификаций управленческих решений и условий их принятия.

### Решение кейса

1. Команда №                      Название

№ п/п	Ф.И.О. студента	Занимаемая должность по кейсу
1...		

2. Метод принятия решения \_\_\_\_\_

3. Уровень принятия решения \_\_\_\_\_

4. Разработайте решение данной проблемы, используя основные этапы выработки управленческого решения.

№ п/п	Этап решения	Характеристика
1.	Выявление проблемы	
2.	Анализ причин и постановка диагноза	
3.	Поиск вариантов решения	
4.	Оценка альтернатив и выбор наилучшего решения	
5.	Согласование решения	
6.	Утверждение решения	
7.	Подготовка решения к реализации	
8.	Организация выполнения решения и контроль за ходом его реализации	

Сделайте вывод по кейсу.

## Раздел 11. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 11.1. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИНФОРМАЦИЯ: ПОНЯТИЕ, НАЗНАЧЕНИЕ, ВИДЫ

**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.



Рис. 11.1. Работа с информацией на предприятии

*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.

### Классификация информации

- 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.

### 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.

### **Информационные системы могут быть**

**Простые** - происходит доставка информации от места ее возникновения до места потребления (например, по телефону или через сигнализации как одноразовое сообщение, она свойственна низшей ступени управления, например: рабочее место — мастер).

**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.

## **11.2. КОММУНИКАЦИИ: ПОНЯТИЕ, ВИДЫ. ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИИ КАК СРЕДСТВО ПЕРЕДАЧИ ИНФОРМАЦИИ**

*Коммуникативные качества* — умение общаться, нравиться и убеждать.

Любое общение — это, прежде всего **коммуникация**, т. е. обмен информацией, значимой для участников общения.

Понятие «**коммуникация**» (от лат. *communicatio*— сообщение, связь, путь сообщения, а это слово, в свою очередь, произошло от *communico*— делаю общим, связываю, общаюсь) обозначает смысловой аспект социального взаимодействия.

**Эффективная коммуникация**— коммуникация, способствующая достижению целей участников общения.

**Коммуникативность**— способность к общению. В менеджменте одним из главных элементов является общение.

**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.

Общение имеет три стороны проявления:

**Коммуникативная сторона общения** проявляется через действия личности, сознательно ориентированные на их смысловое восприятие другими людьми.

**Интерактивная сторона общения** представляет собой взаимодействие людей друг с другом в процессе межличностных отношений. (Интеракция — это взаимодействие.)

**Перцептивная сторона общения** проявляется через восприятие и оценку людьми социальных объектов. Такими социальными объектами могут быть другие люди, сами общающиеся, группы, другие социальные общности.

Различают процесс коммуникации и составляющие его акты.

Основные функции **коммуникационного процесса** состоят в достижении социальной общности при сохранении индивидуальности каждого ее элемента.

В отдельных **актах коммуникации** реализуются следующие функции: управленческая, информативная, эмотивная и фактическая (связанная с установлением контактов).

### **Классификация коммуникационных сообщений**

по соотношению вышеназванных функций условно выделяются сообщения:

- Побудительные: убеждение, внушение, приказ, просьба;
- Информативные: передача реальных или вымышленных сведений;
- Экспрессивные: возбуждение эмоционального переживания;
- Фактические: установление и поддержание контакта.

по типу отношений между участниками различают:

- межличностные,
- публичные,
- массовые коммуникации.

по средствам различают:

- Речевую: письменную и устную;
- Паралингвистическую: жест, мимику, мелодию;

– вещественно-знаковую коммуникацию: продукты производства, изобразительного искусства и т.д.

### **Классифицирование управленческой коммуникации**

- межуровневые коммуникации;
- коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх;
- коммуникации между различными подразделениями или отделами;
- коммуникации между руководителем и рабочей группой;
- неформальные коммуникации.

**Коммуникационный процесс** — это обмен информацией между двумя или более людьми.

*В коммуникативном процессе можно выделить четыре базовых элемента:*

– *отправитель*, т.е. лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;

– *сообщение*, т.е. собственно информация, которая закодирована с помощью символов;

– *канал*, т.е. средство передачи информации;

– *получатель*, т.е. лицу, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов:

- зарождение идеи;
- кодирование информации и выбор канала;
- передача информации;
- декодирование — перевод символов отправителя в мысли получателя.

### **Преграды в организационных коммуникациях и пути их преодоления.**

Преграды:

– **Искажение сообщений.** Оно может быть преднамеренным, когда лицо искажает какое-то сообщение с определенной целью. Это может быть фильтрация, т.е. лицо, передающее сообщение, что-то специально утаивает от получателя. Сообщение может исказиться из-за несовпадения статусов, уровней.

– **Информационные перегрузки.** В этом случае преграды могут возникнуть по причине большого объема информации, невозможности и неумению со стороны менеджера отбирать действительно нужную и важную информацию.

– **Неудовлетворительная структура организации.** Проблемой многих современных предприятий является неоправданно усложненная структура организации, в которой информация как бы «запутывается» при прохождении по ней, искажается, или неправильно трактуется.

- *Неудовлетворительный кадровый состав.*
- *Неудовлетворительный состав рабочих групп.*
- *Неудовлетворительный способ организации власти и распределения задач.*
- *Конфликты между различными группами или подразделениями.*

Пути преодоления преград:

– **регулирование информационных потоков.** Именно это направление вызвало необходимость создания на предприятии системы информационного менеджмента, что в свою очередь повлекло создание системы управления знаниями;

– **управленческие действия.** Они включают в себя: планирование, организацию, мотивацию, реализацию и контроль;

– **системы обратной связи.** Если системы обратной связи не отработаны, то теряется смысл в самом коммуникативном процессе;

– **системы сбора предложений.** Это могут быть анонимные ящики или анонимные звонки. На многих предприятиях (например, Siemens) такие ящики существуют в подразделениях и цехах;

– **информационные бюллетени, публикации и видеозаписи** организации тоже относятся к информационному менеджменту;

– **современные информационные технологии.** Оснащение предприятий персональными компьютерами, установка Internet, электронная почта, факсы, видеоконференции и т.п.

### 11.3. ТРАНСАКЦИОННЫЙ АНАЛИЗ. ТРИ СОСТОЯНИЯ ЧЕЛОВЕКА

Трансактивный, или **транзакционный** (transactional), **анализ** — система групповой психотерапии, в которой взаимодействие индивидов анализируется с точки зрения трех основных **состояний Я**.

Основателем этого направления в психологии и психотерапии является американский психолог и психиатр **Эрик Берн**, который разработал его в 50-е гг. XX в. Э.Берн выделил предмет исследования и наблюдения — **человеческое поведение**.

**Метод транзакционный анализ**, созданный Э. Берном, делится на несколько *этапов*:

– структурный анализ, или *теория эго-состояний*;

– собственно транзакционный анализ деятельности и общения, основанный на понятии «транзакция» как *взаимодействию эго-состояний двух вступающих в общение индивидов* (под эго-состоянием понимается актуальный *способ существования Я-субъекта*);

– анализ психологических игр;

– скриптоанализ (*анализ жизненного сценария* — «скрипта»).

Э. Берн считал, что *каждый человек имеет свой жизненный сценарий, модель которого намечается в ранние детские годы. Люди вырастают, но в соответствии со своим жизненным сценарием продолжают играть в различные игры. Вся жизнь человечества заполнена играми.*

**Различают три Я-Состояния:** Я-Взрослый, Я-Родитель, Я-Ребенок.

Групповая психотерапия, по Э. Берну, должна складываться на уровне **Взрослый** — **Взрослый**. Руководитель предприятия, *менеджер должен научиться выделять состояния Взрослого* как в своем собственном сознании и поведении, так и в сознании и поведении других людей, особенно подчиненных, клиентов, партнеров, добиваясь общения на уровне **Взрослый** — **Взрослый**.

Общение с разными людьми, например с сослуживцами, начальством, может строиться по-разному в зависимости от психологического состояния человека, от темы общения, а также от цели общения и от того, является ли общение бескорыстным или человек хочет чего-то добиться от своего собеседника. Умелое владение этим методом помогает менеджеру добиться эффективной коммуникации.

**Эффективная коммуникация будет тогда**, когда она будет вестись на одном и том же языке, т. е. Взрослый будет разговаривать со Взрослым, Ребенок — с Ребенком, Родитель с Родителем.

Различают **трансакционный анализ** в узком и широком смысле.

В **узком понимании** — это анализ взаимодействия двух и более людей, в **широком** — социально-ориентированный психотерапевтический метод, конечной целью которого является формирование гармоничной, социально-адаптированной личности.

Рассмотрим составные части метода Э. Берна.

**Структурный анализ** — теория эго-состояний. Э. Берн пользуется терминологией З. Фрейда, обозначая Я-концепцию — Эго.

Цель структурного анализа заключается главным образом в том, чтобы дать ответы на вопросы:

– Кто Я?

– Почему поступаю именно так?

– Какая часть моего Я действует или должна действовать в данной ситуации, чтобы принести пользу, а не поражение?

Структурный анализ изучает, какую долю в личности и действиях человека занимает то или иное эго-состояние.

### **ТРИ СОСТОЯНИЯ ЧЕЛОВЕКА. ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА**

**1. Эго-состояние Родитель (Р)**, по Э. Берну, *обнаруживает себя* в таких проявлениях, как *контроль, запреты, идеальные требования, догмы, санкции, забота, могущество*.

Родитель — это собрание догм и постулатов, которые человек воспринимает в детском возрасте и которые сохраняет потом в течение всей жизни. Это комплекс убеждений, нравственных норм, предрассудков и предписаний, некритически усваиваемых индивидом, как в детстве, так и на протяжении всей жизни, и диктующих ему линию поведения. Если говорить о косвенном влиянии, то обычно реакция человека бывает такой, какую от него ждали, т.е. человек или подражает одному из родителей, или приспосабливается к их требованиям.

Различают **две основные формы проявления Родителя**:

– **Заботящийся** (советы, поддержка, опека и т.п.), когда на первое место выдвигаются достойные постулаты («Защищать Родину от врага — святое дело», «Предавать — подло»),

– **контролирующий** (запреты, санкции и т.п.), когда приоритетными становятся самые нелепые, постыдные предрассудки и убеждения, передаваемые из поколения в поколение («Главное в жизни — вкусно есть и мягко спать», «Деньги не пахнут» и т.п.). *Родитель — наиболее косная часть человеческого Я, остающаяся всегда вне зоны критики. Родитель влияет на поведение человека, выполняя функцию совести.*

**2. Эго-состояние Взрослый (В)** *включает* в себя *вероятностную оценку ситуации, рациональность, компетентность, независимость*. Это состояние не имеет никакого отношения к возрасту человека, а представляет собой *способность личности хранить, использовать и перерабатывать информацию на основе предыдущего опыта*.

Взрослый — это *способность находить компромиссы и альтернативные варианты в жизненных тупиках*, которые порой кажутся *безвыходными*. Это состояние функционирует «здесь и теперь» независимо от прошлого.

**3. Эго-состояние Ребенок (Ре)** содержит в себе *аффективные комплексы, связанные с ранними впечатлениями и переживаниями*. Ребенок живет в человеке всю жизнь и проявляется даже у старых людей, когда те мыслят, чувствуют, реагируют на окружающее точно так же, как делали в детстве. Это очень ценная часть человеческой личности, наиболее импульсивная и искренняя. Ребенок придает личности неожиданность.

Различают Ребенка:

– **естественного** (свободного). Естественному Ребенку свойственна склонность к веселью, живому движению, фантазии, импульсивности и раскованности;

– **адаптированного**, или приспособившегося. Адаптированный Ребенок представлен такими разновидностями, как бунтующий (против Родителя), соглашающийся и отчуждающийся.

**Важнейшим положением теории эго-состояний является тезис о «переключении» одного эго-состояния на другое: один и тот же индивид в разных жизненных ситуациях может проявляться то, как Родитель, то, как Взрослый, то, как Ребенок.** Кроме того, в поведении и переживаниях индивида может одновременно проявляться более чем одно эго-состояние. На рис. 11.2. приводится структурная диаграмма в полном и упрощенном виде.

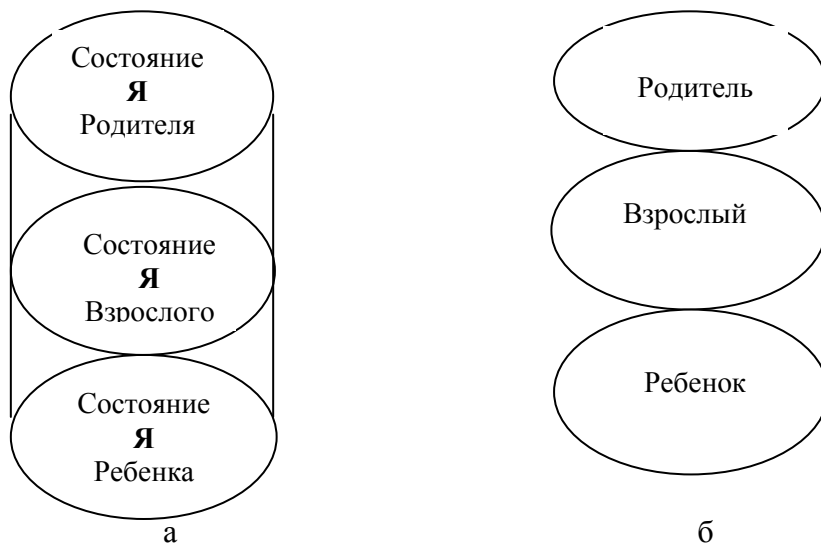


Рис. 11.2. Структурная диаграмма по Берну: а - общая; б - упрощенная

**Состояние Взрослый** необходимо для жизни, так как человек перерабатывает информацию и вычисляет вероятности, которые нужно знать, чтобы эффективно взаимодействовать с окружающим миром. Взрослый контролирует действия Родителя и Ребенка и является посредником между ними.

Следующее фундаментальное понятие транзактного анализа — «**игры**», трактуемые как формы поведения со скрытым мотивом, при которых один из взаимодействующих субъектов добивается психологического или иного преимущества над другим (выигрывает).

**Игры** могут быть «**хорошими**», когда другой субъект не страдает от выигрыша первого, и «**плохими**», когда маневры и обманная стратегия первого субъекта приводят к ущемлению благополучия второго. Конечной целью транзактного анализа является достижение гармонической, сбалансированной личности через гармонические взаимоотношения между всеми эго-состояниями. Основной задачей при этом является достижение состояния автономного Взрослого.

### ТРАНСАКЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

**Транзакция** — единица общения, т. е. взаимодействие двух или более людей. Единичным **актом человеческих взаимоотношений** является **обмен ходами**.

Транзакция (трансакт) — обмен действиями. Ответ называется транзакционной реакцией или ответным ходом.

*Обмен ходами* очень напоминает торговую операцию, так как он осуществляется по принципу «ты — мне, я — тебе». Именно поэтому его часто называют сделкой (англ. *transaction*).

При **транзакционной реакции** человек, к которому обращен стимул, отвечает каким-то действием, например, улыбкой, нахмуренным лицом, отведенными в сторону глазами и т.д.

Транзакции могут быть как:

- положительными,
- доброжелательными,

- отрицательными,
- недоброжелательными,
- агрессивными.

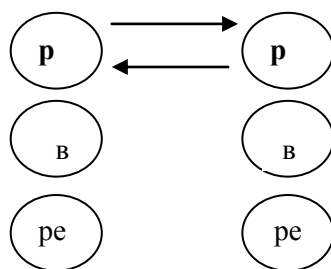
В **транзакционном анализе** рассматриваются четыре возможные **жизненные позиции**, определяющие **отношение к себе и к другим**:

- я плохой, ты хороший;
- я плохой, ты плохой;
- я хороший, ты плохой;
- я хороший, ты хороший.

Целью анализа транзакций является получение навыка определения, какого рода транзакция имеет место, какое состояние *Я* ответственно за транзакционный стимул и какое состояние *Я* партнера откликнулось действием.

**Формы транзакта:** дополнительные (параллельные), перекрестные (пересекающиеся) и скрытые.

- Дополнительные (параллельные)** транзакции, когда стимул, посланный человеком, встречает адекватную, естественную в данной ситуации реакцию (рис. 11.3.).



**Руководитель      Подчиненный**

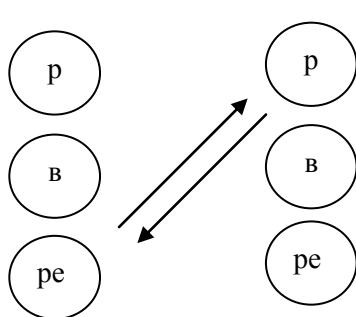
Рис. 11.3. Дополнительные (параллельные) транзакции

*Например*, два человека (руководитель и подчиненный) взаимодействуют как **Родитель—Родитель**.

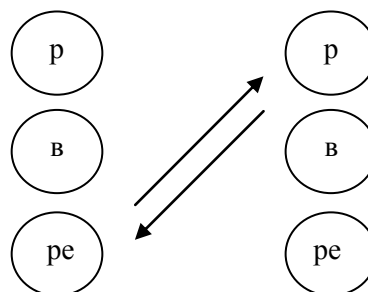
**Пример 1.** Диалог между руководителем подразделения и подчиненным: «Это безобразие! На наш отдел опять свалилась дополнительная работа». Подчиненный: «Действительно безобразие. И ведь это не в первый раз!»

**Пример 2.** Руководитель: «Генеральное руководство поручило нашему подразделению разработку нового продукта, поэтому с сегодняшнего дня вы будете работать без выходных». Подчиненный: «Ну, надо, так надо, только вы также будете работать с нами без выходных».

Это может быть взаимодействие **Ребенок—Родитель**, когда подчиненный нуждается в сочувствии и понимании со стороны начальника и получает их, и наоборот (рис. 11.4.)



**Подчиненный      Руководитель**



**Руководитель      Подчиненный**

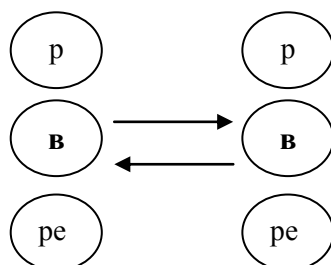
Рис. 11.4. Дополнительные транзакции. Взаимодействие Ребенок- Родитель



Пример 1. Подчиненный: «У меня сегодня очень болит голова». Руководитель: «Идите домой, полежите, а вашу работу мы выполним сами».

Пример 2. Руководитель: «Не знаю, что и делать. Высшее руководство поручило слишком большой объем работ, а в нашем отделе недостаточно людей, чтобы это выполнить. Может, привлечь людей из других подразделений?» Подчиненный: «Не беспокойтесь, мы все выполним сами».

Также два человека могут взаимодействовать как **Взрослый — Взрослый**. Такие взаимодействия благоприятны в рабочей обстановке (рис. 11.5).



**Руководитель      Подчиненный**

Рис. 11.5. Дополнительные транзакции. Взаимодействие Взрослый - Взрослый

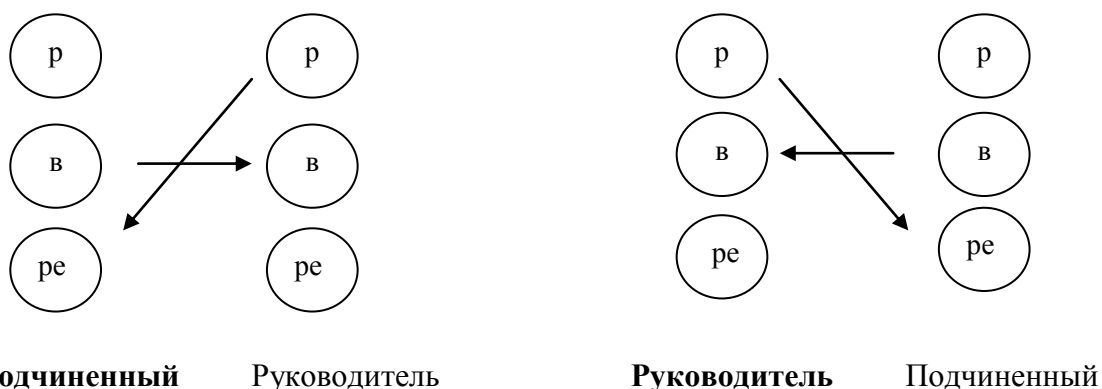
Пример 1. Руководитель подчиненному: «Я прошу вас выполнить это поручение к завтрашнему дню, чтобы я мог подготовить отчет в министерство». Подчиненный: «Хорошо, я возьму материал домой и вечером поработаю».

Основная особенность дополнительных транзакций заключается в том, что векторы взаимодействия параллельны, а следовательно, никогда не пересекаются. Пока транзакции будут сохранять дополнительный (параллельный) характер, правило будет выполняться независимо от того, заняты ли ее участники на производстве *обсуждением домашних дел* (Родитель—Родитель), *решают ли реальную производственную проблему* (Взрослый — Взрослый) или *просто играют вместе* (Ребенок—Ребенок).

При дополнительных (параллельных) транзакциях человеческие коммуникации открыты, отношения в коллективе искренни и плодотворны. При этом невербальное общение (взгляды, жесты, интонация) не противоречит смыслу произносимых слов.

Э. Берн первым правилом коммуникации считает следующее: пока транзакции дополнительные, процесс **коммуникации будет протекать гладко**. Обратное правило: процесс коммуникации прерывается, если происходит то, что мы называем пересекающейся транзакцией.

**2. Пересекающиеся транзакции** возникают, когда на определенный стимул следует неадекватная реакция.



**Подчиненный**

**Руководитель**

**Руководитель**

**Подчиненный**

Рис. 11.6. Пересекающиеся транзакции (а, б)

Пример 1. **Подчиненный руководителю:** «Давайте начнем разработку нового направления деятельности». Руководитель: «Мне еще дополнительных хлопот не хватало! А кто будет выполнять? Не лезьте не в свои дела!» (рис. 11.6, а). В этом случае подчиненный выполняет ход Взрослого, предлагающего серьезное дело, а руководитель выступает в ответ в роли Родителя.

Пример 2. **Руководитель подчиненному:** «Вы не брали красную папку с отчетом с моего стола?» (ход Взрослого, интересующегося информацией). Подчиненный мог бы ограничиться кратким ответом: «Нет, не видел» или более полным: «Нет, не видел. Давайте я помогу Вам ее найти», (см. рис. 11.6, а). Но у подчиненного не все хорошо дома, и он грубо отвечает: «Вы вечно ее теряете. Возьмите там, где оставили» или «Почему Вы всегда все откладываете на последний момент, а потом придираетесь к нам?» Ответ последовал от Родителя. Такой ответ может способствовать развитию конфликтной ситуации (рис. 11.6, б).

Пример 3. Вернемся к первому примеру. В ответ на реплику руководителя подчиненный мог бы сказать: «А почему Вы кричите на меня? Кто Вам дал такое право?» Такой поворот событий влечет за собой конфликт, ссору.

В жизни аналогичные пересекающиеся трансакции возникают очень часто. Такие трансакции являются постоянным источником семейных, служебных и бытовых конфликтов.

**Например:** Пересекающиеся трансакции могут возникать у пациентов и бездарных врачей, когда пациент обращается к врачу как Взрослый к Взрослому с конструктивными предложениями и разумными замечаниями, а получает поверхностный авторитарный ответ Родителя Ребенку. Трансакции пересекаются, и в дальнейшем взаимодействие этих личностей обречено на провал. Пересекающаяся трансакция вызывает наибольшие трудности в процессе общения, какой бы стороны человеческих отношений она ни касалась.

Простейшими являются дополнительные и пересекающиеся трансакции. Кроме них существуют *двухуровневые трансакции* — **угловые и двойные**, при которых один уровень **видимый** — то, что произносится (Э. Берн называет его социальным), а второй — **скрытый**, или психологический, — то, что имеется в виду (подтекст). При угловой трансакции стимул направлен, к примеру, от Взрослого к Взрослому, а ответная реакция — от Ребенка к Взрослому или от Ребенка к Ребенку.

**3. Скрытые трансакции** требуют одновременного участия более чем двух состояний Я. Скрытые (угловые) трансакции представлены на рис. 11.7. Скрытыми трансакциями часто пользуются дипломаты, влюбленные и т.п.

Пример 1. Он: «Не хотите ли зайти ко мне на полчаса посмотреть мою библиотеку? Выберите что-нибудь почитать». Она: «У меня как раз пара свободных часов. Я так люблю интересные книги».

На социальном уровне происходит разговор между взрослыми о книгах, в то время как на психологическом уровне — это разговор Ребенка со Взрослым, и его содержание — сексуальные взаимоотношения. Э. Берн анализирует подобные игры: «На поверхности инициатива принадлежит Взрослому, но исход большинства подобных игр предопределяет Ребенок, так что участников игры может ждать сюрприз».

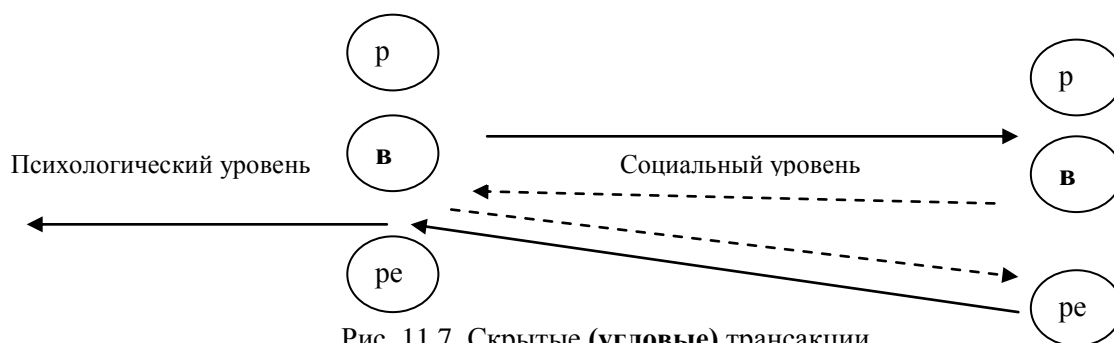


Рис. 11.7. Скрытые (угловые) трансакции

**Типичные скрытые трансакции** часто возникают в жизни алкоголиков. Придя на работу утром с похмелья, такой сообщает окружающим: «Ох, и врезал я вчера. Голова раскалывается». Начальник: «У каждого бывает» (рис. 11.8.).

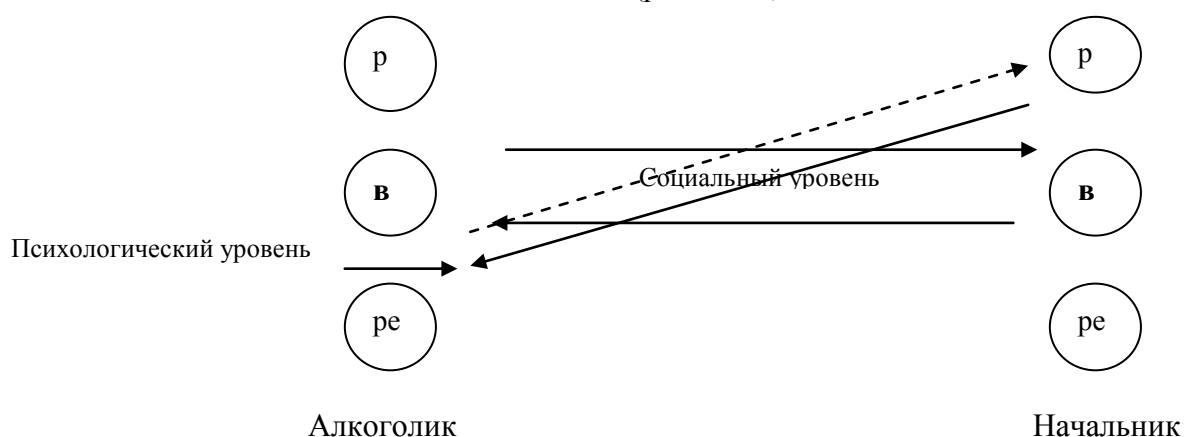


Рис. 11.8. Скрытые трансакции

Перед нами видимая трансакция **Взрослый—Взрослый**. На самом деле, трансакция гораздо глубже. **Детское состояние Я** алкоголика ищет снисхождения у **родительского состояния Я** начальника.

**Психологические игры.** Третьим этапом метода Э. Берна, как уже указывалось выше, является анализ игр.

Э. Берн **игрой** называет серию следующих друг за другом *скрытых* дополнительных трансакций с четко определенным и предсказуемым исходом. Она представляет собой повторяющийся набор порой однообразных трансакций, внешне выглядящих вполне правдоподобно, но обладающих скрытой мотивацией.

**Психологические игры** имеют три обязательных признака:

- 1) скрытые мотивы, с помощью которых можно манипулировать партнером по игре;
- 2) благовидность трансакций в социальном плане;
- 3) выигрыш — «купоны», являющиеся целью игры.

