

Тема 1. Сущность и характерные черты современного менеджмента

1. Понятие менеджмента

Термин «менеджмент» (англ.) в переводе означает «управление», «руководство».

Управление – это процесс воздействия, направленный на достижение определенных целей. Выделяют следующие виды управления:

- *техническое* - управление технологическими процессами и оборудованием;
- *государственное* - управление жизнью общества через органы власти;
- *идеологическое (негосударственное, неполитическое)* – управление социальными процессами, внедрение идеологий;
- *хозяйственное* – управление производственной и экономической деятельностью организаций.

В управлении выделяют **субъект управления** (тот, кто осуществляет управление – отдельный человек или группа людей) и **объект управления** (те, кем управляют – объединения, организации, трудовая деятельность).

Менеджмент – это процесс управления организацией.

При определении понятия «менеджмент» выделяют следующие составляющие:

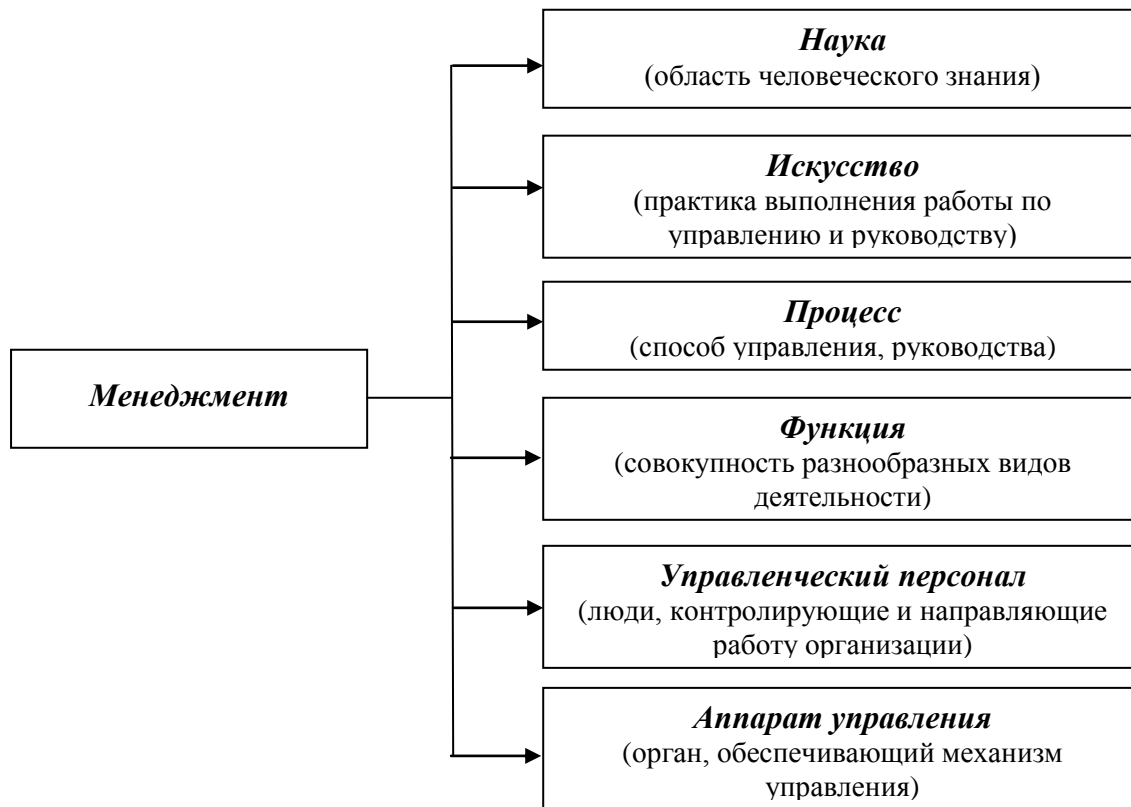


Рисунок 1.1. Составные определения сущности менеджмента

$$\text{Менеджмент} = \text{искусство} + \text{опыт} + \text{обучение}$$

Менеджмент – это вид профессиональной деятельности, направленной на достижение организацией определенных целей путем рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

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

Менеджер – наемный управляющий, занимающий в организации постоянную должность и наделенный правом принимать решения в определенных сферах деятельности организации.

Менеджеры бывают разных уровней в зависимости от сложности решаемых ими задач и возлагаемых на них функций. Менеджеров подразделяют на три группы:

- 1) *руководители высшего звена* – определяют основное направление деятельности организации, ее цели и задачи (генеральный директор, директора компании);
- 2) *руководители среднего звена* – отвечают за практическую реализацию решений, согласовывают усилия различных подразделений организации (начальник цеха, отдела);
- 3) *руководители низшего звена* – руководство деятельностью непосредственных исполнителей – рабочих и служащих (мастер, начальник участка, группы).



Рисунок 1.2. Структура распределения служебных полномочий в организации

2. Виды менеджмента

Работа менеджеров охватывает разные сферы деятельности организации и различные процессы, протекающие внутри них. В связи с этим выделяют следующие **виды менеджмента**:

- 1) *организационный менеджмент* – создание организации, формирование ее структуры и системы управления ее, разработка инструкций и т.п.;
- 2) *стратегический менеджмент* – определение долгосрочных целей организации и основных путей их достижения;
- 3) *производственный менеджмент* – управление объектами и процессами, выбор используемых технологий для производства товаров и услуг;
- 4) *менеджмент персонала* – разработка кадровой политики и решений по управлению персоналом в организации;
- 5) *финансовый менеджмент* – управление финансовыми потоками в целях наиболее эффективного использования капитала и получения максимальной прибыли;
- 6) *маркетинговый менеджмент* – установление взаимоотношений организации с рынком;
- 7) *логистика* – планирование, контроль, управление доставкой, складированием и переработкой материалов и доведение готовой продукции до потребителя;
- 8) *инновационный менеджмент* – создание и внедрение новых видов товаров и услуг, а также технологий.