**Отрицательным моментом** является то, что психологические игры *препятствуют честным и искренним взаимоотношениям между людьми*.

**Виды негативных психологических игр:**

- игры алкоголиков, несущие саморазрушение;
- игры убийц, в которых выигрыш — убийство другого человека;
- деструктивные семейные игры, ведущие к распаду семьи;
- игры политиков, в которых выигрыш — власть и сопутствующее собственное благополучие и благополучие семьи, а не декларируемая социально-благовидная цель — всенародное благо. Зачастую игры политиков приобретают зловещую и трагическую форму — войну.

Следует выделить такую **форму трансакций**, которую нельзя определить как игру. Речь идет об *искренности*.

**Искренность** — один из *самых глубоких уровней человеческих отношений*. Она лишена потребности в получении выигрыша и возникает в редкие моменты *полного бескорыстия, нежности, понимания, близости*. Так как истинная искренность встречается очень редко, Э.Берн не отводит ей места в трансакционном анализе.

**Сценарии.** Наиболее трудным для понимания является четвертый этап метода Э. Берна — *анализ сценариев*.

Всех людей, по представлению о себе, о жизни, по способам реализации своей жизни, можно разделить на: *Выигрывающих и Проигрывающих*.

**А) Выигрывающий** — это человек, способный быть аутентичным (достоверным). Такой человек сознательно разрешает себе быть личностью, реализует свою неповторимую

индивидуальность и, не боясь быть *независимым*, *принимает* на себя *ответственность* за собственную судьбу. Аутентичный человек *не предъявляет претензий к другим людям*, *не пытается манипулировать* ими. Он умеет оставаться самим собой, не стремясь создать приятный, вызывающий или соблазнительный образ, не соответствующий действительности. Аутентичная личность живет и действует по **принципу**: «*Здесь и теперь*», делая своевременные выводы после неизбежных для каждого человека промахов и падений. Выигрывающий *свободен от догм и ложных авторитетов*, поскольку сам для себя достаточно авторитетен. Он умеет быть искренним и непосредственным, *получая удовольствие от работы, природы, еды, секса*. **Это полнокровные и Жизнеспособные люди**, которые не ограничиваются только собственными интересами. Состояние общества, положение страдающих и слабых для Выигрывающих часто более важны, чем собственная жизнь. *Можно быть Выигрывающим на тюремных нарах и Проигрывающим в президентском дворце.*

*Безусловно, настоящий менеджер, руководитель должен быть Выигрывающим.*

**Б) Проигрывающие**, даже преуспевая в жизни, часто говорят о себе как о тревожных, несчастных. *Проигрывающие* — это безвольные, *вечно страдающие, измученные и мучающие других люди*. Они не способны к какой-либо страсти и поэтому нестерпимо скучны. Отличительной чертой проигрывающих является то, что они не умеют жить настоящим. У них присутствует нескончаемая ностальгия по прошлому, *мечты о будущем чуде или волшебном спасении*, которые лишают их возможности воспользоваться шансами сегодняшнего дня. Их представления о мире искажены, *наполнены непрерывной тревогой, подозрительностью, плохими предчувствиями и претензиями к людям*. Продуктивная реализация собственного жизненного пути для них невозможна. Проигрывающие избегают искренних и откровенных отношений. Они пытаются манипулировать людьми, накапливая выигрышные купоны.

*Э. Берн считает, что **игры** можно считать частью более широких и сложных транзакционных ансамблей, называемых **сценариями**.*

**Сценарий** — это жизненный план личности, драма, чаще всего неосознанная. Сценарий имеет четкие закономерности сценической драмы: завязку, действие, кульминацию, финал.

Различают сценарии:

- неудачников и победителей,
- ловчил и безукоризненно честных,
- хитрецов и простофиль.

Какая роль закладывается в детстве, та и играется во взрослой жизни.

**Предписание** — это программа, по которой человек стремится к цели. Она закладывается, как правило, в детстве родителями, учителями. Это ответы на вопросы: «Кто ты?», «На что способен?». «Каким должен быть?», «Как этого достичь?». Ответы зависят от полученного воспитания.

а) Существуют **профессиональные предписания**:

- «В нашем роду все были врачами»,
- «Он создан быть артистом».

б) **Предписания** могут касаться **семейного уклада** и отношения к жизненным ценностям: «Для женщины главное — выйти замуж», «Деньги не пахнут».

в) Различают **предписания-заклятия**: «Чтоб ты провалился!» Как не покажется странным, предписания-заклятия, несущие в себе негатив, могут иметь фатальный характер — таким образом, предписывается жизнь человека с **деструктивным поведением** (*алкоголик, самоубийца, убийца* и т. п.). *Деструктивные предписания* усваиваются еще в детском возрасте как непреложные истины и личность, имеющая сценарий с проклятием, обречена судьбой на самое *жалкое существование*. В рабочем коллективе это обычно *нытики*, считающие себя во всем неудачниками, *винящие свою судьбу*. Как правило, такие люди руководителями не становятся. Они постоянно **жалуются, обижаются**.

Мудрый, опытный *руководитель должен суметь «расколдовать», снять проклятья.* Э.Берн определяет этот прием как разрешение. Одно из самых важных разрешений — разрешение думать самому.

В детстве формируется еще одна важная деталь **мировосприятия** — **излюбленное чувство**. Это доминирующая, основная эмоция, которая может сохраниться на всю жизнь. Ребенок экспериментирует, «пробует», «примеряет» **различные эмоции: радость, вину, испуг, обиду, недоумение и т.д.** Затем он отбирает те, которые в его семье используются особенно часто. Данные эмоции закрепляются в поведении, а спустя годы проявляются в жизни, рабочем коллективе, собственной семье, обществе. При этом доминирует излюбленная эмоция, которую человек использует в большинстве случаев жизни при реакции на одну и ту же ситуацию.

Свойство пользоваться излюбленной эмоцией Э.Берн назвал **транзакционным рэкетом**. Валюта транзакционного рэкета — *психологические купоны*.

**Психологические купоны** — архаические чувства, собираемые детским **состоянием Я** для манипулирования другими и получения выигрыша.

Различают купоны:

- серые — неполноценность;
- голубые — депрессия;
- красные — гнев, неприязнь;
- коричневые — повышенная раздражительность, подозрительность, склонность к ипохондрическим образованиям;
- золотые — радость, доброжелательность, искренность;
- белые — безгрешность.

**За собиранием купонов неизменно следует расплата:**

– Человек, «собирающий» **золотые купоны**, как правило, ощущает себя Выигрывающим.

– Человек, который все время «коллекционирует» **голубые купоны**, получив последний, переполнивший его эмоциональное состояние, часто совсем незначительный по сравнению с накопленным капиталом бед и несчастий, кончает жизнь самоубийством.

– Человек, являющийся владельцем **коричневых купонов**, проводит жизнь в тусклом одиночестве и прозябании. Даже искренние комплименты превращаются для них в намеренное оскорбление.

– Собиратели **белых купонов** безгрешности терзают себя своим недостаточным совершенством.

Руководитель должен не только заставить подчиненного **прекратить или изменить игру**, но и заставить отказаться от удовольствия использовать ранее накопленные купоны.

**Подчиненный должен не просто «простить» все полученные ранее обиды, но полностью отказаться от них в коллективе, а возможно, и в семье**, потому что «**прощение**» означает лишь консервирование купонов на определенный срок, до того момента, когда новая неприятность заставит такого сотрудника раскупорить тару со своими любимыми купонами и использовать их с новой силой.

Таким образом, *личность*, получив «набор» информации (переживания), приняв решение и заняв определенные психологические позиции, готова к исполнению своего жизненного сценария. Но для полноценной жизненной драмы необходимы другие участники, которыми личность могла бы манипулировать.

*Цель транзакционного анализа* — сформировать у подчиненных взрослую этическую позицию, научить их стать Выигрывающими, ответственными за себя, за всех и за все.

### Контрольные вопросы

1. Что такое коммуникация?
2. Что такое эффективная коммуникация?
3. Какие виды коммуникативности существуют?

4. Что такое коммуникативность?
5. Как можно классифицировать коммуникационные сообщения?
6. Какие преграды существуют в организационных коммуникациях?
7. Какие пути преодоления преград существуют в организационных коммуникациях?
8. Какое значение имеет информация в менеджменте? Какие ее виды существуют?
9. Что такое транзакционный анализ?
10. Охарактеризуйте формы транзакта.
11. Охарактеризуйте три состояния человека.

### Тестовые вопросы

Найдите в каждом тестовом вопросе правильные ответы.

<p>1. Элементы коммуникационного процесса:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) отправитель;</li> <li>2) получатель;</li> <li>3) помехи;</li> <li>4) отбор;</li> <li>5) сообщение;</li> <li>6) канал.</li> </ol>	<p>2. Обмен информацией между руководителями разных уровней, между руководителями и подчиненными, специалистами - это...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) сведения систематизированные, имеющие форму документа;</li> <li>2) информационная деятельность;</li> <li>3) коммуникационный процесс;</li> <li>4) все ответы верны.</li> </ol>												
<p>3. Какую информацию называют невербальной?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) письменную;</li> <li>2) словесную;</li> <li>3) бессловесную;</li> <li>4) управленческую.</li> </ol>	<p>4. Дополнительная форма транзакта встречается:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) естественную в данной ситуации реакцию;</li> <li>2) неадекватную реакцию;</li> <li>3) подтекст (скрытая) реакция;</li> <li>4) все ответы верны.</li> </ol>												
<p>5. Установите соответствие между состоянием человека по Э. Берну и его характеристикой</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%;">1) «ребенок»</td> <td>А) обнаруживает себя в таких проявлениях, как контроль, запреты, идеальные</td> </tr> <tr> <td>2) «взрослый»</td> <td>требования, догмы, санкции, забота, могущество;</td> </tr> <tr> <td>3) «родитель»</td> <td>Б) возникают, когда на определенный стимул следует неадекватная реакция;</td> </tr> <tr> <td></td> <td>В) содержит в себе аффективные комплексы, связанные с ранними впечатлениями и переживаниями;</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Г) включает в себя вероятностную оценку ситуации, рациональность, компетентность, независимость;</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Д) требуют одновременного участия более чем двух состояний Я.</td> </tr> </table>	1) «ребенок»	А) обнаруживает себя в таких проявлениях, как контроль, запреты, идеальные	2) «взрослый»	требования, догмы, санкции, забота, могущество;	3) «родитель»	Б) возникают, когда на определенный стимул следует неадекватная реакция;		В) содержит в себе аффективные комплексы, связанные с ранними впечатлениями и переживаниями;		Г) включает в себя вероятностную оценку ситуации, рациональность, компетентность, независимость;		Д) требуют одновременного участия более чем двух состояний Я.	
1) «ребенок»	А) обнаруживает себя в таких проявлениях, как контроль, запреты, идеальные												
2) «взрослый»	требования, догмы, санкции, забота, могущество;												
3) «родитель»	Б) возникают, когда на определенный стимул следует неадекватная реакция;												
	В) содержит в себе аффективные комплексы, связанные с ранними впечатлениями и переживаниями;												
	Г) включает в себя вероятностную оценку ситуации, рациональность, компетентность, независимость;												
	Д) требуют одновременного участия более чем двух состояний Я.												
<p>6. Установите соответствие между формой транзакта и его характеристикой</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) скрытые</li> <li>2) пересекающиеся</li> <li>3) параллельные</li> </ol>	<p>А) когда стимул, посланный человеком, встречает адекватную, естественную в данной ситуации реакцию;</p> <p>Б) содержит в себе аффективные комплексы;</p> <p>В) требуют одновременного участия более чем двух состояний Я;</p> <p>Г) включает в себя вероятностную оценку ситуации, рациональность, компетентность, независимость;</p> <p>Д) возникают, когда на определенный стимул следует неадекватная реакция.</p>												

### Задания

**Задание № 1.** Ознакомившись с основными видами информации, заполните таблицу.

Классификационный признак	Виды информации	Характеристика	Практический пример
По форме отображения	<i>визуальная</i>		
	<i>аудиовизуальная</i>		
	<i>смешанная</i>		
По форме представления	<i>цифровая</i>		
	<i>буквенная</i>		
	<i>кодированная</i>		

**Задание № 2.** Ознакомившись с теорией эго-состояния человеческого поведения, заполните таблицу.

Виды эго-состояния человека	Формы эго-состояния	Характеристика	Практический пример
Эго-состояние Родитель	<i>заботящийся</i>		
	<i>контролирующий</i>		
Эго-состояние Взрослый			
Эго-состояние Ребенок	<i>естественного</i>		
	<i>адаптированного</i>		

**Задание № 3.** Используя теоретические знания, проведите транзакционный анализ Вашего поведения. Согласно Э. Берну, обращаясь к другому человеку, мы (руководитель, менеджер) выбираем одно из возможных состояний нашего «Я»: состояние «Родителя», «Взрослого» и «Дитя». Попробуйте оценить, как сочетаются эти три «Я» в Вашем поведении. Для этого оцените приведенные утверждения в баллах от 0 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем
7. Бывает, мне хочется подурочиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старших, как ему следует жить.
13. Как и многие люди, я бываю обидчив.
14. Мне удастся видеть в людях больше, чем они говорят о себе.
15. Дети, безусловно, должны следовать указаниям родителей.
16. Я увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека – объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступить.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать все правила независимо от обстоятельств.

Оценка результатов: Подсчитайте сумму баллов отдельно по строкам таблицы:  
Подсчитайте сумму баллов отдельно по строкам таблицы:

- 1,4,7,10,13,16,19 – Дитя (Д),  
2,5,8,11,14,17,20 – Взрослый (В),  
3,6,9,12,15,18,21 – Родитель (Р).

Расположите соответствующие символы в порядке убывания и значения.

Если у Вас получилась формула **ВДР (Взрослый)** то Вы (или менеджер) обладаете развитым чувством ответственности, рассудительны, внимательно работаете с информацией, в меру импульсивны и не склонны к назиданиям и нравоучениям. Постарайтесь сохранить эти качества.

Если получили формулу **РДВ (Родитель)**, то для Вас (или менеджера) характерны категоричность и самоуверенность. «Родитель» требует, оценивает, осуждает и одобряет, учит, руководит, покровительствует. Он с детской непосредственностью «режет правду-матку», ни в чем, не сомневаясь и не заботясь о последствиях. Поэтому таким людям, желательно работать не с людьми, а с машинами, этюдником и т.п.

Если на первом месте в формуле **Д (Дитя)** – это проявление чувств, беспомощности, подчинения, но детская непосредственность хороша только до определенных пределов. Если она начинает мешать делу, то пора свои эмоции взять под контроль.

Поясните, что дает руководителю знание транзакционного анализа в деловом общении.

## Раздел 12. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

### 12.1. КОНФЛИКТЫ СЛЕДСТВИЯ. ФУНКЦИИ КОНФЛИКТОВ. ВИДЫ И ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

«**Конфликт**» — латинское слово и в буквальном переводе означает «**столкновение**», **отсутствие согласия** между двумя и более сторонами, наличие противоречивых позиций между ними по какому-либо вопросу.

*Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны.*

*Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами.*

**Причины возникновения конфликтов можно разделить на три группы:**

1. К факторам, препятствующим достижению людьми **основной цели трудовой деятельности**, относятся следующие:

1) технологическая взаимосвязь работников, когда действия одного из них влияют на эффективность деятельности другого;

2) перенос проблем, решение которых должно было идти по вертикали, на горизонтальный уровень отношений;

3) некачественное выполнение работником своих функциональных обязанностей.

2. К факторам, препятствующим достижению людьми **вторичных целей трудовой деятельности**, относятся:

1) *взаимоотношения людей в коллективе*, при которых достижение целей одного из них зависит от других членов коллектива:

– различия в представлениях и ценностях;

– различия в манере поведения и жизненном опыте.

2) *наличие препятствий в системе «руководство — подчинение»*, мешающих достижению личных целей, как руководителем, так и подчиненным;

3) *несвоевременное и некачественное решение* ряда организационных вопросов по вертикали (т. е. руководством), в результате чего обостряются отношения между людьми, располагающимися на организационной горизонтали:

– *распределение ресурсов* — принятие менеджером решения о распределении материала, людей, финансов в условиях их ограниченности с целью эффективного решения основных задач организации;

– *различия в целях* — возрастание вероятности возникновения конфликта по мере того, как организация становится более специализированной и разбивается на подразделения;

– *неудовлетворительные коммуникации* — плохая передача информации, как по вертикали, так и по горизонтали.

3. Причиной конфликта может стать **несоответствие поступков человека принятым в его коллективе нормам**, жизненным ценностям, обычаям и ролевые несоответствия в системе отношений «руководство — подчинение». *В последнем случае имеет место несовпадение распространенных в коллективе ожиданий относительно поведения людей, занимающих определенные служебные должности, с их реальными действиями. Эта причина обусловлена плохим описанием служебных функций персонала. В результате у людей складывается превратное представление об индивидуальных функциях, полномочиях и ответственности.*

#### Типы конфликтов

С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется **три типа конфликтов**:

– **Конфликт целей** характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем.

– **Конфликт взглядов** вызван тем, что участвующие стороны расходятся во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме.



– **Чувственный конфликт** появляется в ситуации, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

**Конфликт может быть двух видов:**

- 1) **функциональный**, направленный на повышение эффективности организации;
- 2) **дисфункциональный**, приводящий к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации.

Роль конфликта определяется тем, насколько эффективно им управляют.

**Конфликт обладает следующими отрицательными характеристиками:**

- 1) может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности;
- 2) мешает достижению целей, как отдельной личности, так и организации в целом;
- 3) всегда сопровождается угрозами, враждебностью, непониманием, обидами, попытками доказать свою правоту.

**Конфликты могут обладать следующими положительными особенностями:**

- 1) дают людям возможность выразить свои мысли и удовлетворить личные потребности в уважении и власти;
- 2) помогают выявить разнообразие точек зрения и большее число альтернатив или проблем;
- 3) дают дополнительную информацию, что делает процесс принятия решения группой более эффективным;
- 4) могут привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов.

Можно выделить **пять уровней конфликтов** в организации:

**Внутриличностный конфликт** случается внутри индивида, бывает конфликтом целей или конфликтом взглядов. Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Внутриличностный конфликт приобретает характер конфликта взглядов, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом. *Человек начинает чувствовать себя не совсем комфортно и пытается выйти из этого состояния путем ликвидации этой дискомфорта через изменение своих мыслей, расположений, ценностей и поведения или через получение большего количества информации о проблеме, рождающей эту несостоятельность.*

**Межличностный конфликт** вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящиеся в оппозиции друг к другу с позиций целей, расположений, ценностей или поведения. Это, пожалуй, *самый распространенный тип конфликта.*

**Внутригрупповой конфликт** представляет собой столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы группы в целом. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины и т. п.

**Межгрупповой конфликт** представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации. Такое противостояние может носить профессионально-производственную (конструкторы — производственники — маркетологи), социальную (рабочие и руководство) или эмоциональную («лентяи» и «трудяги») основы. Обычно такие конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша.

**Внутриорганизационный конфликт**, тем не менее, чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве того, как формально распределена власть в организации.

Выделяются четыре разновидности этого конфликта:

а) **Вертикальный конфликт** — это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение и разрешение обусловлено теми сторонами жизни организации, которые влияют на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура и т.п.

б) **Горизонтальный конфликт** вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей. Развитие горизонтальных связей в структуре организации во многом помогает его разрешению.

в) **Линейно-функциональный конфликт** чаще носит сознательный или чувственный характер.

г) **Ролевой конфликт** возникает тогда, когда индивид, выполняющий определенную роль, получает неадекватное его роли задание.

Логика развития конфликтов типична, что позволяет контролировать его протекание и успешное разрешение.

Для начала конфликта необходим инцидент – повод, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой стороны. **Всякий конфликт** развивается и протекает во времени, т.е. **представляет собой процесс**.

Модель конфликта как процесса выглядит следующим образом (рис. 12.1.):



Рис. 12.1. Модель процесса конфликта

Таблица 12.1. Последствия конфликта

Функциональные	Дисфункциональные
1. В результате конфликта люди будут чувствовать свою причастность к решению проблемы, что уменьшает трудности в реализации решения	1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности
2. Стороны будут больше расположены к сотрудничеству в будущих ситуациях	2. Меньшая степень сотрудничества в будущем
3. В результате конфликта может расширяться набор альтернативных вариантов решения проблемы.	3. Представление о другой группе как о «враге», представление о своих целях как о положительных, о целях другой стороны как об отрицательных

4. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться	4. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами и увеличение враждебности между ними по мере уменьшения взаимодействия и общения
--	--

## 12.2. ПРАВИЛА ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТЕ

**Управление конфликтами** представляет собой целенаправленное воздействие по устранению или минимизации причин, породивших конфликт, и на коррекцию поведения участников конфликта.

Процесс управления конфликтом требует тщательного анализа фактических причин его возникновения и включает следующие этапы:

- изучение причин возникновения конфликта;
- определение числа участников конфликта;
- анализ конфликта;
- разрешение конфликта.

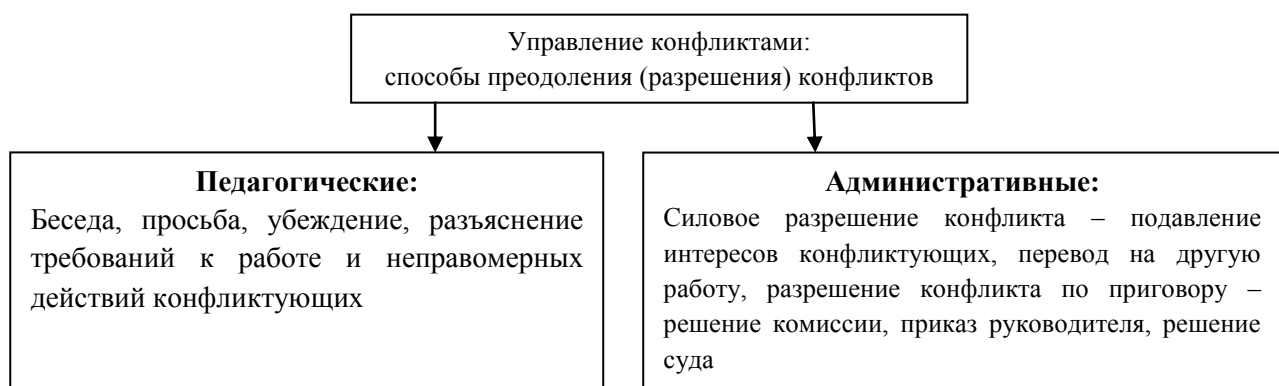


Рис.12.2. Способы преодоления (разрешения) конфликтов

### Методы управления конфликтами

**1) Внутрличностные конфликты** – это состояние неудовлетворенности человека чем-либо по отношению к себе или каким-либо обстоятельствам его жизни, связанное с наличием у него, как правило, противоречащих друг другу потребностей, интересов. Это методы решения конфликта, связанные с воздействием на отдельную личность, основаны на умении личности организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая негативной реакции со стороны другого человека.

а) Конфликтом целей внутрличностный конфликт становится, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающие цели. **Например**, выбор партнеров и поставщиков директором организации (одни партнеры – проверены и надежны, другие – предлагают совсем новое оборудование с льготными расценками и т.д.);

б) Конфликт может приобретать и познавательную окраску, когда человек признает несостоятельность своих мыслей, ценностей или своего поведения в целом. Человек начинает чувствовать себя не совсем комфортно и пытается выйти из этого состояния путем ликвидации этой несостоятельности через изменение своих мыслей и поведения и т.п. **Например**, Человек приобретает профессиональные знания дополнительно – идет учиться или изменяет свое поведение на более лояльное по отношению к коллективу организации и проч.

**2) Структурные методы**, направленные на разрешение организационных конфликтов. В рамках структурного подхода можно выделить четыре метода разрешения конфликтов:

**1. Разъяснение требований к работе** — один из наиболее эффективных методов управления, заключающийся в разъяснении того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и от структурного подразделения в целом. При использовании данного метода

должны учитываться следующие параметры: результаты, которые планируется достигнуть при разрешении конфликта; источники получения информации и ее дальнейшее применение; распределение полномочий и ответственности; четко определенные процедуры, правила и политика.

2. **Координационные и интеграционные.** Меры, предполагающие применение координационного механизма.

3. **Общеорганизационные комплексные цели.** Установление общеорганизационных комплексных целей, требующих мобилизации усилий нескольких сотрудников, групп или отделов.

4. **Структура системы вознаграждений.** Вознаграждение может осуществляться в виде премий, признания, повышения по службе. Использование системы вознаграждений и поощрений помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

3) **Межличностный подход** к разрешению конфликтов можно выделить **пять основных стилей** разрешения конфликтов.

<b>Интерес к себе</b>	<b>высокий</b>	<b>Разрешение конфликта силой</b> (выигрыш-проигрыш)	<b>Разрешение конфликта через сотрудничество</b> (выигрыш-выигрыш)
		<b>Разрешение конфликта через компромисс</b> (непроигрыш-невыигрыш)	
	<b>низкий</b>	<b>Уход от конфликта</b> (проигрыш – проигрыш)	<b>Войти в положение другой стороны</b> (невыигрыш-выигрыш)
		<b>низкий</b>	<b>высокий</b>
<b>Интерес к другим</b>			

Рис.12.3. Стили разрешения межличностного конфликта

а) **Уход из конфликта**, связан с отсутствием личной настойчивости и желанием кооперироваться с другими по его разрешению. Обычно в этом случае человек пытается стоять в стороне от конфликта, стремится стать нейтральным. Использование такого стиля может означать решение индивида дать конфликту возможность развиваться. В отдельных случаях попытка избежать конфликта может снизить его интенсивность. Однако игнорирование несогласия может вызвать еще большее недовольство. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны.

б) **Разрешения конфликта силой** характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако, без учета позиций другой стороны. Это стиль типа «выигрыш — проигрыш». Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. У окружающих складывается неблагоприятное впечатление об индивиде, использующем этот стиль.

в) **Сотрудничества** отличается как высокой степенью личной вовлеченности в него, так и желанием объединять свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Люди, использующие данный стиль: рассматривают конфликт как нормальное событие; проявляют доверие и откровенность в отношении других; считают, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование.

г) **Войти в положение другой стороны**, представляет собой поведение, в основе которого лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Этот стиль типа «невыигрыш — выигрыш», безусловно, носит

отенок альтруизма. Обладатели такого стиля в целом оцениваются окружающими положительно, однако в то же время воспринимаются другими как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию.

д) **Компромисс** заключается в таком поведении в ходе разрешения межличностного конфликта, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон. Реализация данного стиля связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон идет на определенные уступки. Компромисс широко используется в разрешении конфликта, и те, кто его используют, оцениваются окружающими в целом благоприятно. В отличие от стиля, ориентированного на сотрудничество, при компромиссе нет взаимной удовлетворенности, но и нет неудовлетворенности каждой из сторон. Это стиль типа «невыигрыш — невыигрыш». Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явные преимущества.

4) **Агрессивные действия**. Эта группа методов применяется в тех случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп. Для этого метода характерно принуждение. **Принуждение** — метод, представляющий собой попытку одной стороны любой ценой заставить принять точку зрения другой стороны. Главный недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает условия, в которых будут учтены не все важные точки зрения.

### 12.3. СТРЕСС: ПОНЯТИЕ, ПРИРОДА И ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ

**Стресс** — это психологическое состояние человека, в котором он испытывает сильное напряжение, страдание и давление, приводящее к состоянию эмоционального дискомфорта.

**Выделяют две основные группы факторов, вызывающих стресс:** факторы, связанные с работой, и личностные факторы — индивидуальные свойства нервной системы.

Таблица 12.2. Факторы, вызывающие стресс

Физические условия	Освещенность; размер помещения; свежесть и качество воздуха; оборудование рабочего места; доступность необходимых ресурсов
Характеристики работы	Характер выполняемой работы; перегрузка или неполная нагрузка; характерные требования со стороны работы; область принятия решений
<b>Руководство</b>	Как нами руководят; насколько доступен руководитель; его уровень стресса
<b>Вознаграждения</b>	Оплата труда; оценка труда; нематериальное вознаграждение
Взаимоотношения	С коллегами; с начальником; с подчиненными; с другими работниками организации
<b>Интересы в отношении работы</b>	Уровень вовлеченности; удовлетворенность выполненной работой; разнообразие и темп выполнения работы
Корпоративная культура	Ожидаемое поведение; интенсивность коммуникации и консультаций; внутрифирменная политика и властные отношения; стиль менеджмента
Карьерное продвижение	Развитие карьеры; продвижение по службе; избыточные опасения из-за возможностей отправки на пенсию или командирования в другой город; степень влиятельности; возможность потерять работу
Индивидуальные характеристики	Тип личности; способность адаптироваться к изменениям; влияние навыками, необходимыми для выполнения работы; стратегии поведения в проблемных ситуациях; способность работать в коллективе; способность занимать определенное место в организационной иерархии; желание учиться и изменяться; сопротивляемость стрессу
Равновесие между профессиональной и личной жизнью	Противоречивые требования; специфика одной стороны жизни мешает другой; временные ограничения
<b>Изменения</b>	На рабочем месте: неясность в отношении новых технологий,

	расширения бизнеса, диверсификации, изменения расположения организации, снижение доходов; дома; совпадение ряда событий личной жизни
--	--

**Стрессовые ситуации различают по следующим признакам:**

- учащенный пульс;
- головная боль;
- частые простуды;
- нарушения сна;
- отсутствие собранности;
- забывчивость;
- проявление беспокойства, нетерпения или страха;
- депрессия;
- недостижение целей, нарушение сроков;
- чрезмерная самокритика;
- серьезные ошибки;
- постоянная раздражительность;
- низкое качество работы;
- эмоциональные взрывы.

**Выделяют следующие виды стресса:**

1) Основной причиной *физиологического стресса* является физическое переутомление, связанное с тяжелыми нагрузками, недосыпанием и недоеданием человека.

2) *Психологический стресс* вызван негативными отношениями с окружающими, неуверенностью в будущем.

3) Причиной *эмоционального стресса* являются негативные эмоции, переполюющие человека.

4) *Информационный стресс* возникает в результате отсутствия или переизбытка информации.

5) *Управленческий стресс* возникает при слишком высокой степени ответственности за предпринимаемые действия и решения, что не соответствует должности человека.

Существует **два способа**, позволяющих **приспособиться к стрессам**:

1. Устранение источника стресса: изменение методов, организации, технологии, структуры производства и других условий.

2. Попытки индивидуально справиться со стрессом.

Менеджеру следует внимательно относиться к своим подчиненным и стремиться предвидеть и предотвратить наступление стресса и его негативных последствий.

**Комплекс мер:**

- научно обоснованное формулирование целей и задач подчиненного;
- формирование целостной организационной культуры и проведение мероприятий по воспитанию персонала в духе организационных ценностей;
- установление целей с учетом ресурсного обеспечения;
- информационная поддержка персонала в поиске организационных целей;
- обогащение рабочих мест;
- поддержка персонала в процессе реализации установленных целей;
- совершенствование условий труда;
- проведение укрепляющих и оздоровительных мероприятий, повышающих работоспособность персонала;
- активное привлечение подчиненных к процессу выработки решений;
- развитие и совершенствование квалификации и навыков персонала.

**Управление собственным стрессом:**

- установление приоритетов с учетом важности, сроков реализации;
- проявление инициативы и использование творческого подхода к труду, позволяющего разнообразить и обогатить профессиональную деятельность;
- использование приемов психологической разгрузки;

- широкое использование делегирования полномочий;
- соблюдение режима труда и отдыха;
- развитие чувства юмора и условий, способствующих формированию положительных эмоций;
- правильное питание и поддержание здорового образа жизни, обеспечивающего сохранение жизненного ресурса организма.

### Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию конфликта в организации.
2. Назовите основные причины конфликта в организации.
3. Какие типы конфликта выделяют?
4. Перечислите отрицательные и положительные последствия конфликта в организации.
5. Какие уровни конфликта можно выделить в организации?
6. Назовите основные этапы процесса управления конфликтом.
7. Что представляют собой основные методы разрешения конфликтов?
8. Приведите пример конфликта и его разрешения на примере вашей организации.
9. Какие возможности для руководителя создают конфликты, в чем их положительная сторона? Подумайте, в чем заключается метод управления коллективом на основе конфликтов. Какие задачи при этом решает руководитель?
10. Что представляет собой стресс?
11. Охарактеризуйте факторы вызывающие стресс.
12. Назовите основные виды стресса.
13. Способы, позволяющие справиться со стрессом.

### Тестовые вопросы

Найдите в каждом тестовом вопросе правильные ответы.

<p>1. Способы разрешения конфликтов, относящиеся к административным методам управления:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) беседа, внушение, разъяснение;</li> <li>2) компромисс, сглаживание;</li> <li>3) объявление выговора, увольнение;</li> <li>4) решение возникшего конфликта.</li> </ol>	<p>2. Факторы, вызывающие стресс:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) физические условия;</li> <li>2) взаимоотношения;</li> <li>3) головная боль;</li> <li>4) вознаграждения;</li> <li>5) депрессия;</li> <li>6) карьерное продвижение.</li> </ol>
<p>3. Виды стресса:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) психологический;</li> <li>2) личностный;</li> <li>3) физиологический;</li> <li>4) информационный;</li> <li>5) эмоциональный;</li> <li>6) общеорганизационный.</li> </ol>	<p>4. Способы разрешения конфликтов относящиеся к педагогическим:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) беседа, внушение, разъяснение;</li> <li>2) компромисс, сглаживание;</li> <li>3) уклонение, объявление выговора;</li> <li>4) решение возникшего конфликта.</li> </ol>
<p>5. Какой метод разрешения конфликтов требует использование власти, подавления инициативы подчиненных?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) метод сглаживания;</li> <li>2) метод компромисса;</li> <li>3) метод принуждения;</li> <li>4) метод уклонения.</li> </ol>	<p>6. Какой из межличностных стилей разрешения конфликтов считается наиболее эффективным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) метод компромисса;</li> <li>2) метод уклонения;</li> <li>3) метод разрешения проблемы;</li> <li>4) метод принуждения.</li> </ol>
<p>7. Какой метод разрешения конфликтов предусматривает принятие точки зрения другой стороны?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) метод принуждения;</li> <li>2) метод компромисса;</li> <li>3) метод сглаживания;</li> <li>4) метод решения проблемы.</li> </ol>	<p>8. Конфликт – это:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) психологическое состояние человека;</li> <li>2) отсутствие согласия между двумя и более сторонами, наличие противоречий по вопросу;</li> <li>3) целенаправленное воздействие на поведение участников;</li> <li>4) нет правильного ответа.</li> </ol>
<p>9. Установите соответствие между различными уровнями конфликтов</p>	

1) Внутриличный 2) Межличностный 3) Внутригрупповой 4) Межгрупповой 5) Внутриорганизационный	<p>А) конфликт ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы, а также на почве того, как формально распределена власть в организации;</p> <p>Б) вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей;</p> <p>В) вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к другу с позиций целей, расположений, ценностей или поведения;</p> <p>Г) приобретает характер конфликта взглядов, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом;</p> <p>Д) столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы группы в целом;</p> <p>Е) столкновение двух или более групп в организации. Такое противостояние может носить профессионально-производственную, социальную или эмоциональную («лентяи» и «трудяги») основы;</p> <p>Ж) чаще носит сознательный или чувственный характер.</p>
10. Укажите соответствие между способами преодоления, разрешения конфликтов и действиями менеджера:	
1) педагогические 2) административные 3) межличностные	<p>А) уклонение, компромисс, сглаживание, решение проблемы;</p> <p>Б) беседа, просьба, убеждение и др.;</p> <p>В) перевод на другую работу, приказ руководителя, решение суда;</p> <p>Г) стресс, депрессия;</p> <p>Д) «управленческая пятерня».</p>

### Задания

#### Задание № 1.

Изучив сущность и уровни конфликтов, определите, какие методы разрешения конфликтов предпочтительны.

Таблица 1. Характеристика видов конфликтов и методов их разрешения

Уровни конфликтов	Сущность	Механизм развития	Пример	Признаки проявления	Методы разрешения
Внутриличный					
Межличностный					
Внутригрупповой					
Внутриорганизационный					

Таблица 2.

Уровни конфликтов	Методы управления	Пример
Внутриличный	...	...
Межличностный	1) Уход из конфликта 2) Разрешение конфликта силой 3) ...	
Внутригрупповой	...	
Внутриорганизационный	...	

#### Задание № 2.

Используя теоретические знания и нормативную документацию регламентирующую деятельность субъектов управления, решите производственные ситуации, сделайте вывод.

#### Ситуация 1.

Вы – руководитель предприятия. Вам необходимо уехать в длительную командировку. Вместо Вас остаются два заместителя. Первый хорошо работает в команде, но уклоняется от



достижения цели, другой всегда добивается поставленной цели, но имеет трудности с делегированием полномочий. Между ними существует конфликт. Кого из них следует назначить старшим?

**Ситуация 2.**

Товароведа Т.П. Степанову, работающую на компьютере, вызвал к себе председатель правления райпо и поручил решить вопрос об установке программы «1:Сторговля» новой версии. Т.П. Степанова немедленно приступила к порученной работе, но тут, же получила выговор от непосредственного руководителя: «У Вас своя работа стоит. Кто ее за Вас будет делать? Почему решают эти вопросы, не поставив в известность меня? Почему не могут пригласить программиста?».

Как Вы считаете, почему возник данный конфликт? Каков его тип? Начертите структуру подчинения, исходя из данной ситуации?

**Ситуация 3.**

Изучив практическую ситуацию, используя теоретические знания, составьте **модель** развития конфликта.

Менеджер Торгового дома «Мега Молл» оказался в отделе «Готовая одежда» в момент конфликта, возникшего между продавцом и покупателем. Покупатель просил вернуть деньги, за костюм который оказался ему маловат. Продавец объясняет, что за доброкачественный товар деньги не возвращаются. В момент обращения покупателя костюма на обмен в наличии не оказалось.

Определите тип конфликта? Укажите причину конфликта, метод его разрешения.

Прав ли продавец? Прав ли покупатель? Какое решение должен принять менеджер Торгового дома по решению данного конфликта? Укажите нормативный документ, позволяющий менеджеру принять правильное решение.

Таблица 1. Модель развития конфликта

<i>Процесс конфликта</i>	<i>Характеристика</i>
Управленческая ситуация	
Источник конфликта	
Возможность разрастания конфликта	
Реакция на ситуацию	
Конфликт происходит	
Управление конфликтом	
Функциональные и дисфункциональные последствия конфликта	

**Задание № 3.**

Опишите переговоры как способ выхода из конфликтной ситуации, обратите внимание на теоретический материал, решите производственные ситуации, сделайте вывод.

**Ситуация 1.**

На переговорах заместитель председателя правления райпо по торговле с упреком говорит поставщику: «Вы сорвали нам поставки колбасных изделий, в результате мы понесли ощутимые потери». «Нет, это вы виноваты, задержав предоплату» - отвечает зам.директора колбасного цеха мясокомбината. Чем могут закончиться эти переговоры, назовите возможные варианты?

**Ситуация 2.**

У Вас возникли проблемы с заключением важного контракта, от встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознаете, что настроены «давить» на собеседника. Однако Вы решаете держать себя в руках и проявить гибкость, терпение и осторожность. Но уже в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из Ваших рук, и Вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если Вы что-нибудь не предпримите. Вас охватывает чувство безнадежности. Каковы Ваши действия?

**Ситуация 3.**

У руководителя торгово-производственного объединения в кабинете находится представитель завода, которому объединение поставляет ряд изделий и с которым сложились

многолетние хорошие отношения. Он просит несколько изменить номенклатуру и сроки поставок, объясняет необходимость этого и передает соответствующее письмо. Не обладая достаточной информацией по существу вопроса, искренне желая помочь потребителю и в то же время не желая его безосновательно обнадеживать, директор оставляет письмо у себя, обещая разобраться и помочь. Какие действия предпримет руководитель в процессе работы по данному вопросу?

**Задание № 4.** Выполните тест:

Тест, позволяющий оценить стремление легко войти в конфликт, а также стремление уйти от него. Тест содержит две части: «Избегающий конфликта» и «Действующий напролом».

#### **«ИЗБЕГАЮЩИЙ КОНФЛИКТА»**

Обе части теста содержат по 10 утверждений. Каждое из них требует ответа «да» или «нет». Вы должны будете сделать свой выбор, обведя кружочком выбранный вами ответ. С помощью теста вы можете оценить себя, а также интересующее вас лицо.

1. Всегда проигрывает в конфликте.....ДА НЕТ
2. Считает, что конфликта надо избегать.....ДА НЕТ
3. Выражает свое мнение извиняющимся тоном.....ДА НЕТ
4. Считает, что проигрывает, если выразит свое несогласие..... ДА НЕТ
5. Удивляется, почему его другие не понимают.....ДА НЕТ
6. Говорит о конфликте на стороне.....ДА НЕТ
7. Воспринимает конфликт весьма эмоционально.....ДА НЕТ
8. Считает, что в конфликте не следует демонстрировать своих эмоций..... ДА НЕТ
9. Чувствует, что надо уступить, если хочет разрешить конфликт.....ДА НЕТ
10. Считает, что люди всегда с трудом выходят из конфликта.....ДА НЕТ

#### **Оценка результатов**

Подсчитайте количество ваших ответов с оценкой «ДА».

**8—11 баллов** означают, что в вашем поведении выражена тенденция к конфликтности.

**4—7 баллов** — средне выраженная тенденция к конфликтному поведению.

**1—3 балла** — тенденция не выражена.

#### **«ДЕЙСТВУЮЩИЙ НАПРОЛОМ»**

1. Часто подтасовывает факты.....ДА НЕТ
2. Действует напролом.....ДА НЕТ
3. Ищет слабое место в позиции оппонента.....ДА НЕТ
4. Считает, что отступление ведет к «потере лица».....ДА НЕТ
5. Использует тактику «затыкания» рта оппоненту ..... ДА НЕТ
6. Считает себя знатоком.....ДА НЕТ
7. Нападает на человека, а не на проблему.....ДА НЕТ
8. Использует тактику маскировки (голосом, манерами и т. п.).....ДА НЕТ
9. Считает, что выигрыш в аргументах очень важен..... ДА.НЕТ
10. Отказывается от дискуссии, если она идет не по его курсу..... ДА НЕТ

#### **Оценка результатов**

Подсчитайте количество ваших ответов с оценкой «ДА».

**8—11 баллов** свидетельствуют о явной тенденции действовать напролом.

**4—7 баллов** — показатель того, что имеет место средне выраженная тенденция действовать напролом.

**1—3 балла** — означают, что тенденция действовать напролом не выражена в вашем поведении.

**Задание № 5.** Используя теоретические знания, решите производственные ситуации, сделайте вывод.

#### **Ситуация № 1.**

В последние месяцы коллектив ООО «Премьер» много и плодотворно работал. В результате напряженного труда, казалось бы, в дружном коллективе стали часто вспыхивать ссоры и конфликты. Налицо было стрессовое напряженное.

Назовите виды стрессов. Назовите способы преодоления стрессового напряжения. Дайте рекомендации по релаксации.

### **Ситуация № 2.**

Опишите факторы вызывающие стресс у студентов в Вашем учебном заведении

Факторы, вызывающие стресс	Причина	Признаки стресса	Предупреждение
<i>Физические условия</i>	<i>Качество воздуха в 208 ауд.</i>	- головная боль, - низкое качество работы; -	- частое проветривание ауд.; - больше бывать на свежем воздухе (2 часа)
<i>Характеристики работы</i>	<i>Выполнение курсовой работы по дисциплине «Менеджмент»</i>	- постоянная раздражительность; - эмоциональные взрывы; -	- выполнение работы по графику и самостоятельно; - соблюдение режима труда и отдыха; - ...
<i>Руководство</i>	...		

**Задание № 6.** Выполните тесты:

### **ТЕСТ № 1.**

Тест, позволяющий определить степень подверженности вас стрессу.

Перед вами 18 утверждений. Ваша задача состоит в том, чтобы определить, в какой степени каждое утверждение имеет отношение к вам.

При ответах используйте следующую шкалу:

- 1 — всегда,
- 2 — почти всегда,
- 4 — очень редко,
- 5 — никогда.

1. Не менее одного раза в день я ем горячую пищу.
2. Не менее четырех ночей в неделю я сплю по 7—8 часов.
3. Я получаю от людей положительный отклик и сам плачу людям тем же.
4. У меня есть родственники, на которых я могу положиться.
5. Я занимаюсь физзарядкой до пота не менее двух раз в неделю.
6. Я выкуриваю в день менее половины пачки сигарет.
7. В неделю я принимаю алкоголь менее пяти раз.
8. Мой вес соответствует моему росту.
9. Моя зарплата соответствует моим расходам.
10. У меня много друзей и знакомых.
11. У меня есть друг (друзья), с которыми я могут поделиться своими сокровенными мыслями.
12. Мое здоровье в норме.
13. Я могу свободно говорить о своих переживаниях, будучи в расстроенных чувствах.
14. Я обсуждаю свои личные проблемы с людьми, с которыми общаюсь.
15. Не менее чем раз в неделю я шучу.
16. Я способен достаточно эффективно организовать свое время.
17. Я выпиваю менее трех чашек кофе (чая) в неделю.
18. В течение дня мне удается побыть некоторое время наедине.

Обработка и оценка результатов:

1. Сложить полученные вами баллы.
  2. Из общей суммы вычесть 18.
- Сумма баллов более 25 указывает на подверженность стрессу.  
Сумма баллов 40—65 указывает на подверженность стрессу в сильной степени.  
Сумма баллов больше 65 показывает, что вы на грани срыва.

## **ТЕСТ № 2.**

Посчитайте личный уровень стресса. Для этого сложите баллы, проставленные напротив тех событий, которые произошли с вами в последний год. Если данное событие произошло несколько раз, баллы надо умножить на это количество раз.

<i>События</i>	<i>Баллы</i>
Смерть партнера (мужа, жены)	100
Развод	73
Разлад в супружеской жизни	65
Тюремное заключение	63
Смерть близкого члена семьи	63
Серьезная травма, заболевание	53
Брак	50
Потеря работы	47
Выход на пенсию	45
Изменения в состоянии здоровья членов семьи	44
Беременность	40
Сексуальные проблемы	39
Появление нового члена семьи	39
Перемена места работы (переход в другую организацию)	39
Изменения в финансовом состоянии	37
Смерть близкого друга	37
Перевод на другую работу (внутри организации)	36
Серьезные разногласия с партнером	35
Крупный долг	31
Приближение срока уплаты долга	30
Уход сына или дочери из родного дома	29
Конфликты с тестем, тещей, свекром, свекровью	29
Исключительный личный поступок или достижение	27
Начало или окончание образования	26
Перемена в условиях жизни	25
Смена привычек	24
Проблемы и конфликты с руководством	23
Изменение рабочего времени или условий работы	20
Смена места проживания	20
Смена учебного заведения	20
Смена вида отдыха	19
Перемена в общественной деятельности	18
Мелкий долг	16
Перемены в режиме дня	15
Перемены в семье	15
Перемены в привычном образе питания	13
отпуск	13
Праздник	12
Проступок (штраф, безбилетный проезд и т.д.)	11

Если вы получили количество баллов менее 150, это фоновый уровень стресса. В этом случае, по мнению Ганса Селье, «стрессы как приправы и аромат жизни нужны и полезны».

От 150 до 300 баллов – повышенный уровень стресса. Человек должен подумать о применении методов самоменеджмента и тайм-менеджмента. Свыше 300 баллов – тревожный симптом, при котором нужно подумать о радикальном изменении образа жизни.

## Раздел 13. РУКОВОДСТВО: ВЛАСТЬ И ПАРТНЕРСТВО

### 13.1. ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ: ПОНЯТИЯ. ВИДЫ ВЛАСТИ. ЛИДЕРСТВО

**Власть** — способность того или иного лица влиять на окружающих с целью подчинить их своей воле.

**Влияние** — поведение одного человека, которое вносит изменение в образ мыслей и действия другого человека.

**Выделяют** формальную и реальную власть.

**Формальная** власть — власть должности, обусловлена официальным местом лица, ее занимающего, в структуре управления организацией и измеряется либо числом подчиненных, которые прямо или косвенно обязаны подчиняться его распоряжениям, либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может без согласования с другими распоряжаться.

**Реальная** власть — власть как должности, так влияния и авторитета. Она обусловлена местом человека не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые *добровольно* готовы данному лицу подчиняться, либо степенью зависимости его от окружающих.

**Баланс власти** — это ситуация в управлении, когда уровень влияния облеченного властью руководителя на подчиненного равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя.

Децентрализация личной власти достигается тремя основными способами:

- официально закрепленным в документах делегированием полномочий;
- наличием систем долгосрочного, среднесрочного и текущего планирования;
- отлаженным механизмом обмена информацией.

**Источник власти** — контроль руководителя над ресурсами, используемыми для удовлетворения каких-либо потребностей подчиненного.

#### **Обычно различают три источника власти**

**Власть личности** (первый источник власти). Сначала власть принадлежит непосредственно основателям компании (или отдельной личности, ее основавшей), это их волей, желаниями и усилиями создается предприятие. Основатели несут за него полную ответственность, порой рискуя для ее создания личными сбережениями.

**Власть собственников.** После того как предприятие создано, появляется второй источник власти — *власть собственников*. Этой властью обладают как основатели компании, так и ее инвесторы по праву владения всем имуществом предприятия.

**Власть самого предприятия.** Однако когда оно начинает функционировать как самостоятельная организация, его деятельность начинает зависеть также от сотрудников предприятия, поставщиков и потребителей. Теперь компания представляет собой организационную структуру, являющуюся источником ее мощи и власти. Это третий источник власти — *власть самого предприятия*.

#### **Виды власти**

**Власть, основанная на принуждении.** Менеджер может осуществлять власть путем принуждения, что дает ему возможность унижать, запугивать людей. Такой вид власти основан на влиянии на человека с помощью страха: угроза потерять место, быть пониженным в должности и др. Люди в результате воздействия с помощью страха испытывают отчуждение, скованность, злобу. Поэтому там, где власть основана на принуждении, как правило, ниже производительность труда и качество продукции.

**Власть, основанная на вознаграждении.** Это один из самых эффективных способов влияния на других людей. Главное для менеджера — правильно определить размер вознаграждения. В противном случае, при недостаточности вознаграждения степень мотивации будет незначительной.

**Власть, основанная на авторитете и знаниях (экспертная).** В данном виде власти влияние на сотрудника осуществляется благодаря тому, что он принимает на веру профессионализм менеджера, его опыт и знания.

**Власть, основанная на примере (эталонная).** В основе данного вида власти лежит потребность человека в принадлежности, причастности, отождествлении себя с некой харизматической личностью. *Харизма* (от греч. *charisma*— милость, божественный дар) означает одаренность, исключительность. Менеджер, наделенный харизматическими чертами, обладает властью, основанной в первую очередь на высоких личных качествах и выдающихся способностях. Такими качествами могут быть профессионализм, солидная внешность, умение достойно вести себя в обществе, независимость суждений, содержательное изложение своих мыслей. О таких людях говорят, что они излучают некую положительную энергию, благотворно действующую на окружающих. Власть примера, которой пользуется харизматический руководитель, является эффективным вариантом управления людьми. У харизматического руководителя всегда есть представление о том, как должна быть сделана работа.

**Власть, основанная на законных правах.** Руководитель имеет законную власть, которой его наделяет предприятие или организация, в которой он трудится. Это наиболее известный вариант власти. Начальство всегда стремилось укрепить свою власть, что подтверждает богатый исторический опыт развития человечества. Поэтому влияние через традиции позволяет работникам реализовать свои потребности в принадлежности к социальной группе и безопасности, поскольку именно руководитель берет на себя обязанность планировать работу, принимать решения, отвечать за организацию ее выполнения. Следование традициям, сложившимся в коллективе, с одной стороны, позволяет осуществлять процесс производства на основе налаженного порядка действий, устоявшихся деловых связей, а с другой стороны, влияние через традиции создает определенные трудности при осуществлении нововведений, совершенствовании процесса производства, поскольку люди не хотят менять привычный ход событий.

**Методы влияния**, с помощью которых руководитель может воздействовать на своих подчиненных, достаточно разнообразны. Это может быть использование власти, основанной на зависимости работников от ресурсов, находящихся в распоряжении менеджера. На рис. 13.1. представлены методы влияния посредством **убеждения и участия**, способствующие активному сотрудничеству руководителя и подчиненного.



Рис. 13.1. Методы влияния менеджера на подчиненных

Характерной особенностью использования **метода влияния посредством убеждения** является то, что менеджер, исходя из необходимости выполнения конкретного задания, стремится передать (в отдельных случаях навязать) сотруднику собственную точку зрения. Основой метода является не власть, основанная на принуждении, а власть примера, авторитета, опыта и знаний.

**Метод влияния путем участия** позволяет менеджеру направлять ход мыслей подчиненного в соответствующем направлении, чему способствует открытый обмен мнениями по обсуждаемой проблеме. В результате сотрудник может удовлетворить свои потребности высшего порядка, реализовать свой творческий потенциал, что, в конечном счете, будет способствовать повышению эффективности работы. Однако, при использовании данного метода влияния возрастает степень риска за своевременное выполнение поставленной задачи.

**Лидерство** — это способность оказывать воздействие на людей с целью достижения намеченных целей. Благодаря лидерству руководитель осуществляет процесс стабильного влияния на подчиненных.

*Выделяют:*

**Формальное лидерство** – процесс влияния на людей с позиции, занимаемой в организации должности.

**Неформальное лидерство** – процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям.

*Сотрудники в первую очередь оценивают деловые качества менеджера по его способности быть лидером. Только настоящий лидер может эффективно управлять людьми, сплачивать коллектив, направлять его на решение стоящих задач. Главное в работе менеджера-лидера заключается в доверии к нему людей. Доверие приобретается высоким профессионализмом и уважением к людям.*

**Качества лидера** — наличие существенных признаков или особенностей, которыми он отличается от других сотрудников.

По данным американской Академии менеджмента, лидерство ассоциируется, со следующими **основными качествами руководителя**:

– *стремление к достижению цели*. Настоящий лидер тратит большие усилия на достижение своих целей. Он инициативен, энергичен и настойчив;

– *желание быть лидером*. Лидер стремится влиять на других, вести людей за собой. Он готов брать на себя ответственность;

– *честность и прямота*. Лидер умеет строить отношения с подчиненными на основе взаимного доверия, так как слово у него не расходится с делом;

– *уверенность в себе*. Люди хотят, чтобы их лидеры не сомневались в самих себе. Лидеры должны демонстрировать уверенность в себе, чтобы убедить других в своей правоте;

– *интеллектуальный потенциал*. Лидеры должны обладать высоким уровнем интеллекта, чтобы уметь собирать и обрабатывать большие объемы информации. Они должны уметь строить долгосрочные планы и принимать правильные решения;

– *навыки и знания*. Эффективный лидер знает свою отрасль и компанию. Это позволяют ему принимать правильные решения и понимать их последствия;

– *обратная связь*. Лидер постоянно требует ответной реакции на свои указания и просьбы, для того чтобы убедиться в том, что подчиненные его правильно поняли;

– *контроль над эмоциями*. Лидер постоянно себя контролирует и адекватно реагирует на полученную информацию.

**Хороший руководитель**, по мнению американских специалистов менеджмента, — это человек, который *непрерывно изучает новое*, готов прислушиваться к советам, как работников своей компании, так и других.

**Важные качества, присущие истинному лидеру:**

– *проницательность* — это способность лидера реально представлять себе будущее, что требует богатого воображения;

– *упорство* - лидер не должен сгибаться под тяжестью проблем и даже поражений;  
– *энтузиазм* - люди, способные видеть будущее и проявлять упорство в его достижении, могут и не добиться успеха, если у них отсутствует такое качество, как энтузиазм. Оно заставляет подчиненных участвовать в инициативах лидера, превращаясь в его искренних союзников;

– *самопознание* - лидер должен досконально разбираться в своих человеческих качествах. Без богатой внутренней жизни ему недостает понимания проблем других людей;

– *прямота* — умение беспристрастно излагать правду. Лидер уверен в своей правоте, а поэтому старается не лгать;

– *зрелость* — это уникальная способность с благодарностью воспринимать критику как источник роста. Лидер не ожидает к себе особого отношения от других людей. Он умеет контролировать свое настроение и не считает себя вправе судить всех и вся. Он также обладает способностью приспосабливаться к обстоятельствам, мужественно переживает поражения и неудачи;

– *цельность* — твердые морально-этические взгляды, которых лидер старается придерживаться постоянно. Подобное качество вызывает у окружающих доверие к нему;

– *смелость* — не боязнь рисковать, и относится к ошибкам как к возможности дополнительного совершенствования своих знаний.

Слова «лидер» и «руководитель» являются близкими по значению, поскольку номинальный руководитель обязан быть лидером своего коллектива.

**Руководство** — умственный и физический процесс, приводящий к выполнению подчиненными официальных поручений менеджера и решению поставленных задач.

**Элементы руководства:**

– процесс, который может быть разбит на отдельные действия и шаги руководителя, направленные на достижение промежуточных, оперативных целей;

– непосредственное влияние на подчиненных, друзей и т.п. с их добровольного согласия;

– обязательное наличие последователей и общей цели, на достижение которой будут направлены совместные усилия.

### 13.2. СТИЛИ РУКОВОДСТВА

**Стиль руководства** — это совокупность приемов поведения руководителя по отношению к подчиненным.

Каждый менеджер в силу своей индивидуальности обладает собственным стилем управления. Однако, несмотря на это, можно с известной долей приближения выделить несколько типичных стилей руководства (рис. 13.2.). В жизни, как правило, в чистом виде эти стили не проявляются, более того, менеджер может в различной обстановке использовать те или иные их варианты.



Рис. 13.2. Стили руководства



**1) Авторитарный стиль руководства** (от лат. *auctoritas*— власть, влияние) — властный, основанный на стремлении утвердить свое влияние, авторитет, стиль руководства.

При авторитарном стиле менеджер привержен формальному характеру взаимоотношений с подчиненными. Он предоставляет своим сотрудникам лишь минимум информации, поскольку никому не доверяет. При первом благоприятном случае старается избавиться от сильных работников и талантливых людей, которым не хватает подострастия. В то же время, по его мнению, лучшим работником является тот, кто умеет понимать мысли начальника. В такой атмосфере процветают сплетни, интриги и доносы. Отдельные работники многим обязаны руководителю. Однако такая система руководства не способствует развитию самостоятельности работников, так как подчиненные все вопросы стараются решать у руководства. Люди боятся сообщать ему плохие новости, и в результате он живет в наивной уверенности, что все получилось так, как он предполагал. Сотрудники не спорят и не задают вопросов, даже если видят серьезные ошибки в решении или поведении менеджера. В результате деятельность такого руководителя парализует инициативу подчиненных, мешает их работе. Он создает вокруг себя негативную обстановку, которая, в том числе, угрожает и ему самому. Недовольные подчиненные могут в любой момент сознательно дезинформировать своего руководителя и, в конечном счете, просто подвести. Кроме того, запуганные работники не только ненадежны, но и работают не с полной отдачей сил и способностей, что, естественно, снижает эффективность производства.

Авторитарный стиль руководства имеет несколько разновидностей:

**а) Агрессивный стиль руководства.** Руководитель, взявший на вооружение этот стиль, предполагает, что люди по своей природе в основном ленивы и глупы, а значит, при первой возможности стараются избегать работы. Поэтому подчиненных надо принуждать трудиться. Такой менеджер не позволяет себе проявлять мягкотелость и участие. В общении с людьми он обычно неприветлив, часто бывает, груб и безжалостен. Стремится держать подчиненных от себя на расстоянии, максимально ограничивает контакт с ними. В общении с сотрудниками он часто повышает голос, активно жестикулирует, а порой даже оскорбляет людей.

**б) Агрессивно-податливый стиль руководства.** Этот стиль характеризуется избирательностью. Менеджер, придерживающийся такой манеры управления, агрессивен по отношению к своим подчиненным и одновременно податлив, услужлив по отношению к своему начальству. Такие руководители боятся показать собственные слабости и недоработки. Нередко подчиненные реагируют на такого менеджера весьма своеобразно: в коллективе выделяется неформальный лидер, вокруг которого спланивается коллектив, что еще больше увеличивает дистанцию по отношению к формальному лидеру.

**в) Эгоистичный стиль руководства.** Менеджер, разделяющий этот стиль руководства, единолично решает все вопросы производства и деятельности коллектива. Как ему кажется, он все знает сам, а поэтому стремится к единовластию, не терпит никаких возражений, склонен к поспешным, но не всегда верным решениям.

**г) Добросердечный стиль руководства.** Основой данного стиля является авторитарный характер руководства, однако менеджер дает возможность своим подчиненным в ограниченных рамках участвовать в принятии тех или иных решений. Для оценки результатов работы сотрудников наряду с доминирующей системой наказаний используются и поощрения.

**2) Демократический стиль руководства** (от греч. *demos*— народ и *kratos*— власть). Этот стиль основан в первую очередь на инициативе коллектива, а не руководителя. Демократический стиль руководства характеризуется в первую очередь коллективной деятельностью, при которой обеспечивается активное и равноправное участие всех сотрудников в обсуждении намечаемых к реализации целей, определении задач и выборе исполнителей для их решения. Руководитель старается быть максимально объективным к подчиненным, подчеркивая свою причастность к мнению коллектива.

Демократический стиль руководства предполагает взаимодействие. У руководителя и подчиненного в этом случае возникает чувство доверия и взаимопонимания. Но стремление прислушиваться к мнению своих сотрудников по самым разным вопросам объясняется не тем, что сам он чего-то не понимает. Менеджер убежден в том, что при обсуждении проблем всегда могут возникнуть новые дополнительные идеи, которые позволят улучшить процесс реализации решения. Такой руководитель не считает для себя зазорным идти на компромисс либо вообще отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна. Там, где авторитарный руководитель действовал бы приказом и давлением, менеджер-демократ старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы, показать выгоды, которые могут получить сотрудники. Хорошо знающий дело и обстановку в коллективе, он при осуществлении контроля обращает особое внимание на конечный результат работы. Благодаря этому создаются условия для самовыражения подчиненных, у которых развивается самостоятельность. Такая обстановка, создаваемая демократическим стилем руководства, носит воспитательный характер и позволяет достигать цели с малыми издержками. В этом случае авторитет должности менеджера подкрепляется личным авторитетом. Управление происходит без грубого нажима, с учетом способностей людей, опыта и уважения их достоинства.

Имеются две разновидности демократического стиля руководства:

**а) Советательный стиль руководства.** Большинство проблем, вставших перед коллективом, обсуждается сообща. Руководитель старается чаще советоваться с подчиненными, не проявляет своего превосходства и правильно реагирует на критику. За последствия принятых решений ответственность не перекладывается на подчиненных. Руководители советательного стиля руководства используют возможности двустороннего общения с подчиненными, проявляют доверие к сотрудникам. Несмотря на то, что наиболее важные решения принимаются непосредственно менеджерами, у подчиненных есть возможность принятия отдельных конкретных решений самостоятельно.

**б) Участвующий стиль руководства.** Основная идея — максимальное вовлечение коллектива сотрудников в принятие решений и контроль за их исполнением. В данном случае менеджер оказывает полное доверие своим работникам. Характер общения между начальником и подчиненными носит открытый, конструктивный характер. Руководитель ведет себя в данном случае как один из членов коллектива. Каждый сотрудник может при нем свободно выражать свои мнения по разным вопросам, не опасаясь какой-либо мести. Ответственность за неудачи в работе руководитель разделяет со своими подчиненными. Это способствует созданию действенной системы мотивации труда, достижению целей, стоящих перед коллективом, как своих собственных, и, в конечном счете, повышению эффективности производства.

**3) Либеральный стиль руководства** (от лат. *liberalis*— свободный). Этот стиль предполагает склонность к излишней терпимости, снисходительности, нетребовательности.

Данный стиль руководства отличается полной свободой индивидуальных и коллективных решений сотрудников при одновременно минимальном участии руководителя, который, по существу, самоустраивается от руководящих функций. Обычно в такой роли выступают люди недостаточно компетентные, не уверенные в прочности своего служебного положения. Менеджер-либерал обычно предпринимает какие-нибудь решительные действия только по указаниям вышестоящего руководства и стремится уклониться от ответственности за полученные неудовлетворительные результаты. В стремлении приобрести и укрепить авторитет он способен предоставлять подчиненным различного рода льготы, выплачивать незаслуженные премии. Руководитель редко комментирует действия подчиненных и не пытается анализировать и регулировать ход событий. Во взаимоотношениях с подчиненными либерал корректен и вежлив, положительно реагирует на критику, нетребователен к сотрудникам и не любит контролировать их работу.

Есть хорошее правило: на работе между менеджером и сотрудниками не может быть дружеских, панибратских отношений.

### 13.3. «РЕШЕТКА МЕНЕДЖМЕНТА»

Определение стиля управления по «Решетке менеджмента» Роберта Блэйка и Джейна Мутона.

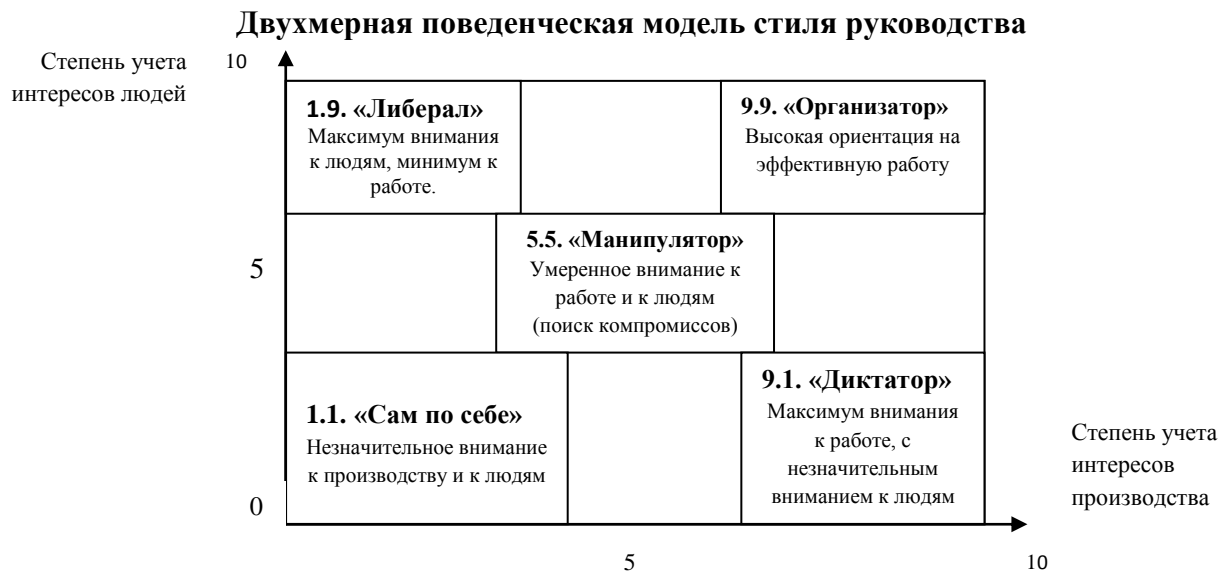


Рис. 13.3. Управленческая решетка Роберта Блэйка и Джейна Мутона

Блэйк и Мутон выделили на решетке **пять** принципиально значимых **зон**:

**Зона 1.1. «Сам по себе».** Руководитель мало заботится о производстве и о людях. Это похоже на либеральный стиль управления. Такое отношение позволяет получать сносный результат при минимальных усилиях. Люди работают не благодаря усилиям менеджера, а из-за страха потерять работу.

**Зона 1.9. «Либерал».** Это положение близко к демократическому. Отличие заключается в том, что демократ все-таки думает о производстве, хотя и не очень ясно. Менеджер все отдает подчиненным, то есть неактивно участвует в решении существующих проблем.

**Зона 5.5. «Манипулятор».** Это что-то среднее между авторитарным и демократическим стилем. Умеренное отношение к людям и к работе. Стиль является разумной альтернативой в том случае, если менеджер не обладает четко выраженными свойствами лидера, но при этом стремится быть эффективным.

**Зона 9.1. «Диктатор».** Эта позиция близка к авторитарному стилю. Так как интересы людей учитываются мало, их свобода ограничивается заботой о производственных успехах.

**Зона 9.9. «Организатор».** Руководитель благодаря усиленному вниманию к подчиненным и руководству добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации, успешное решение производственных задач становится общим интересом и мотивом труда всех работников. Имеет место высокая степень понимания и взаимоподдержки, проявляющаяся внешне в виде четко отлаженных взаимодействий.

По мнению авторов наиболее эффективная зона «Организатор», однако, для того, чтобы коллектив превратить в единую команду необходимы определенные качества руководителя.

### 13.4. ПАРТНЕРСТВО. ИМИДЖ МЕНЕДЖЕРА

**Партнерство** - искусство строить взаимоотношения с деловыми партнерами, сотрудниками — важная составная часть многогранной деятельности менеджера. Одно из ведущих мест здесь принадлежит способности влиять на людей. По мнению американских ученых М. Вудкока и Д. Френсиса, здесь важно все, даже, на первый взгляд, **второстепенные вещи.**

**Одежда и внешний вид.** Менеджерам уместно вспомнить русскую поговорку: «Встречают по одежке — провожают по уму».

**Осанка.** Примером хорошей осанки является положение фигуры человека, который не прячет голову в плечи, смотрит в глаза собеседнику. Если менеджер чувствует себя спокойно и уверенно, имеет правильную осанку, то это обычно производит положительное впечатление на окружающих.

**Поведение.** Уверенный в себе менеджер обычно говорит ясно и убедительно. Он знает, чего хочет, его действия по достижению поставленной цели четки.

**Причины неуверенности:** недостаточная практика, воспитание, отсутствие четких целей, недооценка себя, неумение представить себя в лучшем виде.

**Пути к достижению уверенности:** избегать эмоциональных ситуаций; быть проще; стремиться добиться своего, не давая окружающим (подчиненным) сбить себя с толку; при ошибках (которые делают все) не отчаиваться; настойчиво стремиться к выполнению поставленной задачи.

**Улучшение личных взаимоотношений.** Основные пути установления хороших личных отношений:

- признание (необходимо обратить внимание на человека);
- установление индивидуальности (каждый человек индивидуален);
- заинтересованность (высказать интерес к человеку);
- выражение взглядов (раскрытие мыслей и чувств);
- оказание поддержки (готовность подбодрить).

**Вознаграждение.** Есть два типа менеджеров: один находит положительное в работе сотрудников и отмечает это; другой ищет негативное (ошибки) у подчиненных и наказывает их.

**Умение давать указания подчиненным.**

Различают следующие подходы:

- *неопределенные указания* — результат, как правило, отрицательный;
- *уговоры* (обращение к логике развития событий, личной или общей заинтересованности) — результат может быть положительным, если сотрудник разделяет убеждения;
- *угрозы* (основаны на страхе) — может возникнуть чувство обиды, в результате кто-то проиграет, дело пострадает;
- *просьбы* — результат положительный, если между менеджером и сотрудниками добрые отношения;
- *представление сотруднику тех или иных преимуществ* за более напряженную работу — результат положительный, если обещания соблюдаются;
- *требование* (сочетает уважение к сотруднику и соблюдение субординации), четкие указания (скорее формальный подход) — результат может вызвать обиду, но задача, как правило, бывает решена.

**Этика** (от лат. *ethika* — обычай, характер) — это система норм, мораль нравственного поведения человека.

**Поведение человека** — это самый общий предмет этических суждений. Индивидуальное восприятие человеком понятий «добра» и «зла» реализуется в его поведении и в его поступках. Образ жизни и конкретные действия, олицетворяющие поведение человека, дают ответ на вопрос об его этичности.

**Принципы этики, ее нормы** это, по существу, стандарты поведения, дающие возможность проводить сравнение, сопоставление с ними конкретных действий человека. Такими принципами являются, например, следующие: цель никогда не оправдывает средства; никогда нельзя делать зла с целью сотворить добро.

**Имидж** — это собирательный образ (совокупность впечатлений), складывающийся в сознании людей и связанный с конкретными представлениями. Можно говорить об имидже человека, предприятия, продукции, страны и т.д.

**Профессиональный имидж** — это гармоничное сочетание природных и приобретенных качеств, среди которых главную роль играет *компетентность*: человек получает должность

управляющего именно потому, что от него ждут квалифицированных действий. Приоритетными являются экономические познания. Знания экономики позволяют осуществлять руководство (определять номенклатуру товаров и услуг, выбирать рынки сбыта, ценовую политику). Теоретические знания обязательно должны быть дополнены практическим опытом, поэтому среди генеральных директоров не встретишь вчерашних выпускников вузов.

#### **Правила служебных отношений:**

– если вы хотите критиковать сотрудника, то вначале отметьте положительные стороны его работы;

– не говорите с людьми в приказном тоне;

– уважайте мнение других;

– лучшим способом добиться оптимального результата в спорной ситуации является уклонение от спора;

– если вы в чем-то неправы, то открыто в этом признайтесь.

Менеджеру в общении с людьми рекомендуется:

– больше опираться на самостоятельных людей;

– чаще просить, чем приказывать;

– благодарить, но не взыскивать;

– не преследовать за критику;

– уметь терпеливо слушать.

В процессе общения с подчиненными менеджер может воспользоваться так называемым **языком тела**, т.е. с помощью мимики человека, его поз и жестов определять с известной долей приближения состояние людей, их мысли и желания.

Примеры вариантов такого языка:

#### ***Взгляд:***

1) вначале взгляд на вас, а затем пауза (собеседник ожидает вашего ответа);

2) пауза в речи, собеседник отводит глаза в сторону (он просит не перебивать его).

#### ***Позиция:***

1) друг против друга (так сидят соперники);

2) рядом (желание сотрудничества, открытое к вам отношение, ожидание успеха);

3) наискосок (собеседник дает возможность отводить глаза, помогает вам правильно самоорганизоваться).

***Поза:*** отклонение назад (собеседник желает прекратить общение, обсуждаемое вами дело безнадежно. Если собеседник согласен принять идею собеседника — поза станет другой).

#### ***Жест:***

1) открытые руки, расслабленность (открытость собеседника и его доверие к вам);

2) расстегивание пиджака, снятие его (то же самое);

3) скрещенные руки, пиджак застегнут (закрытость партнера, его готовность к защите или обороне);

4) руки партнера сцеплены (нужно прекратить убеждать и настаивать; разговор следует перевести на другую тему; передать инициативу собеседнику);

5) собеседник сидит на краю стула, взгляд немигающий, ноги крепко уперлись в пол (высшее внимание к вам и одновременно оценка того, что вы говорите ему);

6) рука у щеки, голова наклонена в сторону, почесывание подбородка (собеседник сомневается и напряженно размышляет: «Хорошо, давайте вместе подумаем еще»);

7) деловой партнер манипулирует с очками (это позволяет ему держать паузу для размышления);

8) переставляет предметы на столе (ему не хватает информации);

9) человек расхаживает по комнате; (он размышляет, может быть, пытается разрешить сомнение. Ему не надо мешать, пытаться заговорить в это время);

10) прикрывает рот рукой, отводит глаза (возникло подозрение, пытается скрыть свою позицию, совершенно не согласен с вами);

11) собеседник повернул ноги в сторону, собирает свои бумаги, занялся чем-либо другим, слушая вас (собеседник потерял к вам интерес и хочет уйти);

12) руки в карманах, наклон туловища вперед (собеседник показывает свое превосходство и уверенность);

13) собеседник сидит, скрестил лодыжки, кисти крепко сжимают подлокотники кресла (он пытается контролировать себя и не войти в конфликт);

14) партнер стоит, руки за спиной, кисти сжимают запястья (то же самое);

15) голова лежит на ладони, глаза полуприкрыты (человек старается скрыть свою скуку от общения с вами);

16) ладони рук приложены к груди (знак честности и открытости);

17) нога за ногу, руки скрещены на груди (человек озабочен, лучше не подходить к нему со своими проблемами);

18) стоя, собеседник держит в карманах руки с высунутыми наружу большими пальцами, нога выдвинута вперед (он показывает, что является хозяином положения и уверен в себе);

19) «поза Наполеона»: грудь вперед, одна рука засунута за борт пиджака, другая, как правило, в кармане (то же самое);

20) собеседник сидит, руки заведены за голову (высшая уверенность в себе);

21) у человека опущенная голова, согнутое тело, скрещенные руки и ноги (крайнее выражение закрытости. Человек полностью отгорожен от вас и не воспринимает то, что вы ему говорите. Его надо оставить в покое или попытаться вывести из этого состояния).

#### ***Расстояние:***

1) до 0,5 м (эмоционально близкие отношения);

2) около 1 м (неформальные деловые отношения);

3) больше 1 м (формальные отношения или беспокойство и нервозность у того, кто держится подальше. Наилучший способ для налаживания отношений с партнером — перейти на то расстояние, которое удобно ему);

4) человек садится далеко от вас, отстраняется или отклоняется назад (вы ему неприятны или он опасается вас).

#### **Общие рекомендации по созданию благоприятного психологического климата в коллективе:**

##### ***– Создание атмосферы сотрудничества.***

В момент первой встречи с сотрудниками и вначале каждой последующей следует провести несколько минут в неофициальной беседе. Представителям сторон на встрече следует предоставлять одинаковое время для выступлений.

##### ***– Стремление к ясности общения.***

Необходимо готовиться к встрече с персоналом как можно тщательнее. Менеджер заранее готовит схемы, таблицы, чертежи, диаграммы, проекты решений. Это делается для того, чтобы информация дошла до сотрудников быстро и без возможных искажений. Не менее важно в общении умение слушать.

##### ***– Владение эмоциями.***

Именно эмоции лежат в основе так называемого дара убеждения, которым владеют хорошие ораторы. Однако эмоции необходимо держать под строгим контролем, иначе может пострадать логика. Необходимо спокойно подумать: были ли основания у вашего обидчика обходиться с вами таким образом? Вместо того, чтобы, горячась, убеждать противоположную сторону в неправоте, менеджеру следует объяснить, почему он относится к подчиненному так, а не иначе. Если кто-нибудь обошелся с вами несправедливо, не спешите ему отплачивать той же монетой, «включите рассудок». Обдумав все и успокоившись, можно смело высказывать свои претензии и замечания, если вы считаете их обоснованными.

##### ***– Открытость для новой информации.***

Во время переговоров, совещаний, деловых встреч будьте внимательны даже к мелочам.

Не следует торопиться соглашаться на начальные условия. Возможно, у противоположной стороны есть и другие, более приемлемые условия. Наиболее простой способ приобрести дополнительную информацию — задавать вопросы. Однако есть и другой, возможно, более эффективный, способ, который менеджеры порой упускают из виду — давать информацию. Люди, как правило, склонны к двусторонней коммуникации. Поэтому в ответ на хорошо взвешенную и сформулированную информацию они, скорее всего, захотят поделиться своей. Не следует забывать и о том, что иногда выражение лица или жест могут открыть больше, чем самое красноречивое заявление.

– **Энергичное достижение своих целей.**

Обычно люди располагают гораздо большей энергией, чем себе представляют.

Повысить свой энергетический потенциал можно, например, совершенствованием своих навыков, разработкой новаторских подходов, проявлением настойчивости, идя на риск.

### Контрольные вопросы

1. Что представляет собой власть?
2. В чем различие между формальной и реальной властью?
3. Назовите основные формы власти.
4. Каковы особенности власти, основанной на принуждении?
5. Почему руководителю не следует применять власть, построенную на страхе?
6. Чем характерна власть, основанная на вознаграждении?
7. Что представляет собой власть, основанная на законных правах?
8. В чем состоит достоинство власти примера?
9. Что такое харизма и как ее может использовать руководитель?
10. Дайте характеристику власти, основанной на авторитете и знаниях.
11. Какие существуют методы влияния? Каковы их особенности?
12. Дайте определение понятию руководства.
13. Каковы основные элементы руководства?
14. Перечислите основные стили руководства.
15. Что представляет собой понятие «лидерство»?
16. Назовите основные функции лидера.
17. Назовите основные теории лидерства.
18. В чем заключается искусство менеджера строить отношения с партнерами?
19. Что такое «управленческая решетка» Дж. Моутона и Р.Блейка?
20. Что такое имидж? Каковы пути создания положительного имиджа менеджера?
21. Почему менеджеру в общении с людьми необходимо обращать внимание на позу, мимику и жесты?

### Тестовые вопросы

Найдите в каждом тестовом вопросе правильные ответы.

<p>1. Стил управления предпочтительнее в условиях рынка:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) демократический;</li> <li>2) авторитарный;</li> <li>3) либеральный;</li> <li>4) сочетание всех стилей.</li> </ol>	<p>2. Стил руководства, основанный на сочетании принципа единоначалия и общественного управления, это:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) либеральный стил;</li> <li>2) смешанный;</li> <li>3) демократический;</li> <li>4) авторитарный.</li> </ol>
<p>3. Какие характеристики относятся к либеральному стилю управления:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) равноправие, свобода мысли, справедливость вознаграждения;</li> <li>2) единоначалие, жесткий контроль, преобладание наказания;</li> <li>3) отстраненность руководителя от коллектива, отсутствие контроля, полная свобода сотрудников;</li> <li>4) нет правильного ответа.</li> </ol>	<p>4. Руководитель имеет право отдавать приказание, долг исполнителя (работника) подчиняться им. Это отличительная черта власти:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) основанной на вознаграждении;</li> <li>2) эталонной;</li> <li>3) основанной на принуждении;</li> <li>4) законной.</li> </ol>

<p>5. Что такое власть:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) возможность влиять на других;</li> <li>2) специфическое воздействие на подчиненных;</li> <li>3) совокупность способов воздействия на подчиненных;</li> <li>4) любое влияние на людей.</li> </ol>	<p>6. Какие характеристики относятся к авторитарному стилю управления:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) равноправие, свобода мысли, справедливость вознаграждения;</li> <li>2) единоначалие, жесткий контроль, преобладание наказания;</li> <li>3) отстраненность руководителя от коллектива, отсутствие контроля, полная свобода сотрудников;</li> <li>4) нет правильного ответа.</li> </ol>		
<p>7. На чем основана законная власть:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) на вознаграждении;</li> <li>2) на вере в права руководителя;</li> <li>3) на вере в знания руководителя;</li> <li>4) на принуждении.</li> </ol>	<p>8. Что такое стиль управления?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) профессиональная деятельность менеджера;</li> <li>2) методы управления менеджера;</li> <li>3) повседневное поведение менеджера;</li> <li>4) устойчивые способы решения задач.</li> </ol>		
<p>9. Что такое харизма?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) власть примера;</li> <li>2) экспертная власть;</li> <li>3) законная власть;</li> <li>4) власть, основанная на вознаграждении.</li> </ol>	<p>10. Этика руководителя – это:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) это система норм, мораль нравственного поведения человека;</li> <li>2) это собирательный образ, складывающийся в сознании людей;</li> <li>3) это поведение человека;</li> <li>4) нет верного ответа.</li> </ol>		
<p>11. Установите соответствие между видами власти и его характеристикой</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%; vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) власть, основанная на вознаграждении</li> <li>2) эталонная</li> <li>3) законная</li> </ol> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>А) вид власти основан на влиянии на человека с помощью страха: угроза потерять место, быть пониженным в должности;</li> <li>Б) лежит потребность человека в принадлежности, причастности, отождествлении себя с некой харизматической личностью;</li> <li>В) самых эффективных способов влияния на других людей, главное правильно определить размер заработной платы и премии;</li> <li>Г) руководитель имеет власть, которой его наделяет предприятие или организация, в которой он трудится;</li> <li>Д) влияние на сотрудника осуществляется благодаря тому, что он принимает на веру профессионализм менеджера, его опыт и знания.</li> </ol> </td> </tr> </table>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1) власть, основанная на вознаграждении</li> <li>2) эталонная</li> <li>3) законная</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>А) вид власти основан на влиянии на человека с помощью страха: угроза потерять место, быть пониженным в должности;</li> <li>Б) лежит потребность человека в принадлежности, причастности, отождествлении себя с некой харизматической личностью;</li> <li>В) самых эффективных способов влияния на других людей, главное правильно определить размер заработной платы и премии;</li> <li>Г) руководитель имеет власть, которой его наделяет предприятие или организация, в которой он трудится;</li> <li>Д) влияние на сотрудника осуществляется благодаря тому, что он принимает на веру профессионализм менеджера, его опыт и знания.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) власть, основанная на вознаграждении</li> <li>2) эталонная</li> <li>3) законная</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>А) вид власти основан на влиянии на человека с помощью страха: угроза потерять место, быть пониженным в должности;</li> <li>Б) лежит потребность человека в принадлежности, причастности, отождествлении себя с некой харизматической личностью;</li> <li>В) самых эффективных способов влияния на других людей, главное правильно определить размер заработной платы и премии;</li> <li>Г) руководитель имеет власть, которой его наделяет предприятие или организация, в которой он трудится;</li> <li>Д) влияние на сотрудника осуществляется благодаря тому, что он принимает на веру профессионализм менеджера, его опыт и знания.</li> </ol>		
<p>12. Установите соответствие между стилем работы и его характеристикой</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%; vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) демократический</li> <li>2) авторитарный</li> <li>3) либеральный</li> </ol> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>А) высокая степень единоличной власти руководителя, не терпит возражений, никому не доверяет, отдает деловые, краткие распоряжения;</li> <li>Б) работники участвуют в управлении, у менеджера товарищеский тон, похвалу и поощрение применяет с учетом мнения коллектива;</li> <li>В) подчиненные получают полную свободу при выработке решений, практически не дает никому никаких указаний, позиция руководителя в стороне группы;</li> <li>Г) монополия государственной собственности;</li> <li>Д) чистая конкуренция.</li> </ol> </td> </tr> </table>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1) демократический</li> <li>2) авторитарный</li> <li>3) либеральный</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>А) высокая степень единоличной власти руководителя, не терпит возражений, никому не доверяет, отдает деловые, краткие распоряжения;</li> <li>Б) работники участвуют в управлении, у менеджера товарищеский тон, похвалу и поощрение применяет с учетом мнения коллектива;</li> <li>В) подчиненные получают полную свободу при выработке решений, практически не дает никому никаких указаний, позиция руководителя в стороне группы;</li> <li>Г) монополия государственной собственности;</li> <li>Д) чистая конкуренция.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) демократический</li> <li>2) авторитарный</li> <li>3) либеральный</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>А) высокая степень единоличной власти руководителя, не терпит возражений, никому не доверяет, отдает деловые, краткие распоряжения;</li> <li>Б) работники участвуют в управлении, у менеджера товарищеский тон, похвалу и поощрение применяет с учетом мнения коллектива;</li> <li>В) подчиненные получают полную свободу при выработке решений, практически не дает никому никаких указаний, позиция руководителя в стороне группы;</li> <li>Г) монополия государственной собственности;</li> <li>Д) чистая конкуренция.</li> </ol>		
<p>13. Установите соответствие между стилем управления по «Решетке менеджмента» и его характеристикой:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%; vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) «организатор»</li> <li>2) «либерал»</li> <li>3) «диктатор»</li> </ol> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>А) максимум внимания к работе, с незначительным вниманием к людям;</li> <li>Б) умеренное внимание к работе и к людям;</li> <li>В) незначительное внимание к производству и к людям;</li> <li>Г) высокая ориентация на эффективную работу;</li> <li>Д) максимум внимания к людям, минимум к работе.</li> </ol> </td> </tr> </table>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1) «организатор»</li> <li>2) «либерал»</li> <li>3) «диктатор»</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>А) максимум внимания к работе, с незначительным вниманием к людям;</li> <li>Б) умеренное внимание к работе и к людям;</li> <li>В) незначительное внимание к производству и к людям;</li> <li>Г) высокая ориентация на эффективную работу;</li> <li>Д) максимум внимания к людям, минимум к работе.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) «организатор»</li> <li>2) «либерал»</li> <li>3) «диктатор»</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>А) максимум внимания к работе, с незначительным вниманием к людям;</li> <li>Б) умеренное внимание к работе и к людям;</li> <li>В) незначительное внимание к производству и к людям;</li> <li>Г) высокая ориентация на эффективную работу;</li> <li>Д) максимум внимания к людям, минимум к работе.</li> </ol>		
<p>14. Установите соответствие между стилем управления по «Решетке менеджмента» и его характеристикой:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 30%; vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) «манипулятор»</li> <li>2) «сам по себе»</li> <li>3) «организатор»</li> </ol> </td> <td style="vertical-align: top;"> <ol style="list-style-type: none"> <li>А) максимум внимания к работе, с незначительным вниманием к людям;</li> <li>Б) умеренное внимание к работе и к людям;</li> <li>В) незначительное внимание к производству и к людям;</li> </ol> </td> </tr> </table>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1) «манипулятор»</li> <li>2) «сам по себе»</li> <li>3) «организатор»</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>А) максимум внимания к работе, с незначительным вниманием к людям;</li> <li>Б) умеренное внимание к работе и к людям;</li> <li>В) незначительное внимание к производству и к людям;</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) «манипулятор»</li> <li>2) «сам по себе»</li> <li>3) «организатор»</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>А) максимум внимания к работе, с незначительным вниманием к людям;</li> <li>Б) умеренное внимание к работе и к людям;</li> <li>В) незначительное внимание к производству и к людям;</li> </ol>		



- Г) высокая ориентация на эффективную работу;  
 Д) максимум внимания к людям, минимум к работе.

## Задания

### Задание № 1.

Изучите следующий список должностей: медсестра в больнице, ректор вуза, генеральный директор крупной фирмы, генеральный директор небольшой фирмы, специалист отдела кадров, профессор в вузе, оператор ПЭВМ в известной фирме, бухгалтер в поликлинике, региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме, научный работник в компании высоких технологий, секретарь-референт генерального директора в нефтегазовой компании, член Государственной Думы.

Ранжируйте должности от 1 до 15 с точки зрения степени «властности», какую они должны иметь в своих организациях («своих», а не по отношению к другим должностям). Решите, какая из перечисленных должностей должна иметь наиболее «сильные» права на власть: власть вознаграждения; власть принуждения; власть лидера. Отберите наиболее «властные» должности, указав источники власти и влияния.

### Задание № 2.

«Расшифруйте» позы и жесты Вашего партнера. Дайте им подробную характеристику.

Позы и жесты Вашего партнера	Характеристика
расстегнут пиджак;	
руки скрещены на груди, кулаки сжаты;	
сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руки;	
голова слегка наклонена набок;	
медленно снимает очки, тщательно протирает стекла;	
прикрывает рот рукой во время своего высказывания;	
прикрывает рот во время слушания;	
старается не смотреть на Вас.	

### Задание № 3.

Изучив характеристики стилей руководства в соответствии с различными теориями, заполните таблицу. Проанализируйте автократичный, демократический и либеральный стили и их разновидности.

Характеристика одномерных стилей управления

Критерии	Автократичный (авторитарный)	Демократический	Либеральный
Способ принятия решений			
Способ доведения решений до исполнителей			
Распределение ответственности			
Отношение к инициативе подчиненных			
Принципы подбора кадров			
Отношения к знаниям			
Отношение к общению			
Отношение к подчиненным			
Отношение к дисциплине			
Отношение к стимулированию			

**Задание № 4.** Решите ситуации:

#### *Ситуация № 1.*

Коммерческий директор заметил, что специалисты отдела звонят домой детям, чтобы узнать, все ли у них в порядке. Чтобы сотрудницы не отвлекались в рабочее время от своих обязанностей, он распорядился убрать телефоны из отдела. Повысило ли это производительность труда? Почему? Как это повлияло на имидж старшего товароведа? Что включает в себя понятие «имидж»? Назовите основные составляющие имиджа руководителя.

### **Ситуация № 2.**

Руководителем торгового отдела в течение многих лет работал В.П. Сидоров. За этот период в отделе сложился профессиональный коллектив. Знания, навыки и хорошие отношения в коллективе благоприятно сказывались на результатах работы. В.П. Сидоров вышел на пенсию, а на его место назначили О.М. Петрову. Новый руководитель отдела решила сразу проявить себя, потребовала от каждого ежемесячно отчитываться о результатах работы, после чего давала конкретные указания. Однако ожидаемой отдачи не последовало. Задачи решались медленно, снизилась исполнительская дисциплина сотрудников, пропало ощущение единого и сильного коллектива. Повышение требовательности со стороны О.М. Петровой привело лишь к жалобам. С ней побеседовал председатель правления райпо и посоветовал подумать о способах улучшения работы в коллективе. О.М. Петрова разработала проект положения о дополнительном премировании специалистов, усилила меры наказания за недостатки в работе.

Назовите основные типы стилей руководителей и последствия действий О.М. Петровой для коллектива. Примите решение, направленное на стабилизацию работы торгового отдела.

### **Ситуация № 3.**

Вы – начальник торгового отдела крупного предприятия, у Вас в подчинении находятся 20 служащих. Некоторые Ваши подчиненные постоянно обращаются к Вам за советом или рекомендациями по вопросам, которые должны решать самостоятельно, и тем самым отвлекают Вас от неотложных и более важных дел. Как Вы поступите, если в сложившейся ситуации есть и Ваша вина, как руководителя отдела?

### **Ситуация № 4.**

Два руководителя разговорились о том, как они дают указания своим подчиненным. Первый сказал: «Главное – это то, что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму обращения». Второй сказал: «Может быть, у тебя работники не обидчивые. А мне постоянно приходится задумываться, как и с кем лучше говорить».

Какой из руководителей прав? Играет ли роль форма указания для подчиненного?

Начертите *решетку менеджмента*, назовите основные позиции руководителей в ней. Определите позиции руководителей из ситуации в решетке менеджмента.

### **Ситуация № 5.**

Описание поведения человека, который в определенных ситуациях проявляет лидерские качества.

Признано, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

- глубокое знание всего того, что связано с рыночной экономикой;
- приоритет общественных интересов, то есть готовность отказаться от личных выгод;
- желание руководствоваться принципами социальной справедливости;
- умение принимать на себя ответственность;
- деловитость (умение не делать бесполезных дел);
- стремление преодолевать препятствия, трудности;
- психологическое образование.

Оцените этот комплекс качеств. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру в современном российском бизнесе?

### **Задание № 5.**

Определение параметров стиля руководства с использованием «Решетки менеджмента» Блейка – Моутона.

– Исходя из ваших предпочтений, выскажите мнение о том, как бы вы поступили в каждой из описанных ситуаций, приведенных в таблице. Отметьте выбранный вариант ответа крестиком.

№ п/п	Ситуации	всегда	часто	иногда	редко	никогда	Обработка результатов
1.	Я действую как представитель коллектива						
2.	Я предоставляю членам коллектива						

	свободу в выполнении работы						
3.	Я поощряю применение унифицированных приемов						
4.	Я разрешаю подчиненным решать задачи по их усмотрению						
5.	Я побуждаю членов коллектива к большому напряжению в работе						
6.	Я предоставляю подчиненным возможность выполнять работу так, как они считают целесообразным						
7.	Я поддерживаю высокий темп работы						
8.	Я направляю помыслы людей на выполнение производственных задач						
9.	Я лично разрешаю конфликты в коллективе						
10*	Я неохотно предоставляю свободу действий						
11*	Я сам решаю, что и как должно быть сделано						
12	Я уделяю внимание производственным показателям						
13	Я распределяю поручения исходя из производственной целесообразности						
14.	Я способствую нововведениям в коллективе						
15.	Я тщательно планирую работу коллектива						
16.	Я не объясняю подчиненным свои решения						
17*	Я стараюсь убедить подчиненных в полезности моих действий						
18	Я предоставляю возможность устанавливать свой режим работы						

- В столбце «Обработка результатов» в строках, соответствующих ситуациям, которые отмечены знаком (\*), поставить единицы там, где есть ответы «редко» или «никогда».
- В графе «обработка результатов» в строках, соответствующих ситуациям, которые не отмечены знаком (\*), поставить единицы там, где есть ответы «всегда» или «часто».
- Если ситуации 2,4-6,8,10,14,16,18 отмечены единицами, обвести эти единицы кружками, просуммировать, сумму отложить на вертикальной оси «Заинтересованность в отношениях» на «Решетке менеджмента».
- Просуммировать остальные единицы, сумму отложить на горизонтальной оси «Заинтересованность в выполнении задания» на «Решетке менеджмента».
- Полученную при пересечении точку поставить на рисунке.
- Сравните полученное значение с классической решеткой Блейка-Моутона (рис.13.3.).

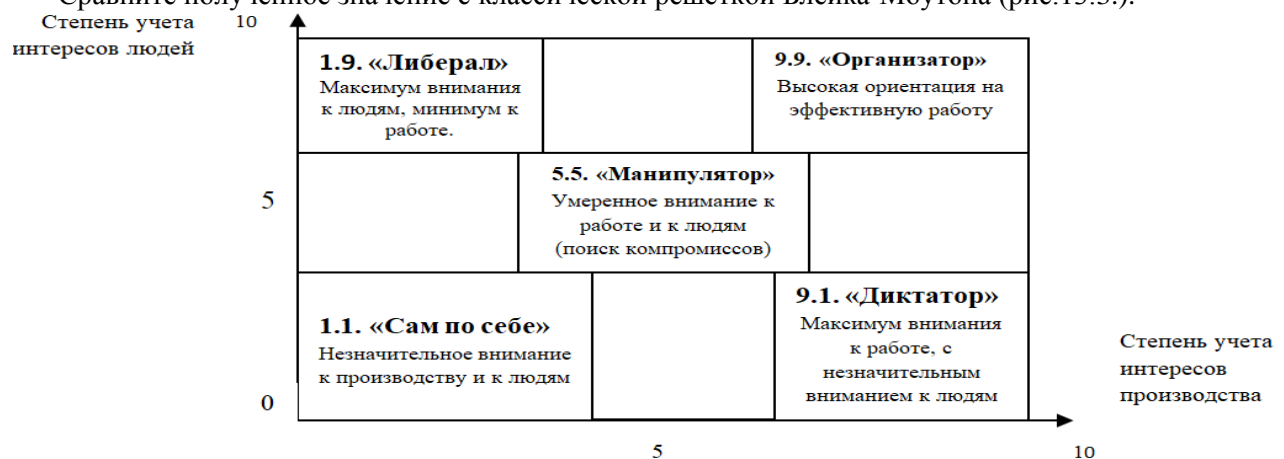


Рис.13.3. «Управленческая решетка» стилей лидерского поведения (по Блейку и Моутону)

## Раздел 14. САМОМЕНЕДЖМЕНТ

### 14.1. САМОМЕНЕДЖМЕНТ: ПОНЯТИЕ, ЗНАЧЕНИЕ, ПРОЦЕСС

**Самоменеджмент** — это организация руководителем своей собственной деятельности, процесс самоменеджмента предполагает четкое **планирование своего рабочего и свободного времени**.

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 в личной жизни.

**Самоменеджмент** — это целенаправленное и последовательное использование практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время.

Его часто представляют в виде модели из семи **требований к качествам менеджеров**:

- способность формулировать и реализовывать жизненные цели;
- личная организованность;
- самодисциплина;
- знание техники личной работы;
- способность делать себя здоровым;
- эмоционально-волевой потенциал;
- самоконтроль.

**Значение самоменеджмента** состоит в следующем:

- выполнение работы с меньшими затратами времени, лучшая организация труда;
- меньше спешки и стрессов;
- больше удовлетворения от работы;
- активная мотивация труда;
- рост квалификации;
- снижение загруженности работой;
- сокращение ошибок при выполнении своих функций;
- достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

**Процесс самоменеджмента** в аспекте последовательности выполнения конкретных функций может охватывать **шесть фаз**:

- 1) *постановка цели* — анализ и формирование личных целей;
- 2) *планирование* — разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности;
- 3) *принятие решений по конкретным делам*;
- 4) *организация и реализация* — составление распорядка дня и организация личного трудового процесса с целью реализации поставленных задач;
- 5) *контроль* — самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости — корректировка целей);
- 6) *информация и коммуникации* — фаза, свойственная в определенной степени всем функциям, так как и коммуникации, и обмен информацией необходимы на всех фазах самоменеджмента.

Отдельные функции не обязательно строго следуют одна за другой, а могут переплетаться.

### 14.2. ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРА

**Планирование работы менеджера**—это определение видов, объемов работ и их распределение во времени. Планирование включает:

- составление перечня работ;
- определение объема работ и распределение их по значимости на особо важные, средней важности и менее важные;
- составление рабочего плана по особо важным работам.

В самоменеджмент включаются и методы, позволяющие более рационально, с точки зрения общего расхода времени, **организовать рабочий день**. Ниже приводятся рекомендации Л. Зайверта:

### **1. Правила начала дня:**

1) *Начинайте день с хорошим настроением.* Для этого каждое утро задавайте себе следующие вопросы:

- Что я должен сделать, чтобы получить от этого дня как можно больше радости?
- Как этот день может приблизить меня к моим целям?
- Какие возможны проблемы и как их преодолеть?
- Что я могу сегодня сделать в качестве компенсации сидячей работы для своего здоровья (например, сделать пробежку и т.п.)

2) *Хорошо позавтракайте и без спешки отправляйтесь на работу* (ранний подъем и ранний отход ко сну помогают достичь этой цели).

3) *Начинайте работу по возможности в одно и то же время.*

4) *Перепроверяйте план дня.* Пересмотрите свой составленный накануне вечером план, оценивая степень важности и срочности задач и целей дня, и внесите необходимые изменения. Сформулируйте реалистичный план на весь день.

5) *Утром занимайтесь сложными и важными делами.* Когда выполните основную задачу дня, переходите к следующей по важности задаче. Если вы начнете с самых сложных и важных задач и будете последовательно придерживаться этого порядка, есть гарантия, что в конце дня самые важные дела будут сделаны или хотя бы начаты.

6) *Приступайте к работе сразу.* Перенесите приветствия, обсуждение новостей, телевизионных программ и т.д. на менее напряженное время, например послеобеденное.

### **2. Правила основной части дня:**

1) *Избегайте действий, приводящих к дополнительным работам.* Перепроверяйте все свои акции (согласование сроков, телефонные разговоры, письма и т.п.) с точки зрения их необходимости и опасности ответной реакции, т.е. дополнительной работы.

2) *Отклоняйте дополнительно возникающие «неотложные» проблемы.*

3) *Избегайте незапланированных импульсивных действий.*

4) *Своевременно делайте паузы, соблюдайте размеренный темп работы.*

5) *Небольшие однородные задачи выполняйте сериями.* Объединяйте однородные задачи в рабочие блоки (телефонные звонки, краткие совещания и т.п.). длительность одного блока не должна превышать 30 мин.

6) *Используйте временные промежутки*

7) *Работайте антициклично, т.е.:*

– *В течение более спокойного дообеденного периода старайтесь решать самые важные из запланированных задач;*

– *«беспокойный» период используйте как запланированное «про запас» время (вспомните о резерве 40 %).*

8) *Выполняйте сложные задачи по возможности до полудня,* пока не наступил пик активности у других сотрудников.

9) *Выкраивайте свободный час.* Ежедневно резервируйте один закрытый час, в течение которого вам никто не будет мешать. Используйте это время для важных, но не срочных дел, носящих долговременный характер, например, для повышения своей квалификации, проработки перспективных проектов и т.д.

### **3. Правила завершения рабочего дня:**

1) *Завершайте несделанное.* Все небольшие начатые дела, такие как просмотр корреспонденции, написание писем, старайтесь завершать к концу дня. Отсрочка приведет к дополнительным затратам труда и накоплению дел.

2) *Спланируйте следующий день.* Разработайте план на следующий день с установлением целей, приоритетов, делегированием и т.п.

3) *Домой отправляйтесь с хорошим настроением.* Радуйтесь предстоящему отдыху и настраивайтесь на вечернее время препровождение.

### Оптимальное использование рабочего времени

Руководитель будет эффективным, если он **умеет правильно организовать свою работу**. Это предполагает решение проблемы оптимального использования рабочего времени.

Чтобы **продуктивно использовать время**, нужно:

- 1) Знать, на что вы его тратите;
- 2) Тратить на то, что вы считаете нужным;
- 3) Делать то, что вам нужно, быстрее.

**Если вы:**

- 1) Постоянно выполняете работу за подчиненных;
- 2) Не можете найти нужный документ на своем столе в течение одной минуты;
- 3) Не находите времени, чтобы собрать подчиненных раз в неделю;
- 4) Приходя на работу, не знаете, какие дела надо сделать в первую очередь;
- 5) Выполняете задания в спешке.

То все это свидетельствует о **неправильном использовании времени**.

Известен **принцип Д.Эйзенхауэра**, используемый для **определения значимых задач**. Д.Эйзенхауэр подразделял задачи по их важности и срочности на задачи А, В и С.

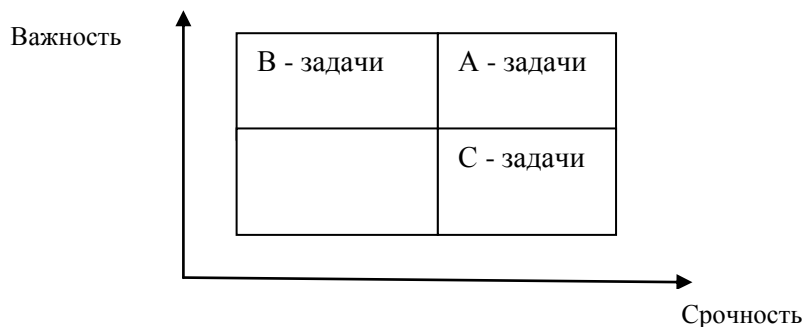


Рис.14. Распределение приоритетов в решении задач

К **задачам А** относятся **важные и срочные задачи**. Их нужно выполнять немедленно. Задачи группы **В** **важные, но несрочные**. В отношении их нужно определять сроки выполнения. **Неважные, но срочные задачи** относятся к **группе С**. Их следует делегировать. Дела, которые не являются ни важными, ни срочными, не должны отвлекать внимания руководителя.

**Рекомендации по планированию рабочего дня и рабочей недели:**

- 1) Не планировать более трех важных и более десяти дел в целом на один день;
- 2) Планировать выполнение наиболее важных, сложных и наименее приятных дел на наиболее благоприятное для вас время суток; оставлять легкие и приятные дела на конец рабочего дня;
- 3) Не приступать к выполнению новой задачи до завершения предыдущей; если вас прервали, то следует вернуться к незавершенному делу;
- 4) Вписывать невыполненные дела в календарь на следующий день, а если одна и та же задача появляется в вашем календаре в течение нескольких дней подряд, подумать о том, нельзя ли от нее отказаться, передать на исполнении другому лицу;
- 5) Если вы предпочитаете идти от простого к сложному, то планируйте на утро мелкие дела, если наоборот, - начитайте с крупных и важных дел.

**Практические советы:**

- 1) Составлять план недели на одном листе, разбив его на шесть колонок (возможно, часть работы останется на субботу);

2) Выписывать свои обязательства с фиксированным временем (назначенные встречи, собрания, необходимые звонки), при этом оставлять время для неожиданных дел;

3) Однородные виды работ можно выполнять блоками. Можно выделить один или два дня, в течение которых вы готовите или обрабатываете документацию.

Рекомендуется также *вести дневник времени*. В конце каждого дня (недели, месяца) сравните то, что вы реально сделали, с тем, что хотели сделать.

Если вы затратили больше времени, чем хотели, из-за того, что отрывались от работы, подумайте, не слишком ли вы мягки с теми, кто занимает ваше время.

Результатом анализа должно стать и выявление тех проблем и задач, которые представляли наибольшую трудность, создавали кризисные ситуации в работе.

Следуя вышеизложенным рекомендациям, каждый человек может научиться использовать свое время продуктивно, тем самым принося пользу себе и организации.

В *недельном планировании* нужно перечислить цели и задачи на неделю, ранжируя их по значимости выполнения в течение недели (табл.14.1.)

Таблица 14.1. Недельный рабочий план менеджера

<i>Понедельник</i>	<i>Вторник</i>	<i>Среда</i>	<i>Четверг</i>	<i>Пятница</i>
<i>Рабочий план (письма) 10.00 Собрание склады Отчет директора: месячная отчетность. Подготовка к переговорам.</i>	<i>Переговоры (письма) Проект отчета директору. Важно. Подарок Ирине Петровне к дню рождения.</i>	<i>Письма Годовые итоги Подготовка поездки Организация семинара.</i>	<i>9.30 Поездка в налоговую инспекцию 11.30 12.00 Андрей Иванович</i>	<i>День рождения Ирины Петровны 9.00 Посещение выставки (письма) Подготовка доклада к собранию. Домой -вовремя – (театр)</i>

**Пример, планирование работы менеджера по продажам** (табл.14.2.)

Таблица 14.2. План работы менеджера по продажам (на день, месяц, год)

<i>Срок</i>	<i>План работы</i>	<i>Сроки выполнения</i>
<i>День</i>	<i>1. Анализ остатков товаров, по отчетности и наличию в торговом зале 2. Работа с заказами недостающего товара по результатам анализа, работа с поставщиками. 3. Оформление соответствующей документации (приходных, возвратных накладных). 4. Контроль за работой продавцов в торговом зале. 5. Вечернее снятие кассы. 6. Закрытие магазина.</i>	
<i>Месяц</i>	<i>1. Проведение ежемесячных инвентаризаций. 2. Табулирование подчиненных 3. Контроль ежемесячных акций. 4. Проведение санитарного дня в магазине.</i>	
<i>Год</i>	<i>1. Выполнение ежемесячного плана по обороту. 2. Поиск и привлечение новых, более дешевых поставщиков 3. Разработка наиболее оборачиваемого ассортимента товаров 4. Проведение тренингов с персоналом (ежемесячно).</i>	

### 14.3. РАБОЧЕЕ МЕСТО РУКОВОДИТЕЛЯ

**Руководитель** – особый работник в организации и поэтому ему присуще некоторые особенности, которые отличают его от других членов коллектива:

– Руководители непосредственно не связаны с созданием материальных ценностей, хотя активно участвуют в организации производства;

– Работа руководителя в основном умственная;

– Нелимитированность работы руководителя;

- Повышенные нервно-психические усилия руководителя связанные с управлением людьми и принятием ответственных решений;
- Труд руководителей не поддается количественному учету;
- Необходимость принятия большого количества решений за короткий период.

Также если представить рабочий день в общем виде, то **руководитель** в течении своего рабочего дня выполняет следующие **виды работ**:

- Запланированные заседания и встречи  $\approx 60 - 65\%$ ;
- Разговоры по телефону  $\approx 3 - 6\%$ ;
- Работа с документами  $\approx 17 - 22\%$ ;
- Поездки, осмотры  $\approx 3 - 7\%$ ;
- Незапланированные встречи  $\approx 7\%$ ;
- Отдых  $\approx 2\%$ ;
- Потери времени  $\approx 2\%$ .

Отсюда следует вывод, что **большую часть своего времени руководитель проводит на рабочем месте**. Если правильно не спроектировать и организовать рабочее место, то руководитель не сможет работать эффективно, что, несомненно, повлияет на работу самой организации.

**Руководитель** это человек и так как он действует в реальных условиях, то на него оказывают **влияние** многие факторы. В целом **факторы**, следующие:

1. **Психологические** – нематериальные факторы, помогающие руководителю работать более эффективно в соответствии со своей личностью и потребностями. К ним можно отнести:

- Эстетика рабочего места;
- Удовлетворенность работой;
- Социальный статус;
- Невербальное общение.

2. **Физиологические факторы** – факторы, связанные с возможностями человека и влиянием окружающей среды:

- Микроклимат;
- Окружающий звук;
- Освещенность рабочего места и сопряженную с освещением окраску кабинета;

3. **Эстетические**, включающую цветовую отделку интерьеров, озеленение служебных помещений, использование произведений живописи и прикладного искусства

Производительный труд в сфере управления может быть обеспечен за счет соблюдения простых правил организации рабочего места, планировки офиса, создания комфортных условий труда и хорошего психологического климата. Все это предлагает **эргономика**– наука, изучающая рабочую среду в связи с работоспособностью и функциональными возможностями человека.

**Современное рабочее место** руководителя должно отвечать требованиям экономичности, высокой технической оснащенности, органичного дизайна и безопасности с точки зрения, как защиты информации, так и личной безопасности. Первое, что замечают люди приходя на прием – это внешняя обстановка помещения. От того, как выглядит ваш кабинет от части результаты беседы. Построение пространства требует соблюдения единого стиля во всем: в планировочном решении, в отделке, декоре, мебели.

Традиционно **кабинет директора** делится на две зоны – официальную и неформальную.

#### **Официальная зона:**

Внутренний **объем и форма кабинета**. В зависимости от ранга руководителя приемлемая **площадь от 20 до 50 м. кв.** Но, как отмечают архитекторы, часто для функционального и уютного кабинета руководителя достаточно **12 м. кв.** Высота минимум 3,5 м. Форма кабинета также имеет большое значение, так как это еще и место проведения



планерок и совещаний. Учитывая это, наиболее рациональной является **прямоугольная форма кабинета** с соотношением сторон 1:2.

**Весь кабинет делится на три зоны.**

Первая – непосредственно рабочее место.

Вторая – зона проведения совещаний, планерок, презентаций.

Третья зона – зона отдыха, где стоят журнальный столик, диван и одно, два комфортабельных кресла. Она используется для доверительных бесед с партнерами и, в некоторых случаях, с подчиненными, когда необходимо создать неформальную обстановку.

**Рабочий стол** должен быть больше обычных столов. Рабочая поверхность стола должна быть твердой и гладкой, преимущественно из дерева. Не следует покрывать стол стеклом, так как его блестящая поверхность вредно воздействует на зрение. «Согласно древнему китайскому учению руководитель должен сидеть в кабинете лицом к входной двери и немного наискосок от нее – это по мысли философов помогает найти выход даже в самой безвыходной ситуации. Стол должен стоять так, чтобы хозяин сидел лицом к двери и мог видеть входящих и уходящих гостей». На приставке слева можно разместить компьютер, телефоны и другие предметы, которые могут занимать много места на рабочем столе. От **стола** руководителя должен отходить **приставка**. Она служит для проведения мелких заседаний, приема делегаций из нескольких человек. Стол для совещаний должен быть рассчитан на определенное количество человек, (5 –7 человек +2 свободных места). Стулья вокруг стола для конференций не должны быть слишком комфортабельными или неудобными. Оптимально – обыкновенные стулья с мягким сиденьем. Обстановка кабинета не должна быть угнетающей и подавляющей. Для этой цели в кабинете могут находиться **аквариум с рыбками, зеленые насаждения, зеркало**. Рабочий кабинет можно также дополнить стендом, где будут размещаться образцы производимой продукции. Также необходимы **большие настенные часы**, которые должны быть видны из любой точки кабинета. **Живые цветы, шторы или жалюзи**, продуманное цветовое оформление.

Современная **мебель** - дороже денег». Особый разговор – это предметы интерьера. Ни для кого не секрет, что мебель, обои, напольное покрытие может быть источником выделения токсических веществ. Согласно статье 414 «Гигиенических требований...» материалы, используемые для внутренней отделки интерьера помещения, должны быть разрешены для применения органами *Государственного санитарного надзора*.

Современная эстетически красивая и экологически чистая **мебель** создаст комфортные условия труда и представление о благополучии фирмы. При подборе мебели следует учитывать такие моменты как: антропометрические показатели (рост, длина корпуса, длина рук, и др.), для обеспечения удобного положения тела человека. Это создает условия для меньшей утомляемости, хорошего зрительного восприятия, свободы движения.

Требования **к креслу руководителя** сформулировать предельно просто, - оно должно быть удобным. «Оно должно обеспечивать физиологически рациональную рабочую позу, при которой не нарушается циркуляция крови и не происходит вредных воздействий. Кресло обязательно должно быть с подлокотниками и иметь возможность поворота, изменения высоты и угла наклона сиденья и спинки. Желательно иметь возможность регулировки высоты и расстояния между подлокотниками, расстояния от спинки до переднего края сиденья. Кресло должно быть регулируемым, с возможностью вращения, чтобы дотянуться до предметов находящихся вдалеке».

«**Цветовое решение интерьера** характеризуется цветовой гаммой (совокупность цветов, принятая для цветового решения интерьера) и цветовым контрастом (мера различия цветов по яркости и цветовому тону)». Цвета советуют лучше выбирать из светлых тонов. Нежно-зеленый, желтый, бежевый. Они способствуют не только снижению утомляемости, но и увеличивают объем кабинета. Можно упомянуть некоторые закономерности: коричневый – улучшает исполнительные функции; синий – улучшает активность головного мозга и уменьшает аппетит; желтый, оранжевый – повышают настроение и стимулируют рождение

нестандартных решений; зеленый – несет спокойствие. Важно также чтобы поверхности были матовыми, т. к блестящие - вредны для здоровья.

### **Шум**

Также к эргономическим факторам относятся и шум. С достоверностью установлено вредное воздействие шума на состояние человека. Предельно допустимые уровни шума хорошо известны. Уровень шума офисных помещений, установленный европейским союзом, равен 55 дБ. Согласно п.6.2. «Гигиенических требований...», уровень шума не должен превышать **75 дБ**. Следует сказать, что шум, издаваемый компьютером, принтером и факсом, превышает 75 дБ. Поэтому не рекомендуется ставить всю оргтехнику на рабочем месте руководителя. Для снижения шума можно использовать ковровые покрытия на пол, двойные двери, **шумоизоляционную обивку**, занавески из плотной ткани, коврики под шумящее оборудование.

### **Освещение**

«Да будет свет!» Правильная освещенность помещения – фактор создания комфортных условий труда руководителя. Прямой свет без абажуров вызывает раздражение глаз, слабая освещенность приводит к напряжению зрения, ослабляет внимание, ведет к быстрому утомлению. Наилучшим вариантом является работа при естественном освещении, когда свет падает с левого бока или прямо. Установлено, что оно вызывает наименьшее утомление. Однако использовать его весь рабочий день не представляется возможным. Искусственный и естественный свет должны иметь одно направление. Освещенность рабочего места должна быть приспособлена к индивидуальным качествам и быть в пределах **500 лк**. Цвет освещения имеет психологическое значение, поэтому предпочтение отдается теплым тонам, подчеркивающие желтые и красные тона. В качестве искусственного источника рекомендуют применять люминесцентные и металлогалогеновые лампы.

### **Микроклимат**

«Пар кости ломит!» Микроклимат характеризуется такими величинами как температура, влажность и скорость воздуха. Наиболее комфортной является **температура 19 – 22 градусов**. Уровень температуры связан с влажностью. Психологически при одной и той же температуре влажный воздух кажется жарким, сухой – холодным. Минимальная **влажность** не должна быть ниже **25 – 30%**, нормальная в пределах **40 – 60%**. Также на рабочем месте необходимо добиваться кондиционирования воздуха, т. е одновременного регулирования его температуры, влажности, чистоты и воздухообмена. Особенно оправдано это в летние месяцы, когда температура достигает **27** градусов и выше. Для этого целесообразно использовать кондиционеры.

## **ТЕХНИКА ЛИЧНОЙ РАБОТЫ**

Концентрация производства, напряженный ритм работы, рост числа руководителей потребовали разработки унифицированной документации и технических средств, облегчающих работу директора.

1. **«Используйте органайзер!»** Все технические средства для ручных и механизированных работ (ручки, скрепки, карандаши, ластик, скоросшиватели, линейки, ножницы) лучше всего хранить в специально приспособленном месте на столе – органайзере. Это экономит время по сравнению с традиционным хранением средств в ящике стола.

2. **«Каждой вещи - свое место!»** Все документы (папки, бумаги) надо располагать таким образом, чтобы они имели постоянное место, и их можно было легко найти. Для корреспонденции можно положить на стол специальные цветные папки, чтобы сразу по цвету можно было оценить степень важности. В зарубежной практике используется закон «свободного стола»; на столе должна находиться лишь одна работа с необходимыми для нее документами и средствами труда, все остальное должно быть внутри стола. В конце дня стол должен быть абсолютно чистым в интересах соблюдения служебной тайны. **Стол руководителя, заваленный документами, книгами, газетами, говорит о неряшливом, неделовом человеке.**

**3. Ежедневник.** Необходимая вещь, позволяющая руководителю не забывать назначенные встречи или другую полезную информацию.

4. Необходимо сказать о средствах обеспечения оперативной связью. Это **телефонная, радиосвязь, директорские коммутаторы, позволяющие вести разговор с несколькими абонентами одновременно, концентраторы, автоответчики.** Руководителю необходимо два телефона. Один внутренний другой для выхода за пределы организации. Причем второй телефон по возможности должен быть таким, что на звонок по нему должен отвечать сначала секретарь, а затем переключать звонок на руководителя. Все средства коммуникационной техники надо располагать **слева или на специальной подставке**, чтобы можно было пользоваться ими левой рукой, оставляя правую свободной для работы;

**5. Компьютер. В настоящее время без компьютера нельзя представить нормальной работы руководителя.**

Во-первых, компьютер позволяет сделать **работу практически безбумажной**, во-вторых, с помощью компьютера можно быстро получать информацию **о положении дел на рынке**,

в-третьих он позволяет быть **в курсе дел на предприятии** и многое другое. Необходимо также учитывать, что для полноценной работы необходимо: хорошее программное обеспечение, выхода на компьютерные сети и наличие компьютерной сети внутри организации.

Следует сказать **о правилах безопасной работы** и физиологичном положении при работе за компьютером. Основными источниками вредного воздействия на организм являются **электромагнитные колебания низкой частоты.** Скапливающийся на экране монитора электростатический заряд вызывает де ионизацию атмосферы, что приводит к вредному воздействию на ЦНС. Защитить себя от этих видов излучения возможно, если иметь защитный экран, имеющий сертификат качества НИИ эргономики.

Чтобы работа была безопасной и комфортной необходимо позаботиться об аппаратном оборудовании компьютера:

***Рабочее место с монитором:***

- специальный компьютерный стол переменной высоты;
- длина 120-160 см;
- ширина 80-90 см;
- поверхность желательна светлая.

***Освещение***

- сила света 500-600 люкс при работе с экраном;
- свет, уравновешенный без теней;
- по возможности дневной, но не ослепляющий.

***Экран***

- на расстоянии не менее 50 см;
- со слабым излучением;
- с высокой контрастностью и разрешающей способностью;
- с верхней строкой экрана на уровне глаз;
- с экраном, установленным параллельно окну;
- с регулярной очисткой экрана.

***Клавиатура***

- не выше 3 см;
- с наклоном не больше 15 градусов;
- с длинным кабелем для свободной передвижки.

***Офисные приборы***

- лазерный принтер с озоновым фильтром.

**Система обслуживания рабочих мест руководителей. Электронные офисы**

Система обслуживания рабочих мест менеджеров, как правило, включает средства связи и автоматизированную систему информации (АСИ).

**Система связи** комплектуется телефоном, факсом, переговорными устройствами, диспетчерскими и прикладными телевизионными установками, электронной почтой.

Из всех средств связи наиболее часто используется **телефон**, с помощью которого можно подсоединиться к глобальной электронной сети. Конечной целью пользователя Internet является получение доступа к соответствующим серверам для удовлетворения своих потребностей.

Особую роль в этом процессе играет **электронная почта**, которая предназначена для обмена различного рода посланиями между отдельными пользователями Internet. Эти послания могут содержать текст, звук, видеоизображения, а также целые файлы с документами, компьютерными программами.

Развитие информационных технологий позволило руководству вводить в практику так называемый **дистанционный менеджмент**, основанный на принципе дистанционного управления посредством создания крупных высокоэффективных систем обработки данных и связанный с объединением верхнего уровня иерархии организации с непосредственными исполнителями с помощью коммуникационных каналов и разного рода экспертных систем, принимающих на себя те функции управления, которые в обычных оргструктурах реализуются менеджерами среднего уровня. Таким образом, решение задач менеджмента предусматривает широкое использование автоматизированных технологий, т.е. работу в электронном офисе.

Под **электронным офисом** предусматривают программно-аппаратный комплекс, который ведет обработку документов и автоматизирует работу пользователей в системах управления.

**В его состав входят следующие аппаратные средства:**

- один или несколько персональных компьютеров, возможно, объединенных в сеть;
- передающие устройства;
- средства копирования документов;
- сканеры для ввода текстовой и графической информации непосредственно с первичных документов;
- проекционное оборудование для проведения презентаций.

## **Раздел 15. ОРТОБИОЗ, СЛАГАЕМЫЕ ОРТОБИОЗА**

**Ортобиоз** - это естественное желание человека в продлении физической жизни тела при соблюдении рациональной гигиены.

### **Слагаемые ортобиоза**

Исходной предпосылкой успешного построения ортобиоза можно назвать осознание самоценности собственной жизни. Трудовая деятельность, конечно, имеет огромное значение для каждого человека, но не настолько, как это часто бывает: ее проблемы вытесняют все остальные. Подобное преувеличение - результат ограниченного *понимания смысла человеческой жизни*. Человек не имеет права обкрадывать свою личную жизнь, не проявлять трепетного отношения к семье, не реализовывать в полном объеме свои способности. Не менее важным моментом ортобиоза является *культура общения*. Для менеджера в деловом мире профессиональное и межличностное общение играет главенствующую роль. *Культура общения* - это не только правила хорошего тона, но и доброжелательность по отношению к людям, умение проявить уважительность и деликатность.

### **Рекреация.**

Главной рекомендацией является соблюдение гарантийного минимума **двигательной активности**. Поэтому в течение рабочего дня необходимо делать от четырех до шести гимнастических пауз по 2-3 минуты каждая, проходить за день 10000 шагов, или **7 километров**. Умение правильно дышать и специальные **дыхательные упражнения** помогут

клеткам мозга работать более интенсивно, так как без поступления кислорода они разлагаются более быстро, чем другие клетки.

Важным вопросом в рекреации является сбалансированное по возрасту и особенностям трудовой деятельности **питание**. Особое внимание следует уделить потреблению **витаминов**, причем во все периоды года. Нехватка витаминов, прежде всего, проявляется в утомляемости, низкой концентрации внимания, подверженности простудным заболеваниям и потере аппетита.

### **Релаксация.**

Переживание стрессовых ситуаций провоцирует в организме появление гормонов, в первую очередь уничтожающих значительное количество клеток мозга.

Практическое назначение релаксации - это умение **управлять своими эмоциями** и самовозбуждать свой дух. Поэтому очень важно владеть техникой медитации, использовать методы психологической защиты. Огромным релаксационным эффектом обладают **танцы, пение, чтение стихов, обращение к юмору, например, просмотр комедий**. Позитивным эффектом обладает увлечение каким-нибудь хобби.

### **Катарсис.**

По мнению венского психолога Виктора Франкла, нужно ежедневно **оттачивать** свою **совесть**, чтобы человеку хватило чуткости расслышать требование справедливости, которому необходимо следовать в каждой жизненной ситуации.

К эффективным средствам катарсиса можно отнести музицирование, **занятия живописью** или скульптурой, участие в **любительских театрах, хоровое пение**. Особым эффектом обладают путешествия и **особенно общение с природой**.

## **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение самоменеджменту.
2. В чем заключается роль самоменеджмента?
3. Раскройте содержание процесса самоменеджмента.
4. Перечислите основные принципы самоменеджмента.
5. Дайте определение ортобиозу.
6. Охарактеризуйте практическое назначение релаксации.
7. Назовите главную рекомендацию рекреации.
8. В чем заключается роль катарсиса.

## **Тестовые вопросы**

Найдите в каждом тестовом вопросе правильные ответы.

<p>1. Слагаемые ортобиоза:</p> <p>1) стресс;                      2) рекреация;            3) катарсис;                    4) депрессия;            5) релаксация;                6) компромисс.</p>	<p>2. Рациональный здоровый образ жизни менеджера - это....</p> <p>1) аттракция;            2) коммуникативность;            3) ортобиоз;            4) мотивация.</p>
<p>3. Понятие самоменеджмента:</p> <p>1) четкое планирование своего рабочего и свободного времени;            2) здоровый образ жизни;            3) агрессивные действия;            4) принцип Д. Эйзенхауэра, используемый для определения значимых задач;            5) войти в положение другой стороны.</p>	<p>4. Что такое самоменеджмент?</p> <p>1) способность и возможность системы планировать и организовывать свою деятельность;            2) организация личной работы руководителя;            3) самостоятельность в деятельности менеджера;            4) нет правильного ответа.</p>
<p>5. Какая функция находится в центре круга самоменеджмента?</p> <p>1) планирование;            2) организация трудового процесса;            3) самоконтроль;            4) работа с информацией.</p>	<p>6. Катарсис – это:</p> <p>1) управление своими эмоциями;            2) оттачивание своей совести;            3) двигательная активность;            4) смысл человеческой жизни.</p>

## Раздел 16. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

### 16.1. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ. ФАЗЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

**Общение** – специфическая форма взаимодействия человека с другими людьми как членами общества.

В общении выделяют три взаимосвязанные стороны:

**Коммуникативная сторона общения** состоит в обмене информацией между людьми.

**Интерактивная сторона** заключается в организации взаимодействия между людьми, например, нужно согласовать действия, распределить функции или повлиять на настроение, поведение, убеждения собеседника.

**Перцептивная сторона** общения – это процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания.

**Деловое общение** — учитывают особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.

В деловом общении предметом общения является **дело**.

Словесное общение руководителя включает:

- инструктаж подчиненных,
- выступление на собрании,
- проведение совещания,
- постановку задачи,
- дружескую, воспитательную или деловую беседу,
- анализ ошибок подчиненных.

Одной из важнейших форм управленческой деятельности являются деловые встречи (беседы и совещания). Это одна из самых распространенных форм взаимодействия на работе.

Менеджер должен уметь вести деловые беседы. От этого во многом зависит успех или неуспех дела. Ученые определили, что при **восприятии одного и того же сообщения** его эмоциональная насыщенность располагается в следующем убывающем порядке:

- индивидуальная беседа;
- групповая беседа и слушание выступающих и докладчиков, просмотр кинофильма и телепередачи;
- слушание радиопередачи;
- чтение типографского и машинописного текста;
- чтение рукописного текста.

Правила построения деловой беседы.

Деловые индивидуальные беседы делятся на две группы:

- беседы **без специальной подготовки** (с учетом или без учета времени);
- беседы **специально подготовленные** и строго регламентированные.

Анализ структуры делового общения менеджера и его динамики позволяет выделить четыре **основных этапа**.

1. Психологическое «чтение» особенностей поведения, внешнего облика, использование имеющейся психологической информации о конкретном работнике организации и составление первичного психологического портрета взаимодействующего лица.

2. Поиск психологических предпосылок эффективности общения и создание благоприятных условий для межличностного контакта.

3. Интеракция и воздействие менеджера в процессе профессионального общения на других лиц с целью решения профессиональных задач.

4. Оценка результатов конкретного акта общения и планирование содержания и процесса дальнейших контактов с определенными лицами (руководителями, подчиненными, представителями других организаций, коллегами).

## ЭТАПЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ:

**Первый этап** профессионального общения — **познание и составление первичного психологического портрета** взаимодействующего с менеджером человека. Психологическая информация о другом человеке зависит от конкретной ситуации общения и отражения его личностных свойств, **степени знакомства** с ним, наличия определенных сведений о нем в характеристиках и рассказах других работников и т.д.

При непосредственном наблюдении за человеком предметом «чтения» являются его *вербальные и невербальные акты поведения*:

- речь, ее содержание, направленность, логичность, продолжительность, экспрессивность, особенности лексики, грамматики, фонетики;
- выразительные движения, мимика и жесты, экспрессия лица, глаз, тела;
- движения, перемещения и позы человека, дистанция между людьми, сближение, соприкосновение;
- физическое воздействие на другого человека (касание, похлопывание, поглаживание, поддержка, совместные действия, отталкивание, толчки, удары и т.п.).

Важное значение для составления психологического портрета имеет анализ внешнего облика собеседника: манера одеваться, аккуратность в ношении одежды, следование моде или ее игнорирование, подражание в ношении одежды другим людям (часто выдающимся артистам, спортсменам, политикам) и т.д. Эффективность делового общения определяется также степенью соответствия реальных психологических портретов сотрудников представлениям о требованиях, предъявляемым к ним и их деятельности на конкретных должностях.

При составлении первичного **психологического портрета** сотрудника рекомендуется ориентироваться на следующие **параметры личности**:

- направленность (потребности, мотивы, жизненные концепции и планы, ценностные ориентации, установки, склонности, желания, вкусы);
- операциональные особенности поведения (знания, умения, навыки, привычки, жизненный и профессиональный опыт, стереотипы поведения);
- психохарактерологические качества, выражающие отношения к различным сторонам действительности;
- психические свойства и процессы (особенности процессов и свойств интеллектуальной, познавательной и эмоционально-волевой сфер личности);
- социально-психологические особенности поведения (социальный и межличностный статус, роли, стиль жизни и работы, культура коммуникативного поведения и стиль общения, социально-психологические качества личности);
- биопсихические свойства (темперамент, половые и возрастные особенности, состояние здоровья, патопсихологические свойства).

Основными способами построения психологического портрета в процессе делового общения могут выступать:

*Эмпатия* как способ психологического анализа позволяет проникнуть в эмоциональное состояние людей, взаимодействующих в той или иной жизненной ситуации.

*Рефлексия* основывается на познании и оценке менеджером своей позиции и размышлениях о позиции другого человека, ходе его мыслей, ближайших и перспективных планах поведения.

*Стереотипизация* строится на основе переноса выявленных в практике общения менеджера типичных способов поведения, типичных свойств той или иной личности на конкретную ситуацию взаимодействия.

*Индивидуализация* — способ анализа поведения и черт личности человека, в основе которого находится выявление особых психологических примет, индивидуальных особенностей деятельности, его умений и навыков.

**Второй этап** профессионального общения — создание соответствующих условий и психологических предпосылок эффективных коммуникаций. Важнейшей психологической

предпосылкой эффективного общения является выявление основной репрезентативной системы взаимодействующего с менеджером человека и опора на нее в процессе непосредственного контакта. По мнению Д. Гриндера и Р. Бэнндлера, создателей теории нейролингвистического программирования, существуют три основных входных канала, через которые люди получают информацию об окружающем мире: зрение, слух и кинестетическое чувство, представляющее собой комплекс ощущений, основанных на осязании, обонянии, положении тела в пространстве и т. п. У каждого человека есть наиболее развитая репрезентативная система, которая может отличаться от репрезентативной системы другого человека.

Недостаточный учет репрезентативной системы человека в процессе общения может привести к взаимному непониманию и трудностям во взаимодействии.

**Третий этап** профессионального общения — непосредственный контакт менеджера с другими лицами. Его цель — получение определенной информации и воздействие на партнера. Этот этап / общения важен для устранения противоречий, непонимания и разногласий, решения вопросов согласованности, а также достижения в итоге единства подходов к решению той или иной проблемы.

**Четвертый этап** профессионального общения — осознание менеджером результатов и последствий контактов. Взаимодействие невозможно без оценки удачи или неудачи, успеха или неуспеха и выявления факторов, которые способствуют общению или усложняют его.

#### ФАЗЫ ОБЩЕНИЯ:

– *Вхождение в контакт.* В этой фазе менеджер должен почувствовать состояние, настроение партнера, освоиться сам и дать возможность сориентироваться собеседнику — это сонастройка. Существуют некоторые техники «присоединения» к партнеру. Можно имитировать его особенности, повторять его движения, отслеживать ритм дыхания и т.д. Здесь очень важно сразу расположить партнера к себе и обеспечить ровное начало общения. Этот период завершается установлением психологического контакта.

– *Концентрация внимания* на чем-то, какой-то проблеме, задаче сторон и разработке темы. Здесь выделяют *мотивационный зондаж*. Он производится с целью понять мотивы собеседника и выявить его интересы.

– Затем наступает очень важная фаза — *поддержание внимания*. Менеджер должен уметь пользоваться приемами поддержания внимания и возвращаться к ним в течение общения.

– Далее наступает фаза *аргументации и убеждения*. Она имеет место, если есть расхождения во мнениях.

– Последней фазой является фаза *фиксации результата*. Менеджер должен уметь почувствовать тот момент в общении, когда тема исчерпана или собеседник проявляет беспокойство. В этом случае необходимо завершать общение. Этот момент является критическим. Завершать деловое общение следует так, чтобы была перспектива продолжения (если, конечно, оно требуется), потому что разрыв отношений — это конец

**Индивидуальная беседа** состоит из трех этапов:

**Первый этап** — *подготовительный*.

**На этом, подготовительном,** этапе следует самого себя проверить по следующим пунктам:

- тщательная продуманность хода беседы;
- свобода от стереотипов, готовность воспринимать людей такими, какие они есть, гибко реагировать на происходящие в них изменения;
- полная готовность выслушать собеседника и правильно ответить на возможные вопросы;
- наличие точного, ясного и корректного плана беседы;
- способность составленного плана беседы вызвать вопросы, уводящие обсуждение в сторону;
- наличие естественных и убедительных формулировок;



- выражение всех мыслей точно и ясно;
- правильный выбор тона проведения беседы;
- попытка представить себя на месте собеседника и понять его;
- попытка представить: если бы подобная беседа была проведена с вами, остались бы вы довольны ею?

**Второй этап — ознакомительный.** В течение этого этапа преодолевается психологический барьер и устанавливается атмосфера доверия. Тон беседы с незнакомым человеком должен быть дружелюбно-деловым. Неизменным условием является пунктуальность. Она укрепляет атмосферу. Но пунктуальность должна проявляться с обеих сторон.

Плохой тон — это когда потенциального собеседника заставляют ждать более 15 — 20 мин в приемной. Если время приема просрочено, то необходимо постараться предупредить ожидающего о непредвиденной задержке и попросить его подождать, указав время с небольшим запасом (5—10 мин). *Н. Буало: «Я точен потому, что заметил: те, кто ждет, не думают ни о чем другом, как о недостатках людей, заставляющих ждать».*

**Третий этап — основной** состоит из 3 частей (рис. 16.):

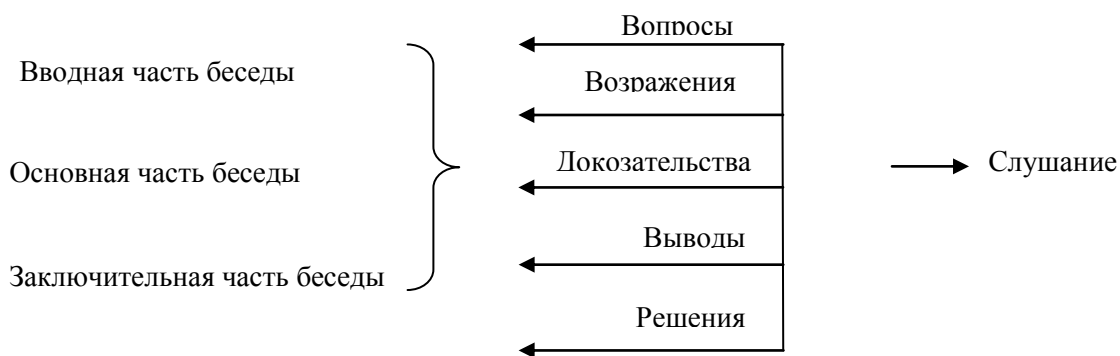


Рис.16. Основной этап деловой индивидуальной беседы

### ПОДГОТОВКА К БЕСЕДЕ

Если на беседу вы пришли впервые, то необходимо, войдя, назвать себя. Фамилия запоминается легче. Всматриваясь в лицо своего будущего собеседника, нужно постараться прочесть его взгляд и без слов установить взаимное понимание.

*Встретив посетителя, нужно встать из-за стола и пригласить собеседника сесть напротив. Хорошо выйти ему навстречу: этот жест дает понять собеседнику, что вы уважаете его и готовы к разговору на равных.*

*История утверждает, что впервые в России обращаться на «Вы» к своим приближенным стал Петр I.*

*Перед началом беседы с незнакомым человеком рекомендуется предупредить собеседника о времени, которым вы располагаете для беседы.*

### БЕСЕДА (ОСНОВНОЙ ЭТАП).

Непременным должно быть правило: первое слово за вашим собеседником, знаком он вам или незнаком. Внимательно слушая его, можно понять, что он хочет или, наоборот, не хочет или не может сказать без вашей помощи, свою или чужую точку зрения излагает. Все уточняющие вопросы, которые задаются в процессе беседы, должны быть предельно конкретны и тактичны, не содержать двойного смысла и быть обоснованными.

*Беседа может иметь сценарий, т.е. строиться по заранее подготовленным вопросам. Первый вопрос должен быть простым и интересным, но не дискуссионным. Есть правило: чем больше человек хочет убедить, тем меньше он должен утверждать. Это позволит снизить количество контрутверждений уже в начале беседы. Личные вопросы и оговорки обычно приберегают к концу беседы, когда с собеседником установлен определенный контакт.*

Беседа не всегда может проходить гладко. Причину неудачи следует искать только в себе, в своем выражении лица, тоне, внимании, а не в собеседнике.

Нужно находить точное слово, которое должно быть веским, но добрым. Именно такое слово доходит до собеседника и переубеждает его гораздо быстрее, чем «начальнический металл» в голосе и безудержная категоричность суждений.

Если после нескольких уточняющих вопросов с вашей стороны сыплются встречные вопросы-контрутверждения, это может привести к спору и ненужной напряженности в разговоре. Причиной контрутверждений часто оказывается неумение быстро оценить ситуацию и направить разговор в нужное русло, убежденность собеседника во всеобъемлющей правоте личного суждения либо прикрытое беззащитности и отсутствие уверенности в себе.

Пагубной для беседы оказывается безудержная категоричность суждений, которая может уничтожить доброжелательность собеседника.

В процессе беседы надо последовательно проводить основную мысль.

Нужно научиться: слушать подтекст; не поддаваться на мысль, что именно собеседник заблуждается; выбирать правильные моменты для замечаний и делать их в тактичной форме; ненавязчиво аргументировать свои установки; проявлять самокритичность при обоснованных встречных замечаниях; терпеливо выслушивать возражения собеседника, даже необдуманные и резкие. Надо помнить, что возбужденный человек пытается сразу сделать три дела: подсчитать ущерб, нанесенный его идее; найти каверзный вопрос и задать его собеседнику; получить удовлетворение от неловкости собеседника, когда тот не может ответить на такой вопрос.

В случае, если приходится **отвечать на возражения:**

– дайте собеседнику самому ответить на собственные возражения и опровергнуть их. Для этого не надо противоречить открыто; выслушав замечание, надо попытаться отвергнуть его косвенно;

– условно согласиться с тем или иным возражением;

– стараться выслушать несколько возражений, чтобы уловить главное, и сразу ответить;

– резкие возражения следует повторить спокойным тоном, смягчая формулировку, а затем ответить на них;

– свою реакцию на слова собеседника выразите кивком головы, «ожидаящим взглядом», короткими периодическими одобряющими замечаниями, повторением последних слов, сказанных собеседником, показывая, что мысль понята;

– заставьте себя забыть личные предубеждения и расположение: не торопитесь с заключением и строго проводите различие между фактом и мнением.

Нужно обращать внимание на темп беседы и паузы. Это имеет большое значение, так как помогает выделить главное, подчеркнуть последующее или предыдущее. Речь собеседников должна быть отчетлива и предельно ясна. Не следует говорить слишком громко или слишком тихо. Первое — бестактно, второе — может заставить вашего собеседника многократно задавать один и тот же вопрос.

Решение всегда должно следовать за обсуждением, так как в ином случае собеседник вместо изложения своих идей начнет критиковать вас или будет безучастно со всем соглашаться.

## **ОКОНЧАНИЕ БЕСЕДЫ**

Как только точка зрения собеседника становится ясной и свою вы также высказали, можно беседу завершать. Все вопросы согласованы, решения сформулированы, регламент беседы выполнен. Можно прощаться.

## **16.2. СОВЕЩАНИЕ, ИХ ВИДЫ**

*Во время совещания между подчиненными и руководителем происходит обмен информацией, принимаются управленческие решения. Совещания **помогают связать то, чем занимается отдельный сотрудник, с работой других работников предприятия.***

**Процесс управления** при этом отношении **сводится к трем основным стадиям:**

- сбор и переработка информации;
- координация деятельности всех служб предприятия и всех его сотрудников;
- принятие решения.

**Деловое совещание** является способом привлечения коллективного разума к выработке оптимальных решений по актуальным и наиболее сложным вопросам, возникающим на предприятии, оно может решать важную учебно-воспитательную задачу.

***Основные задачи, которые можно решить с помощью деловых совещаний:***

- развитие и укрепление политики предприятия, и проведение ее в жизнь;
- интеграция мероприятий всех отделов и служб с учетом общих целей фирмы;
- выявление и расчет коллективных результатов;
- коллективное решение проблем с учетом обучающего эффекта.

***Классификация деловых совещаний.***

*по назначению:*

- вырабатывающие и принимающие решения;
- разъясняющие и уточняющие задачи по реализации ранее принятых решений;
- подводящие итоги и дающие оценку принятым ранее решениям; оперативные (диспетчерские);

*по периодичности (частоте) проведения:*

- разовые;
- регулярные;
- периодические;

*по количеству участников:*

- узкий состав (до пяти человек);
- расширенные (до двадцати человек);
- представительные (свыше двадцати человек);

*по степени стабильности состава участников совещания:*

- с фиксированным составом;
- с приглашенными по списку, составленному для каждого совещания;
- комбинированные;

*по принадлежности:*

- общественных организаций;
- административные;
- научные и научно-технические;
- объединенные.

**ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЙ**

Проведение любого совещания имеет определенные цели, которые не будут достигнуты без наличия четырех обязательных **этапов** (табл. 16.).

Таблица 16. Технология организации и проведения делового совещания

Этапы	Элементы
1. Подготовка	а) Определение целесообразности проведения совещания.
	б) Определение повестки дня.
	в) Определение состава участников.
	г) Назначение даты и времени совещания.
	д) Определение места проведения.
2. Проведение	е) Подготовка участников совещания.
	а) Продолжительность совещания.
	б) Регламент.
3. Подведение итогов и принятие решения	в) Протокол
	а) Выводы.
	б) Определение тех, кто и в какие сроки должен выполнить

	определенный объем работ.
	в) Определение формы подведения итогов совещания.
	г) Принятие решения о широте информирования.
	д) Способы выработки решения.
4. Контроль за выполнением решения	а) Определение лиц, решения осуществляющих контроль

## 1. ПОДГОТОВКА СОВЕЩАНИЯ

### а) Определение целесообразности проведения совещания.

Совещание надо проводить, когда есть необходимость в обмене информацией, выявлении мнений и альтернатив, анализе сложных (нестандартных) ситуаций, принятии решения по комплексным вопросам.

На этом же этапе менеджер должен проанализировать все альтернативы этой формы работы. Это могут быть: решение вышестоящего руководства; возможность решения вопроса по телефону; селекторное совещание; возможность объединения с другими (плановыми) совещаниями. В том случае, если менеджер все-таки убедится в полезности совещания, его можно проводить. Итак, решение о целесообразности проведения совещания принято.

### б) Определение повестки дня.

Следующим элементом данного этапа является определение повестки дня. Здесь необходимо определить:

– содержание обсуждаемых проблем и главную тему совещания, которая должна характеризовать его сущность;

– условия, которым должен отвечать конечный результат совещания (они определяют цели совещания). Нужно, например, уяснить себе, что не каждое совещание может дать готовые решения;

– кто и какую подготовительную работу должен вести. Иногда целесообразно создать рабочую группу, которая готовит повестку дня, проводит предварительные краткие совещания в подразделениях, совещания двух лиц и т.д.

При формировании повестки дня, как показывает практика, допускаются многочисленные ошибки со стороны менеджеров — организаторов совещаний.

#### Выделяются 6 групп ошибок:

– отсутствует главная тема совещания;

– при наличии нескольких тем совещания нет обеспечения их;

– точного разграничения и соответствующего аналитического обсуждения;

– участникам предварительно не разъяснена суть обсуждаемой проблемы;

– в повестку дня включены вопросы разного объема и разнообразного содержания, поэтому есть угроза, что совещание может превратиться в обсуждение или в ссору между отдельными участниками или группами. Число участников, поставленных в позицию пассивных слушателей, увеличивается;

– на совещании обсуждаются проблемы и вопросы, которые можно решить в рабочем порядке;

– не удастся придерживаться повестки дня. Участники отступают от нее и рассматривают стихийно возникшие побочные темы или какую-либо проблему, которая существует на данном предприятии постоянно.

### в) Определение состава участников.

*Состав участников.* Менеджер должен очень внимательно подойти к формированию списка состава участников, подумать как о количественном, так и качественном составе.

*Количественный состав.* Оптимальным считается такое количество участников совещания, которое совпадает с количеством работников, активно участвующих в обсуждении вопроса. При этом основным критерием является компетентность в вопросах

повестки дня. Распространенной ошибкой является приглашение наибольшего количества участников, которое может уместиться в зале заседаний (так называемое приглашение «для массовости»).

*Качественный состав.* К участию в совещании должны привлекаться только те должностные лица, которые наиболее компетентны в обсуждаемой проблеме.

#### **г) Назначение даты и времени совещания.**

*Назначение дня и времени проведения совещания.* Как правило, для проведения совещания отводится один определенный день в неделю. Это позволяет его участникам правильно спланировать свое рабочее время и надлежащим образом подготовиться к совещанию. Наилучшим днем для совещания считается среда или четверг, так как недельная кривая работоспособности имеет заметный спад в понедельник и пятницу.

Совещания лучше проводить во второй половине дня, так, как из распространенной ныне теории биоритмов известно, что у человека в течение рабочего дня есть два пика повышенной работоспособности: первый — с 11 до 12 ч и второй — между 16 и 18 ч. Деловое совещание лучше всего приурочить ко второму пику. Это послужит для участников совещания дополнительным стимулом, побуждающим их работать быстро и эффективно, чтобы не засиживаться допоздна. Поскольку любое совещание нарушает обычный ритм трудовой деятельности, в первой половине рабочего дня (первый пик) проводить его нецелесообразно.

*Основные ошибки, допускаемые при проведении совещания:*

- не регламентируется его продолжительность;
- не соблюдается установленная продолжительность;
- слишком большая продолжительность;
- не делаются перерывы;
- не ограничивается время на доклады и выступления;
- участники не умеют кратко и ясно излагать свои мысли.

#### **д) Определение места проведения.**

Как правило, местом проведения значительной части (более 70%) деловых совещаний является кабинет руководителя организации.

В настоящее время на предприятиях есть специально оборудованные для совещаний помещения. Существуют определенные требования к оснащению таких помещений. Например, оно должно иметь хорошую звукоизоляцию, нормальную температуру и влажность воздуха, вентиляцию, удобную для работы мебель, оргтехнику.

*Основные ошибки, допускаемые при определении места проведения совещания:*

слишком много совещаний проводится в кабинете начальника; в ходе совещания ведутся телефонные разговоры и даже принимаются посетители; помещение для совещания плохо оборудовано и недостаточно освещено.

#### **е) Подготовка участников совещания.**

*Подготовка участников совещания.* Менеджер — организатор совещания должен заблаговременно ознакомить всех участников с повесткой дня и необходимыми материалами. Каждый участник должен заранее знать тематику и задачи совещания. В этом состоит залог эффективного проведения совещания, так как все его участники будут надлежащим образом к нему подготовлены.

## **2. ПРОВЕДЕНИЕ СОВЕЩАНИЯ.**

### **а) Продолжительность совещания.**

Ученые установили, что оптимальная продолжительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет всего 40 — 45 мин. Спустя 50 мин у участников совещания ослабляется внимание: возникают шум, лишние движения, отвлеченные разговоры. Если и дальше продолжать совещание без перерыва, то у большинства людей наступает утомление. После 30 — 40-минутного перерыва у присутствующих улучшается самочувствие, восстанавливается нормальное состояние, и обсуждение проблем можно продолжить.

После 90 мин работы внимание и интерес к обсуждаемым проблемам падают. Данный этап совещания специалисты называют периодом отрицательной активности. В этот момент человек становится неуправляемым, ко всему относится нервозно и недоверчиво. Решения, принимаемые в такое время, отличаются обычно экстремизмом.

В случае, если совещание продолжается 2 ч без перерыва, то более 90 % его участников согласны на любое решение, лишь бы это совещание побыстрее закончилось. Оптимальная продолжительность совещания не должна превышать 1 ч. Если обстоятельства дела требуют более длительной работы, то после 40 мин заседания необходимо объявлять перерыв 10—15 мин.

#### **б) Регламент.**

**Регламент**— порядок ведения заседания, собрания, совещания. Это слово произошло от фр. *reglement*, которое в свою очередь произошло от лат. *regula*— правило. Кроме вышеназванного, это В слово имеет еще значения: устав, свод правил, порядок работы учреждения.

В случае, если регламент до начала совещания не установлен, существует опасность возникновения неделовой обстановки на самом заседании. Обычно обязанность следить за соблюдением регламента возлагается на председателя собрания. Но уважение к регламенту должны соблюдать все участники делового совещания, независимо от занимаемой должности.

#### **в) Протокол.**

**Протокол совещания** — это первичный, официальный документ, составленный по определенной форме и содержащий запись выступлений участников совещания, собрания, заседания и принятые ими решения. На основании данного документа руководство имеет право требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий. Собрание назначает или выбирает секретаря, который фиксирует в протоколе по поручению собрания наиболее важные моменты:

- достижение цели совещания;
- решение;
- исполнители задания и сроки.

Ниже приводятся те **позиции**, которые должны быть **отражены в протоколе делового совещания**:

- дата, место проведения;
- номер протокола;
- краткое содержание обсуждаемого вопроса;
- присутствовали;
- отсутствовали, причины отсутствия;
- копии (фамилии тех, кому предназначены);
- повестка дня по пунктам;
- тема по пункту повестки дня;
- обсудили (кто выступил);
- решили;
- постановили (сообщается, что именно);
- выполнение решения возложено на (фамилии);
- срок исполнения (дата).

### **3. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ.**

Обычно решение на деловом совещании принимается всеми вместе и каждым в отдельности. Эффективность решения зависит от того, насколько каждому участнику совещания удалось включить свои идеи и соображения в общее решение.

- Подводятся итоги совещания и делаются выводы;
- определяются те, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ;
- определяются объемы работ, сотрудники, которые будут выполнять задание;

- сроки, в течение которых должно быть выполнено задание;
- формы подведения итогов совещания (рассылка протокола или его части;
- выписка из протокола и т. п.).

Принятие решения о широте информирования. Его может принимать весь коллектив или отдельная его часть, отдельное подразделение.

Решения могут вырабатываться двумя способами: специально избранная комиссия по подготовке решения заранее составляет его проект. Проект зачитывается. Участники совещания вносят свои коррективы и принимают его по результатам голосования;

Председатель собрания подводит итоги обсуждения и формулирует решение.

#### **4. КОНТРОЛЬ ЗА ВЫПОЛНЕНИЕМ РЕШЕНИЯ.**

Без претворения решения в жизнь и контроля за этим процессом любое деловое совещание становится бессмысленным. На этом этапе определяются лица, которые будут осуществлять контроль.

### **16.3. ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ**

Переговоры это:

- обсуждение с целью заключения соглашения между кем-то, по какому-то вопросу;
- обмен сведениями, мнениями;
- разговор.

**Коммерческие переговоры** имеют двоякую цель — *разрешить спор* и в дальнейшем обеспечить *сотрудничество*. Переговоры нужны, прежде всего, для того, чтобы **совместно с партнером обсудить проблему**, которая представляет взаимный интерес, и **принять совместное решение**.

#### **Подходы к переговорам:**

– *Конфронтационный подход* – переговоры напоминают военные действия, военные маневры и приемы. В основе этого подхода лежит уверенность, что целью переговоров является победа, а отказ означает поражение.

– *Партнерский подход* – реализуется путем совместного с партнером анализа проблем и поиска взаимоприемлемого решения, при котором в выигрыше оказываются оба участника.

#### **Виды переговоров:**

1. *Переговоры, направленные на продолжение существующих, достигнутых ранее соглашений*, например, в торговой сфере, когда продлеваются заключенные ранее соглашения о поставках товаров и вносятся незначительные изменения и уточнения с учетом инфляции.

2. *Переговоры с целью нормализации отношений*. Две стороны заключают мирное соглашение после окончания военных действий.

3. *Переговоры с целью перераспределения прав и обязанностей*. Например, один из партнеров по совместному делу требует увеличения своей доли прибыли.

4. *Переговоры с новым партнером*. Такие переговоры, как правило, сложны и длительны, поскольку участники мало знают друг друга. Они проявляют осторожность и осмотрительность, стараются получить информацию от третьих источников.

5. *Переговоры, ориентированные на получение косвенных результатов, итоги которых не отражаются в формальных соглашениях* (выявления точки зрения партнера, выяснение возможности повлиять на общественное мнение и др.).

#### **Подготовка к переговорам:**

Подготовка к переговорам включает два основных направления работы:

- решение организационных вопросов;
  - проработка основного содержания переговоров.
- К организационным вопросам подготовки переговоров следует отнести:
- определение времени и места встречи;
  - формирование количественного и качественного состава делегации.

При определении времени начала переговоров обычно исходят из их продолжительности — переговоры длятся 1,5-2 часа. Как правило, они назначаются на 9.30 или 10.00. Если переговоры проводятся во второй половине дня, то нужно выбрать такое время их начала, чтобы они закончились не позднее 17.00-17.30. При проведении переговоров нужно иметь в виду, что первый спад активности участников наступает примерно через 35 минут после их начала.

Переговоры можно проводить на своей территории или на чужой территории.

1. Если встреча происходит **на вашей территории**, то плюсы таковы:

- всегда можно посоветоваться с партнерами или лицом, поручившим вести переговоры, и если нужно — заручиться одобрением и поддержкой;
- оппонент не имеет возможности по собственной инициативе свернуть переговоры и уйти, что ему было бы нетрудно сделать при нахождении на своей территории;
- вы можете заниматься и другими делами, а также будете окружены привычными удобствами;

*Психологическое преимущество — на вашей стороне:*

- оппонент пришел к вам, а не вы к нему; это экономит время и деньги на дорогу;
- вы можете так организовать пространственную среду, чтобы эффективно использовать возможности невербальной информации.

**2. На чужой территории** проведение переговоров также имеет преимущества:

- вы можете сосредоточиться исключительно на переговорах, тогда как «в родных стенах» слишком многое отвлекает;
- можно придержать информацию, сославшись на то, что у вас ее нет с собой;
- существует возможность перешагнуть «через голову» оппонента и обратиться непосредственно к его шефу;
- бремя организационных вопросов ложится на оппонента;
- находясь на территории партнера и анализируя его окружение, вы легко определите его психогометрический тип, и это даст возможность для выбора наиболее эффективного сценария взаимодействия с ним.

Если и тот и другой вариант вас не устраивает, можно встретиться на нейтральной территории.

**Информационно-аналитическая работа** при подготовке к переговорам состоит из ряда последовательных действий:

- 1) определение целей переговоров;
- 2) сбор подробной информации о противной стороне, причем не только о прямых ее участниках, но и о косвенных — тех, кого данный конфликт может затронуть;
- 3) анализ ресурсов, которыми обладают или которые способны привлечь стороны;
- 4) анализ действующих на данный момент в обществе юридических и моральных норм и правил, которые могут препятствовать или способствовать достижению цели.

Основное внимание на стадии подготовки уделяется **содержательной стороне дела**, предполагающей проработку переговорного процесса, которая включает:

- анализ проблемы;
- формулирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции на них;
- определение возможных вариантов решения; подготовку предложений и их аргументацию;
- составление необходимых документов и материалов.

Чтобы успешно вести переговоры, надо еще **перед первой встречей собрать всю необходимую информацию о фирме**, с которой решено сотрудничать (когда и кем была основана, в каких странах ведет дело, в каких сделках имела особый успех, данные о финансовом положении, объеме операций и т. д.).

**Коммерческий переговорный процесс состоит из последовательных этапов:**



1. *Установление контакта.* Создание доверительной открытой атмосферы. Демонстрация дружеского отношения к партнеру и реальной заинтересованности в сотрудничестве.

2. *Предъявление начальных позиций и выяснение интересов.* Озвучивается собственная позиция и выясняется позиция деловых партнеров. В то же время собирается информация об истинных интересах и возможностях противоположной стороны, ее реальной заинтересованности в переговорах и проч.

3. *Формирование общего коммуникативного пространства.* Отказ от жесткой фиксации на собственной позиции. Отказ от силового давления и нападок на личность партнера. Выработка общей позиции: «Мы вместе против исходной проблемы».

4. *Выход в позицию сотрудничества.* Проявление того, что у «нас» есть общие (совпадающие) и отличающиеся интересы. Формулирование этих интересов. Демонстрация готовности пойти на уступки.

5. *Разрешение противоречий.* Обсуждение несовпадающих интересов. Согласование несовпадающих позиций. Уступки по второстепенным вопросам. «Подводка» партнера к нужной вам цели при помощи его же аргументов и шкалы приоритетов.

6. *Принятие общего решения.* Достижение результата. Фиксация принятого решения в обязывающей форме (подписание договора и т. п.). Позитивное прощание.

*Существует три типа результатов переговоров:*

1. Характеристики **ситуации «победитель — победитель»:** соглашение достигнуто совместным решением; удовлетворяет потребности обеих сторон; решение приемлемо для обеих сторон; требует двусторонней связи; акцент на гибкость подходов; сконцентрированность на ключевых целях.

2. Характеристики **ситуации «победитель — проигравший»:** создание враждебной атмосферы между сторонами по принципу «мы и они»; «боевой настрой» участника только на победу; только собственная точка зрения; сильный упор на незамедлительность принятия решений, невзирая на достижение долгосрочных целей; потенциальный ущерб долгосрочному коммерческому доверию.

3. Характеристики **ситуации «проигравший — проигравший»:** цели обеих сторон не достигнуты; разочарованность всем процессом переговоров; провал планов; разрыв долгосрочных отношений; не выработано никаких решений; неадекватное планирование/исследование.

#### **16.4. ТЕХНИКА ТЕЛЕФОННЫХ ПЕРЕГОВОРОВ**

Исследования показывают, что менеджеры различных предприятий тратят на телефонные переговоры от 4 до 27 % рабочего времени.

Построение любого **телефонного разговора состоит** из четырех обязательных **элементов:**

- взаимного представления;
- введения собеседника в курс дела;
- обсуждения ситуаций;
- заключительного слова.

Необходимые для ведения телефонного разговора материалы должны быть подобраны заранее.

**Управленческая технология ведения телефонных переговоров**

*Если звоните вы*

**До разговора:**

- подумайте, так ли необходим этот разговор;
- определите его цель;
- подготовьте бумагу, карандаш или ручку, а также календарь и нужные для разговора материалы.

**Во время разговора:**

– услышав собеседника на другом конце провода, поздоровайтесь («Алло, добрый день /доброе утро/ добрый вечер»);

– представьтесь (имя — подразделение — предприятие);

– говорите прямо в трубку;

– произносите слова четко;

– выясните, с тем ли человеком вы говорите, который вам нужен;

– спросите, есть ли у собеседника время на разговор или лучше перезвонить попозже;

– постарайтесь создать положительное настроение;

– не возражайте «в лоб» собеседнику, если желаете добиться благоприятного исхода разговора;

– внимательно слушайте собеседника;

– не прерывайте его;

– говорите спокойным голосом, не кричите;

– постарайтесь придать своему голосу приятную интонацию;

– чаще улыбайтесь. Собеседник этого не видит, но чувствует;

– избегайте монотонности — меняйте интонацию и темп разговора;

– не говорите слишком быстро или медленно — попробуйте подстроиться под темп собеседника;

– не переоценивайте способность собеседника понять специальную терминологию;

– избегайте жаргона;

– используйте паузы;

– если собеседник вас не понимает, не раздражайтесь и не повторяйте сказанное теми же словами, а найдите новые;

– в конце разговора уточните, кто и что будет делать дальше.

#### **После разговора:**

– проанализируйте, сказано ли все нужное;

– проверьте, не следует ли передать кому-либо это сообщение;

– точно запишите итог разговора (о чем вы договорились с собеседником);

– запишите, что пообещали сделать;

– сделайте необходимые заметки в ежедневнике.

#### ***Если звонят вам***

– Всегда рядом с телефоном держите карандаш или ручку и бумагу. Отвечая после приветствия, называйте свое имя, отдел и предприятие.

– Сразу запишите фамилию звонившего и его проблему.

– Если позвонивший не представился, попросите его об этом.

– Если вы не можете сразу ответить на вопрос, то передайте содержание разговора человеку, знающему данную проблему.

– Спросите, можно ли перезвонить сразу же, как выясните вопрос.

– Если для выяснения вопроса потребуется много времени, сообщите об этом собеседнику и спросите, может ли он еще подождать или лучше позвонить попозже.

– Выяснив вопрос, поблагодарите собеседника и извинитесь за то, что заставили его ждать.

– Если передаете сообщение своему коллеге, предварительно коротко объясните ситуацию.

#### **Правила общения по телефону**

Не говорите в микрофон телефонной трубки очень громко, так как это может быть причиной искажения вашего голоса.

Говорите в нормальном темпе, четко произнося слова. При быстрой речи слова сливаются, а при медленной — собеседнику трудно следить за ходом ваших мыслей. Отчетливо выговаривайте числа и фамилии, помня, что телефон усугубляет недостатки речи.

Говорите прямо в микрофон телефонной трубки. Если это правило нарушить, то ваш собеседник будет плохо вас слышать.

Распределяйте время разговора поровну между вами и вашим собеседником.

Следите за лаконичностью разговора, которая достигается за счет четких вопросов, требующих конкретного и короткого ответа.

Не возвращайтесь к уже решенным и обсужденным вопросам.

Заканчивайте телефонный разговор, когда один или оба собеседника получили ответы на все интересующие их вопросы.

## 16.5. ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ

**Публичное выступление** — это устное монологическое высказывание с целью оказания воздействия на аудиторию. В сфере деловых коммуникаций наиболее часто используются такие жанры, как доклад, информационная, приветственная и торговая речи.

Выделяют следующие виды публичной речи: информационная, убеждающая, призывающая к действию, речь по специальному поводу.

Цель **информационной речи** - обогатить аудиторию слушателей новыми знаниями, дать новое представление о предмете, процессе, явлении, пробудить любознательность. Это может быть повествование, описание, объяснение. Повествование — связный рассказ; описание расчленяет предмет, показывает частности и придает им наглядный вид, как на картине; объяснение показывает, каков предмет в действии или каково его устройство.

**Убеждающие речи.** Оратор убеждает согласиться с ним в сложном вопросе, по которому в обществе нет единой точки зрения. Вместе с тем, хотя такая речь стремится определить образ мышления и поведения, она не представляет собой призыва к непосредственному действию. Во время убеждающей речи доказываются или опровергаются какие-либо положения, вызываются у слушателей те или иные чувства.

**Призывающая к действию речь** должна содержать необходимые факты, пробуждать психическую восприимчивость, приводить к согласию, призывать к конкретному действию: к новому, к продолжению или прекращению прежнего. Призыв к действию бывает прямым и косвенным; действие может наступить когда-нибудь или немедленно; направлено действие именно на тех слушателей, которые сидят в аудитории.

**Речи по специальному поводу** обращены, как правило, гораздо более к чувству, чем к разуму. Они имеют четыре основные формы: протокольная (рамочная) речь — приветствие, благодарность и пр.; траурная речь; торжественная речь; речь в дружеском кругу.

Произнесение речей по специальному поводу для многих ораторов представляет трудности, вызванные тем, что:

- нужно выбрать ситуативно уместный момент;
- необходимо уловить основное настроение собравшихся и отразить это в речи;
- требуется выразить глубокие чувства простым языком;
- надо говорить как можно короче;
- сказанные слова, речь должны быть неповторимы;
- использование цитат допустимо, но коротких и с глубоким смыслом.

**Выделяют четыре основных режима публичных выступлений:**

- импровизация;
- речь «без бумажки»;
- речь, выученная наизусть;
- речь по рукописи.

Импровизированная речь произносится, когда практически нет времени на ее подготовку. Основное преимущество импровизации — в спонтанности; ее недостаток в том, что она, как правило, плохо спланирована. Речь «без бумажки» более формальна, чем импровизация. У вас есть возможность планирования, и в результате речь лучше организована. Вы будете постоянно опираться на заметки, но при этом читать их слушателям ни к чему. Большинство публичных выступлений произносится именно так.

Выученная наизусть речь позволяет представить хорошо спланированное выражение мыслей. Однако при представлении речи по памяти ораторы часто теряют естественность, и иногда их речи звучат и выглядят не очень живо. Возможность забыть материал — это другой негативный аспект выученной наизусть речи. Чтение по рукописи рассчитано на более формальные ситуации. При чтении по рукописи вы можете быть очень точны, вы можете контролировать каждое предложение, доводимое до слушателя. Конечно, создание такой речи занимает больше времени, и часто рукопись становится барьером между вами и аудиторией.

**В основе классической схемы ораторского искусства лежит 5 этапов подготовки и проведения публичного выступления:**

- 1) подбор необходимого материала, содержания публичного выступления;
- 2) составление плана, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности;
- 3) словесное выражение, литературная обработка речи;
- 4) заучивание, запоминание текста;
- 5) произнесение.

Сегодня в ораторской деятельности выделяют 3 основных этапа: докоммуникативный, коммуникативный и посткоммуникативный.

*Этапы ораторской речи:*

**1. Докоммуникативный:**

- Определение темы и цели выступления;
- Оценка аудитории и обстановки;
- Подбор материала;
- Создание текста;
- Репетиция.

**2. Коммуникативный**

- Произнесение речи;
- Ответы на вопросы, ведение полемики.

**3. Посткоммуникативный**

- Анализ речи.

Подготовка к любому ораторскому монологу начинается с определения его темы и цели. Тему определяет либо сам автор, либо те, кто приглашает его произнести речь. Название выступления должно быть ясным, четким, по возможности кратким.

Приступая к разработке текста, необходимо определить цель выступления. Говорящий должен ясно представлять, какой реакции он добивается. Основные цели публичного выступления: сообщение и воздействие; информирование слушателей; взволновать аудиторию, сформировать у людей убеждения, представления, которые станут мотивами их поведения, то есть призыв к каким-либо действиям.

**Подготовка к публичному выступлению бывает в форме:**

- 1) обдумывания и выяснения вопроса (темы речи) или
- 2) написания конспекта (или целиком всей речи) и
- 3) устного примерного произнесения речи.

Важно оценить состав будущей аудитории, заранее настроиться на своих слушателей, учитывая такие факторы: образовательный уровень, направление образования, познавательные интересы, пол, возраст, отношение к теме и к оратору. Необходимо также выяснить численность аудитории. Большим количеством слушателей сложнее управлять. Следует узнать, в какой обстановке будет проходить выступление — в зале, в кабинете, есть ли там кафедра, стол, микрофон.

Следующая ступень докоммуникативного этапа публичной речи — составление текста — начинается с подбора материала. Чтобы выступление получилось содержательным, лучше использовать не один источник, а несколько.

Необходимо обратить внимание на словарный состав речи. В языковом отношении суждения должны быть сформулированы так, чтобы соответствовать запасу знаний слушателей и в некоторой степени характеру их ожиданий — социальных установок. Для того чтобы слушатели доверяли выступающему, его язык должен быть в известной мере близким к языку аудитории, в противном случае возникает отчужденность. Нужно обратить внимание на то, что обилие слов-паразитов («так сказать», «значит», «ну» и т. д.) отталкивающе действует на слушателей и речь засоряется ими особенно часто, когда лектор волнуется. Язык выступления должен быть, по возможности, простым.

#### **Требования к речи:**

1. Простота и ясность изложения (следует избегать сленговых, а также слишком сложных предложений, а также воздерживаться от применения непонятных терминов).
2. Последовательность и четкость объяснения.
3. Убедительность и логичность приводимых доводов.
4. Нацеленное выступление (человек должен заранее знать, что он хочет сказать, и подбирать аргументы соответственно).
5. Отчетливое произношение.
6. Нормальный и средний темп.
7. Богатый словарный запас. Отсутствие лишних слов, жаргонных и вульгарных выражений.

Репетиция представляет собой произнесение текста мысленно либо вслух, лучше перед зеркалом. Надо найти такую позу, в которой вы чувствуете себя легко и удобно, и постараться ее запомнить; изучить лицо — расправить нахмуренные брови, мимические морщины, набегающие на лоб; продумать жесты, приемы установления контакта. Опыт показывает, что на каждую минуту выступления приходится 20-25 минут подготовки. Если выступление тщательно разработано, то в момент встречи со слушателями говорящий будет держаться уверенно.

Чтобы завоевать аудиторию, надо установить с ней и постоянно поддерживать зрительный контакт.

Выступающий обычно медленно обводит взглядом слушателей. Перед началом речи выдерживают небольшую психологическую паузу — 5-7 секунд. Как бы ни интересна была тема, внимание аудитории со временем притупляется. Его необходимо поддерживать с помощью следующих ораторских приемов:

- Вопросно-ответный прием. Оратор ставит вопросы и сам на них отвечает, выдвигает возможные сомнения и возражения, выясняет их и приходит к определенным выводам.
- Переход от монолога к диалогу (полемике) позволяет приобщить к процессу обсуждения отдельных участников, активизировать тем самым их интерес.
- Прием создания проблемной ситуации. Слушателям предлагается ситуация, вызывающая вопрос: «Почему?» — что стимулирует их познавательную активность.
- Прием новизны информации, гипотез заставляет аудиторию предполагать, размышлять.
- Опора на личный опыт, мнения, которые всегда интересны слушателям.
- Показ практической значимости информации.
- Использование юмора позволяет быстро завоевать аудиторию.
- Краткое отступление от темы дает возможность слушателям «отдохнуть».
- Замедление с одновременным понижением силы голоса способно привлечь внимание к ответственным местам выступления (прием «тихий голос»).

Оратор должен добиться ощущения устойчивости, равновесия, легкости, подвижности и естественности на трибуне, перед аудиторией. Вид человека, который длительное время стоит неподвижно, утомляет слушателей. Во время длительного доклада опытный выступающий меняет позу. Шаг вперед в нужный момент усиливает значимость того или иного момента, помогает сосредоточить на нем внимание. Отступая назад, оратор как бы

дает аудитории возможность «отдохнуть» и затем переходит к другому положению речи. Не следует расхаживать, двигаться в стороны во время выступления.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем состоят особенности делового общения?
2. Перечислите основные этапы делового общения.
3. Какие достоинства имеются у деловых бесед?
4. Перечислите основные виды деловой беседы.
5. Выделите основные этапы деловой беседы.
6. Что представляет собой деловое совещание?
7. Какие существуют типы совещаний?
8. Назовите два основных подхода к переговорам.
9. Выделите основные этапы переговорного процесса.
10. Назовите основные правила делового телефонного разговора.
11. Дайте определение публичному выступлению.
12. Какие этапы выделяют в ораторской деятельности?

### **Задания**

**Задание № 1.** Решите ситуации.

#### ***Ситуация № 1.***

Вам, как коммерсанту, поручили дать отзыв о работе одного из специалистов отдела. Определенное время Вы присматривались к этому работнику и устанавливаете, что у сотрудника хорошие способности, однако в некоторых случаях он не справляется с работой, что дает повод для его критики. Вы приглашаете его для беседы. Как следует построить данную беседу?

#### ***Ситуация №2.***

На переговорах заместитель председателя правления райпо по торговле с упреком говорит поставщику: «Вы сорвали нам поставки колбасных изделий, в результате мы понесли ощутимые потери». «Нет, это вы виноваты, задержав предоплату» - отвечает зам. директора колбасного цеха мясокомбината. Чем могут закончиться эти переговоры, назовите возможные варианты?

#### ***Ситуация №3.***

У Вас возникли проблемы с заключением важного контракта, от встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознаете, что настроены «давить» на собеседника. Однако Вы решаете держать себя в руках и проявить гибкость, терпение и осторожность. Но уже в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из Ваших рук, и Вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если Вы что-нибудь не предпримите. Вас охватывает чувство безнадежности. Каковы Ваши действия?

#### ***Ситуация №4.***

У руководителя торгового -производственного объединения в кабинете находится представитель завода, которому объединение поставляет ряд изделий и с которым сложились многолетние хорошие отношения. Он просит несколько изменить номенклатуру и сроки поставок, объясняет необходимость этого и передает соответствующее письмо. Не обладая достаточной информацией по существу вопроса, искренне желая помочь потребителю и в то же время не желая его безосновательно обнадеживать, директор оставляет письмо у себя, обещая разораться и помочь.

Какие действия предпримет руководитель в процессе работы по данному вопросу?

#### ***Ситуация №5.***

По роду деятельности Вам, как коммерсанту, часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени. Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник

недостаточно опытен в том, чтобы отделить важную информацию от второстепенной. Как следует поступить?

#### **Ситуация № 6.**

Председатель Правления местного райпо намечает заслушать отчет начальника торгового отдела И.И. Карповой о результатах проверки работы отдельных магазинов, в которых обнаружены недостатки:

1. В магазине № 1(зав. магазином В.В. Платонова) имеются сверхнормативные запасы круп, макаронных изделий.

2. Магазин «Универмаг» последние 3 месяца не обеспечивает выполнение плана товарооборота (зав. магазином С.С. Архипова), от покупателей имеются жалобы на отсутствие в продаже телевизоров.

3. Магазин «Товары повседневного спроса» с. Верхнее закрыт два месяца по причине отсутствия продавца.

Каков порядок подготовки проведения заседания Правления?

Какого должен пригласить Председатель Правления райпо на данное заседание? Составьте проект постановления по данному вопросу. Предложите мероприятия по устранению выявленных недостатков.

#### **Задание № 2. Деловая игра «Подготовка и проведение совещания»**

##### **Ситуация № 1.**

Успех организации (фирмы, компании, райпо) зависит от подготовки и проведения оперативных совещаний. Это участок работы руководителя, менеджера. Кому должен поручить менеджер фирмы подготовку еженедельного итогового совещания по таким вопросам, как товарооборот и его выполнение; финансовое положение; состояние работы с кадрами? В чем заключается подготовка совещаний, собраний, заседаний? Какова роль менеджера в проведении этих мероприятий? Поясните значение кофе-паузы при проведении собраний.

##### **Ситуация № 2.**

Вам, как заместителю председателя правления райпо по торговле, предстоит провести совещание по организации сезонной торговли овощами и фруктами. Разработайте технологию поведения делового совещания. Какие методы принятия решений могут быть использованы.

## **Раздел 17. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ**

### **17.1. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ, ЕГО ФУНКЦИИ, НАЗНАЧЕНИЕ**

Управленческое общение формирует *морально-психологический климат* в коллективе, является средством *воспитания персонала в духе организационных ценностей*.

**Управленческое общение** представляет собой процесс обмена информацией между руководителем и подчиненным, ведущий к взаимопониманию.

**Управленческое общение** - это общение, вызванное необходимостью осуществления управленческих функций с учетом обратной связи.

Три функции управленческого общения:

- выдача распорядительной информации;
- получение обратной информации;
- выдача оценочной информации.

Функции управленческого общения:

1) Общение должно обеспечить однозначное восприятие подчиненным сути требований, понимание целей, методов и средств выполняемого задания. Этот принцип реализуется с помощью устного инструктирования;

2) В процессе общения должно быть достигнуто взаимопонимание, сформировано положительное отношение подчиненного к работе, внутреннее согласие с тем, что ему предстоит сделать, желание соответствовать интересам организации;

3) Общение является средством формирования положительного отношения к самому руководителю.

**Формы управленческого общения:**

- *субординационная* - это общение между руководителями и подчиненными, в основу которых положены административно - правовые нормы. Эта форма общения может носить линейный характер;

- *служебно-товарищеская* - это общение между коллегами, в основу которого положены административно - моральные нормы;

- *дружеская* - это общение между руководителями, подчиненными, в основе которого лежат морально - психологические нормы взаимодействия.

Любое дело можно выполнить *плохо, удовлетворительно, хорошо, отлично.*

**Делать дело отлично** – это, значит, искать новые, более эффективные пути решения задачи, включить свой творческий потенциал, чтобы сделать лучше.

**Взаимопонимание.** Одна из причин невыполнения распоряжений руководителя – отсутствие взаимопонимания.

*Условия взаимопонимания:* учет уровня интеллекта, полнота информации, логичность изложения, сконцентрированность внимания (слушать, не значит слышать).

*Чтобы общение было эффективным* важно помнить следующие аспекты.

1) **Эффективность** во многом зависит от вида передаваемой информации.

Информация воздействует на эмоции, систему ценностей, формирует мировоззрение.

- *Эмоциональная информация* вызывает определенные чувства – симпатии, антипатии, сочувствия, агрессии и т.д.

- *Ценностная информация* отражает культурные нормы, традиции, справедливость и т.д.

- *Содержательная информация* является основой анализа, передается в виде фактов, результатов, расчетов, цифр. Передача информации должна осуществляться с реакции получателя на разные виды информации.

**Чтобы информация дошла до сознания подчиненного** руководителю нужно помнить следующие **правила:**

а) общаясь с подчиненным, руководитель должен уважать его ценности, нормы, взгляды;

б) информацию надо передавать с учетом развития работника;

в) подбирайте форму и язык подачи информации;

г) прежде чем вступить в общение надо оценить адекватность реакции собеседника – его эмоциональное состояние.

2) **Содержание передаваемой информации.** Информация должна быть полной, конкретной, привлекательной для человека, аргументированной.

3) **Форма подачи информации** – логичность, язык изложения, однозначность толкования, яркость изложения, выделение опорных моментов.

4) **Средства подачи информации.** К невербальным средствам коммуникации относят: Пантомимика – лицо, телодвижения, пространственное расположение, поза. Внешний вид. Поведение – предупредительность или агрессивность. Запахи. Звуки. Освещение.

5) **Структура сообщения.** Чтобы сообщение было воспринято необходимо, соблюдать следующую последовательность:

а) вызвать внимание;

б) сформировать интерес;

в) изложить суть сообщения;

г) обеспечить обратную связь;

д) закрепить информацию.

б) **Стереотипы мышления** – привычный, повторяющийся ход рассуждений, используемый при осмыслении получаемой информации.

7) **Предвзятое отношение** – это результат того, что:



а) склонность человека отвергать все то, что не соответствует его точке зрения;  
б) психологическое сопротивление всему новому;  
в) негативного восприятия информации вследствие того, что невозможно или непонятно как ее использовать.

Любое **управленческое общение** проходит несколько **этапов**:

1. Вхождение;
2. Обмен информацией;
3. Согласование мнений;
4. Принятие решения (доведение решения);
5. Завершение беседы.

**Распорядительная информация по форме** может быть директивной и демократической.

К **директивной форме** относятся: приказ (директива), указание, распоряжение, требование;

К **демократической форме** – рекомендация, совет, просьба.

**Приказ** – письменное или устное указание руководителя (директора) подчиненному решить определенную задачу или выполнить конкретное задание. Приказ должен быть точным, однозначным, конкретным, лаконичным и соответствовать компетенции работника;

**Распоряжения** – в отличие от приказов издаются руководителями структурных подразделений, то есть оно обязательно для подчиненных конкретного руководителя. Распоряжения также должны отвечать на вопрос: что сделать, в какие сроки, кому, когда и как отчитаться. В распоряжении важно распределить обязанности работника, установить порядок работы, учесть особенности исполнителей, характер их взаимоотношений с руководителем.

*Приказы и распоряжения* бывают разных **видов**:

- предписывающие, информационно-императивные (указания к сведению – с их помощью сотрудники должны будут работать в будущем);
- информационные – дают указания о предпочтительности действий при выполнении определенного процесса.

**Указания** – средство ежедневной реализации распорядительного воздействия. Они даются в устной форме, и содержат наставления, разъяснения по поводу ведения работы. Указания могут содержать благодарность или порицание.

**В настоящее время в управленческом делопроизводстве** широко используются **служебные записки** – способ указания для работников, которые менеджеру не подчиняются, но они должны проделать определенную работу и предоставить информацию.

Наиболее распространенной формой управленческого общения является *деловой разговор*.

**Деловой разговор** – ситуационная управленческая коммуникация, осуществляемая по конкретному вопросу.

*Деловые разговоры* бывают:

**Разговоры – распоряжения** бывают двух видов – директивные и демократические.

**Разговор – наказание** – имеет своей целью исключить возможность повторения проступка, в будущем сохранив при этом хорошие отношения. Разговор- наказание может быть *критической беседой, обсуждением на собрании, выговором*.

## **ДВА ЗАКОНА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ**

**Первый закон управленческого общения. Первое условие - принятия.**

**Понять** – это еще не значит принять. Необходимо, чтобы ваша позиция не противоречила бы каким-либо основным взглядам, позициям подчиненного по данному вопросу. Чтобы подчиненный принял вашу позицию, необходимо показать ему, что действия, которые от него ожидаются, будут способствовать удовлетворению каких-то его потребностей – второе условие принятия (работа колхозника и арендатора).

*Спор на ровном месте* – это когда не принимается не текст сообщения, а личность сообщаемого.

### Второй закон управленческого общения – «Шкала отношений».

При прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают *эмоционально положительное отношение* (симпатия, привязанность, дружба или любовь) и наоборот, труднее принимают, а нередко отвергают позицию того человека, к которому испытывают *эмоционально отрицательное отношение* (неприязнь, антипатия, ненависть).

«Шкала отношений»

-	-	-			+	+	+
-	-	-		+	+	+	+
-	-	-			+	+	+
А	В	С			Д	Е	Ф

Рис.17. Шкала отношений

Точка **Ф**- символизирует подчиненного, который «боготворит» вас.

Точка **А**-символизирует его антипода, т.е. человека, у которого резко негативное отношение к вам.

Точка **Е** – подчиненного, который насколько хорошо к вам относится, что его смело можно назвать вашим другом, т.е. вашим единомышленником.

Точка **Д** – подчиненного, который относится к вам неплохо.

Точка **В** – подчиненного, который испытывает к вам явную антипатию. Правда, не настолько, как А, но недолюбливает вас.

Точка **С** – подчиненного, который относится к вам скорее отрицательно, чем положительно, что проявляется в мелких «шпильках», подковырках.

Остается незанятой **середина шкалы**, которая по идее должна символизировать подчиненного, относящегося к вам нейтрально. Но так к вам могут относиться только те, кто вас совсем не знает. Только новый подчиненный и только в первые дни работы может занять ту среднюю точку, а затем, когда он хотя бы немного вас узнает, он обязательно переместится либо влево, либо вправо.

Те подчиненные, которые находятся в правой части шкалы, конечно, не являются слепыми исполнителями. Просто они реже спорят с вами по пустякам на ровном месте, не стараются утвердиться за ваш счет.

Что же нужно сделать, чтобы те, кого мы отнесли к левой зоне шкалы отношений легче принимали позиции своего руководителя? Ответ очевиден: «перевести» их в правую зону шкалы. А это, значит, вызвать к себе эмоционально положительное отношение, т.е. расположить – сформировать аттракцию (вызвать к себе симпатию, чувство расположения, приязни и т.д.).

## 17.2. ПРАВИЛА КРИТИКИ

*«Мы должны благодарить тех, кто указывает нам на наши недостатки» - Паскаль.*

**Критика** это способ указать подчиненному на его ошибки.

Критика бывает нерезультативной потому, что она фатальна, назидательна, эмоциональна, негативно обобщена.

*Виды критики:* критика – надежда, подбадривающая, критика-аналогия, критика-похвала, безличная критика, критика-озабоченность, критика-сопереживание, критика-сожаление, критика-удивление, критика ирония, критика упрек и т.д.

### ПРАВИЛА ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНСТРУКТИВНОЙ КРИТИКИ

1. Начинайте с похвалы и истинного признания достоинств критикуемого, лишь потом переходите к критике.

2. Не отвергайте «с порога» мнение, с которым не согласны, не говорите, что человек не прав.
3. Готовясь критиковать другого вспомните и скажите о своих недостатках, если не правы - сразу признайте это.
4. Пользуйтесь «фрикошетом», критикуйте не прямо, а косвенно, ссылайте на вымышленные лица.
5. Критикуйте не личность, а поступок.
6. Дайте возможность человеку спасти свой престиж.
7. Создавайте впечатления, что ошибку, которую вы хотите видеть исправленной, на самом деле легко исправима.
8. Добивайтесь, чтобы люди были рады делать то, что вы предлагаете.
9. Делайте акцент на главном, не придирайтесь к мелочам.
10. Не накапливайте свои обиды и промахи человека, чтобы потом выплеснуть все разом - критикуйте лишь по данному поводу.
11. Помните, если ваш оппонент находится в состоянии эмоционального возбуждения - он вас не слышит.
12. Не требуйте немедленного признания ошибок и согласия с вашей позицией.
13. По возможности не критикуйте публично, чтобы не задеть самолюбие человека.
14. Старайтесь предотвратить критику и овладейте искусством замены критике, на положительные мотивировки.

### 17.3. АТТРАКЦИЯ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ОБЩЕНИЯ

*Психологические приемы* достижения расположенности подчиненных (аттракция).

**Аттракция** (от англ. – **привлекательность**) – чувство расположенности, привлекательности, симпатии, возникающее при восприятии одного человека другим в процессе общения.

*Умение располагать к себе людей*, владение психологическими приемами формирования аттракции - важное профессиональное качество менеджера.

*Приемы аттракции:*

1. **Проявлять внимание к персоналу.** Искреннее внимание к работникам, *знание их интересов, проблем* будут способствовать формированию хороших отношений, а своевременная поддержка и помощь вызовут благодарность и симпатию.

2. **Быть в курсе личных проблем персонала и говорить о них.** Способствует знание того, что волнует подчиненного. Целесообразно обозначить темы, на которые охотно говорят люди, входящие в круг общения. Чаще всего *интерес у женщин* вызывают темы, связанные с поддержанием внешнего вида, детьми, бытовыми проблемами. *Мужчины* чаще говорят о спорте, политике, карьере. *Молодежь* - о развлечениях, музыке, путешествиях, *пожилые люди* – о болезнях, лекарствах.

3. **Внимательно слушать.**

4. **Уважать в работе личность.** Приемы обогащения труда создают условия для реализации потенциала работника, осознания важности выполняемой работы.

5. **Отмечать значимость работника.** Выражение *признания достоинств* подчиненного формирует хорошие отношения. Эффективным способом является похвала, комплимент. *Комплимент* – это небольшое преувеличение положительного качества человека, которое подчеркивается в процессе общения. Назначение похвалы, комплимента реализуется, если руководитель умеет правильно говорить комплименты.

6. **Использовать мимику.** Доброжелательная улыбка, свидетельствует о расположении, о внимании к человеку, участию.

7. **Назвать человека по имени.** Имя работника, произнесенное руководителем вызывает положительные эмоции и формирует благоприятный фон для эффективного общения.

### Контрольные вопросы

1. В чем состоят особенности управленческого общения?
2. Назовите функции управленческого общения?
3. В чем заключается эффективность управленческого общения?
4. Охарактеризуйте формы распорядительной информации.
5. Какие виды деловых разговоров применяет менеджер?
6. Назовите основные правила конструктивной критики.
7. В чем суть первого закона управленческого общения.
8. Охарактеризуйте «шкалу отношений» во втором законе управленческого общения.
9. Дайте объяснение применения приемов аттракции при общении менеджера со своими подчиненными.

### Тестовые вопросы

Найдите в каждом тестовом вопросе правильные ответы.

1. Директивная форма распорядительной информации: 1) приказ; 2) совет; 3) распоряжение; 4) указание; 5) беседа; 6) просьба.	2. Приемы аттракции: 1) иногда применять «кнут»; 2) внимательно слушать; 3) уважать в работе личность; 4) иногда применять «пряник»; 5) назвать человека по имени.
3. Каким документом оформляет свои решения директор банка ПАО «Сбербанк России»? 1) постановление; 2) распоряжение; 3) приказ; 4) устное указание.	4. «Шкала отношений» отражает: 1) негативное отношение подчиненного к руководителю; 2) неплохое отношение к руководителю; 3) явную антипатию; 4) руководителя можно назвать другом; 5) эмоциональное положительное и отрицательное отношение к людям.

### Задания

#### Задание № 1.

Вы работаете официантом в ресторане. Составьте последовательность применения приемов аттракции в ходе беседы с клиентом.

#### Задание № 2.

Проанализируйте приведенные примеры фраз и определите, какие из них относятся к грамотной критике?

- Почему не выполнена работа?
- Сколько раз можно делать вам замечания о качестве работы?!
- Вы допускаете ошибки, которые постоянно повторяются.
- Возможно, вам необходимо повысить свой профессионализм.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ) : (в ред. от 27.12.2018). – Режим доступа: СПС Гарант
2. О персональных данных [Электронный ресурс]: федер. закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ: (в ред. от 31.12.2017). – Режим доступа: СПС Гарант
3. Об информации, информационных технологиях и о защите информации [Электронный ресурс]: федер. закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ: (в ред. от 18.12.2018). – Режим доступа: СПС Гарант
4. О рекламе [Электронный ресурс]: федер. закон от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ: (в ред. от 27.12.2018). – Режим доступа: СПС Гарант
5. О трудовых книжках [Электронный ресурс]: постановление Правительства РФ от 16 апреля 2003 г. № 225: (в ред. от 25.03.2013). – Режим доступа: СПС Гарант
6. Барабаш Н.Н. Менеджмент: учеб. пособие для сред. проф. образования / Н.Н. Барабаш; Чебоксарский кооперативный техникум.. – 2-е изд., стер. - Чебоксары : Единение, 2019. - 220 с.
7. Драчева Е.Л. Менеджмент : учебник для сред. проф. образования / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. - 17-е изд., стер. - М. : Академия, 2017. - 304 с.
8. Егоршин А.П. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник / А.П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2015. — 350 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/>
9. Кнышова Е.Н. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие для сред. проф. образования / Е.Н. Кнышова. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2015. – 304 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/>
10. Мазилкина Е.И. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие для сред. проф. образования / Е.И. Мазилкина. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 197 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/>
11. Столяренко Л.Д. Психология общения : учебник для колледжей / Л.Д. Столяренко, С.И. Самыгин. - 3-е изд. - Ростов н/Д : Феникс, 2018. - 320 с.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	3
<b>Раздел 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента .....</b>	<b>4</b>
1.1. Понятие и сущность менеджмента .....	4
<i>Контрольные вопросы .....</i>	<i>8</i>
<i>Тестовые вопросы .....</i>	<i>8</i>
1.2. Основные этапы истории менеджмента.....	9
1.3. Научные школы управления.....	10
1.4. Современные подходы в менеджменте .....	13
1.5. Развитие управления в России .....	14
1.6. Национальные особенности менеджмента .....	15
1.7. Современные принципы управления.....	21
<i>Контрольные вопросы .....</i>	<i>23</i>
<i>Тестовые вопросы .....</i>	<i>23</i>
<i>Задания .....</i>	<i>25</i>
<b>Раздел 2. Организация работы предприятия .....</b>	<b>25</b>
2.1. Организация как объект менеджмента .....	25
2.2. Внутренняя среда организации .....	28
2.3. Внешняя среда организации .....	29
2.4. Корпоративная культура организации .....	29
<i>Контрольные вопросы .....</i>	<i>32</i>
<i>Тестовые вопросы .....</i>	<i>32</i>
<i>Задания .....</i>	<i>33</i>
<b>Раздел 3. Процесс управления.....</b>	<b>34</b>
3.1. Основные функции управления. цикл менеджмента .....	34
<i>Контрольные вопросы .....</i>	<i>37</i>
<i>Тестовые вопросы .....</i>	<i>37</i>
<b>Раздел 4. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента.....</b>	<b>38</b>
4.1. Функция планирования: понятие, назначение .....	38
4.2. Стратегическое планирование .....	39
4.3. Тактическое и текущее планирование .....	50
<i>Контрольные вопросы .....</i>	<i>51</i>
<i>Тестовые вопросы .....</i>	<i>51</i>
<i>Задания .....</i>	<i>52</i>
<b>Раздел 5. Организационные структуры управления.....</b>	<b>53</b>
5.1. Линейная структура управления.....	54
5.2. Функциональная структура управления.....	56
5.3. Дивизиональная структура управления .....	58
5.4. Матричная структура управления.....	59
<i>Контрольные вопросы .....</i>	<i>61</i>
<i>Тестовые вопросы .....</i>	<i>61</i>
<i>Задания .....</i>	<i>61</i>
<b>Раздел 6. Делегирование. Полномочия и ответственность .....</b>	<b>62</b>
<i>Контрольные вопросы .....</i>	<i>63</i>
<i>Тестовые вопросы .....</i>	<i>64</i>
<i>Задания .....</i>	<i>64</i>
<b>Раздел 7. Функция мотивации .....</b>	<b>64</b>
7.1. Метод «кнута и пряника» .....	65
7.2. Содержательные теории мотивации .....	66
7.3. Процессуальные теории мотивации .....	69
<i>Контрольные вопросы .....</i>	<i>70</i>
<i>Тестовые вопросы .....</i>	<i>70</i>
<i>Задания .....</i>	<i>71</i>
<b>Раздел 8. Функция контроля .....</b>	<b>74</b>
<i>Контрольные вопросы .....</i>	<i>78</i>
<i>Тестовые вопросы .....</i>	<i>78</i>
<i>Задания .....</i>	<i>78</i>

<b>Раздел 9. Система методов управления</b> .....	79
<i>Контрольные вопросы</i> .....	83
<i>Тестовые вопросы</i> .....	83
<i>Задания</i> .....	84
<b>Раздел 10. Принятие управленческих решений</b> .....	88
10.1. Управленческое решение: понятие, сущность, классификация, типы, этапы принятия решений	88
10.2. Классификация управленческих решений .....	90
10.3. Процедура принятия решения.....	92
10.4. Методы принятия эффективных управленческих решений .....	93
<i>Контрольные вопросы</i> .....	98
<i>Тестовые вопросы</i> .....	98
<i>Задания</i> .....	99
<b>Раздел 11. Коммуникации в организации</b> .....	104
11.1. Управленческая информация: понятие, назначение, виды .....	104
11.2. Коммуникации: понятие, виды. Процесс коммуникации как средство передачи информации .	106
11.3. Транзакционный анализ. Три состояния человека.....	108
<i>Контрольные вопросы</i> .....	116
<i>Тестовые вопросы</i> .....	117
<i>Задания</i> .....	117
<b>Раздел 12. Управление конфликтами и стрессами</b> .....	119
12.1. Конфликты следствия. Функции конфликтов. виды и причины возникновения конфликтов....	119
12.2. Правила поведения в конфликте.....	122
12.3. Стресс: понятие, природа и причины возникновения.....	124
<i>Контрольные вопросы</i> .....	126
<i>Тестовые вопросы</i> .....	126
<i>Задания</i> .....	127
<b>Раздел 13. Руководство: власть и партнерство</b> .....	132
13.1. Власть и влияние: понятия. виды власти. Лидерство .....	132
13.2. Стили руководства .....	135
13.3. «Решетка менеджмента».....	138
13.4. Партнерство. Имидж менеджера.....	138
<i>Контрольные вопросы</i> .....	142
<i>Тестовые вопросы</i> .....	142
<i>Задания</i> .....	144
<b>Раздел 14. Самоменеджмент</b> .....	147
14.1. Самоменеджмент: понятие, значение, процесс.....	147
14.2. Планирование работы менеджера.....	147
14.3. Рабочее место руководителя .....	150
<b>Раздел 15. Ортобиоз, слагаемые ортобиоза</b> .....	155
<i>Контрольные вопросы</i> .....	156
<i>Тестовые вопросы</i> .....	156
<b>Раздел 16. Деловое общение</b> .....	157
16.1. Деловое общение. Фазы делового общения.....	157
16.2. Совещание, их виды .....	161
16.3. Деловые переговоры .....	166
16.4. Техника телефонных переговоров .....	168
16.5. Публичное выступление .....	170
<i>Контрольные вопросы</i> .....	173
<i>Задания</i> .....	173
<b>Раздел 17. Управленческое общение</b> .....	174
17.1. Управленческое общение, его функции, назначение.....	174
17.2. Правила критики.....	177
17.3. Аттракция как основа управленческого общения .....	178
<i>Контрольные вопросы</i> .....	179
<i>Тестовые вопросы</i> .....	179
<i>Задания</i> .....	179
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	180

Учебное издание

Наталия Николаевна Барабаш

# **МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие

Подписано в печать                      Формат А5

Бумага офсетная. Печать офсетная

Типография ООО «Единение»

428018, Чебоксары пр. Московский, 34/2