В связи с этим менеджеров подразделяют в зависимости от выполняемых ими функций: менеджеры по продажам, менеджеры по персоналу, менеджеры по рекламе и т.д.

3. Принципы менеджмента

Управление осуществляется в соответствии с определенными правилами, соблюдение которых обеспечивает успех организации, а несоблюдение может привести к неудачам и убыткам.

Принципы менеджмента – основополагающие правила поведения руководителей по осуществлению своих управленческих функций.

Основными *принципами менеджмента*, которыми необходимо руководствоваться при решении управленческих задач, являются (разработаны Анри Файолем):

- 1) *разделение труда*, направленное на повышение его производительности;
- 2) *полномочия и ответственность* (полномочия должны делегироваться пропорционально ответственности за выполнение работы);
- 3) *дисциплина*;
- 4) *единоначалие*, при котором работник подчиняется только одному руководителю;
- 5) *единство действий*, осуществляемых по единому плану;
- 6) *подчинение личных интересов общим*;
- 7) *вознаграждение персонала*;
- 8) *централизация*, т.е. единый управляющий центр и равновесие между централизацией и децентрализацией;
- 9) *скалярная цепь*, т.е. передача распоряжений согласно уровням иерархии;
- 10) *порядок* во всем;
- 11) *справедливость*, представляющая собой сочетание доброты и правосудия;
- 12) *стабильность персонала*;
- 13) *инициатива* в построении и выполнении планов;
- 14) *корпоративный дух* (единение персонала).

Современные принципы управления нацеливают внимание на социальный аспект управления: менеджмент направлен на человека, на то, чтобы усилия людей сделать более эффективными.

4. История развития менеджмента

История развития менеджмента насчитывает уже несколько тысячелетий. Процесс его развития связан с изменениями, происходящими в обществе, экономике, во всей системе социально-экономических отношений.

Выделяют **пять революционных этапов** в истории развития теории и практики менеджмента:

- I этап** - *религиозно-коммерческий* (до 1760 г. до н.э.) – зарождение письменности в Древнем Шумере привело к образованию особого слоя «жрецов-бизнесменов», связанных с торговыми операциями;
- II этап** - *государственно-законодательный* (1760 г. до н.э.) – впервые издан свод законов управления государством для регулирования общественных отношений между различными социальными группами населения (царь Хаммурапи);
- III этап** - *государственно-контрольный* (605-562 гг. до н.э.) – соединение государственных методов правления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства (время правления Навуходоносора II);
- IV этап** - *индустриальный* (XVII – XVIII вв.) – возникновение профессионального менеджмента, что связано с зарождением капитализма и началом индустриального процесса европейской цивилизации;
- V этап** - *бюрократический* (конец XIX – начало XX в.) – формирование крупных иерархических структур менеджмента, осуществление разделение труда, ввод норм и стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности менеджеров.

Однако как самостоятельная наука менеджмент зародился на рубеже XIX – XX вв. Выделяют **4 основных направления**, заложивших основу науки управления:

- *школа научного управления* - 1885 – 1920 г. (Фредерик Тейлор - 1856-1915) – управление на основе законов, знаний, используя научные методы; усовершенствование трудового процесса с помощью технических средств (Генри Форд); распределение труда и соответствующая оплата.
- *классическая школа* – 1920 - 1950 г. (Анри Файоль – 1841-1925) – рациональное построение организации как иерархической структуры; рассмотрение управления как процесса, состоящего из взаимосвязанных функций; основные принципы управления.
- *школа человеческих отношений* – с 1950 г. (Элтон Мэйо – 1880 – 1949) – в управлении учитывается личность человека, его сильные и слабые стороны, человеческие отношения.
- *школа поведенческих наук* - с 1950 г. (Дуглас Макгрегор – 1906 – 1964) – психологическое направление, рассматривавшее поведение человека как реакцию на различные стимулы; налаживание межличностных отношений.

5. *Современные подходы в менеджменте*

В современном менеджменте выделяют **4 основные подхода**:

- 1) *количественный подход* – использование количественных измерений при принятии решений; использование информационных систем управления и вычислительной техники.
- 2) *процессный подход* – управление рассматривается как непрерывный процесс, состоящий из следующих функций:

планирование → организация → мотивация → контроль

```
graph LR; A[планирование] --> B[организация]; B --> C[мотивация]; C --> D[контроль]; D --> A;
```

Эти функции находятся в постоянной взаимосвязи и объединены между собой процессами принятия решений и передачи информации.

- 3) *системный подход* – организация рассматривается как единая целое, т.е. совокупность взаимосвязанных элементов, которые ориентированы на достижение различных целей под влиянием внешней среды.
- 4) *ситуационный подход* – принятие управленческих решений на основе изучения всей совокупности ситуационных факторов (влияние окружающей среды).

Современный менеджмент вбирает в себя достижения различных подходов, продолжает пополняться новыми знаниями, дополняя существующие системы и методы.

В России постепенно создается модель российского менеджмента, которая основывается на обобщении мирового опыта эффективного управления, а также на собственном богатом опыте, существующем в нашей стране и национально-исторических особенностях нашей культуры.

К основным положениям современной концепции менеджмента относят:

- способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды;
- использование инновационных методов в управлении;
- ориентирование на человека и его возможности;
- совершенствование структуры управления за счет большей децентрализации функций;
- привлечение сотрудников к управлению организацией.

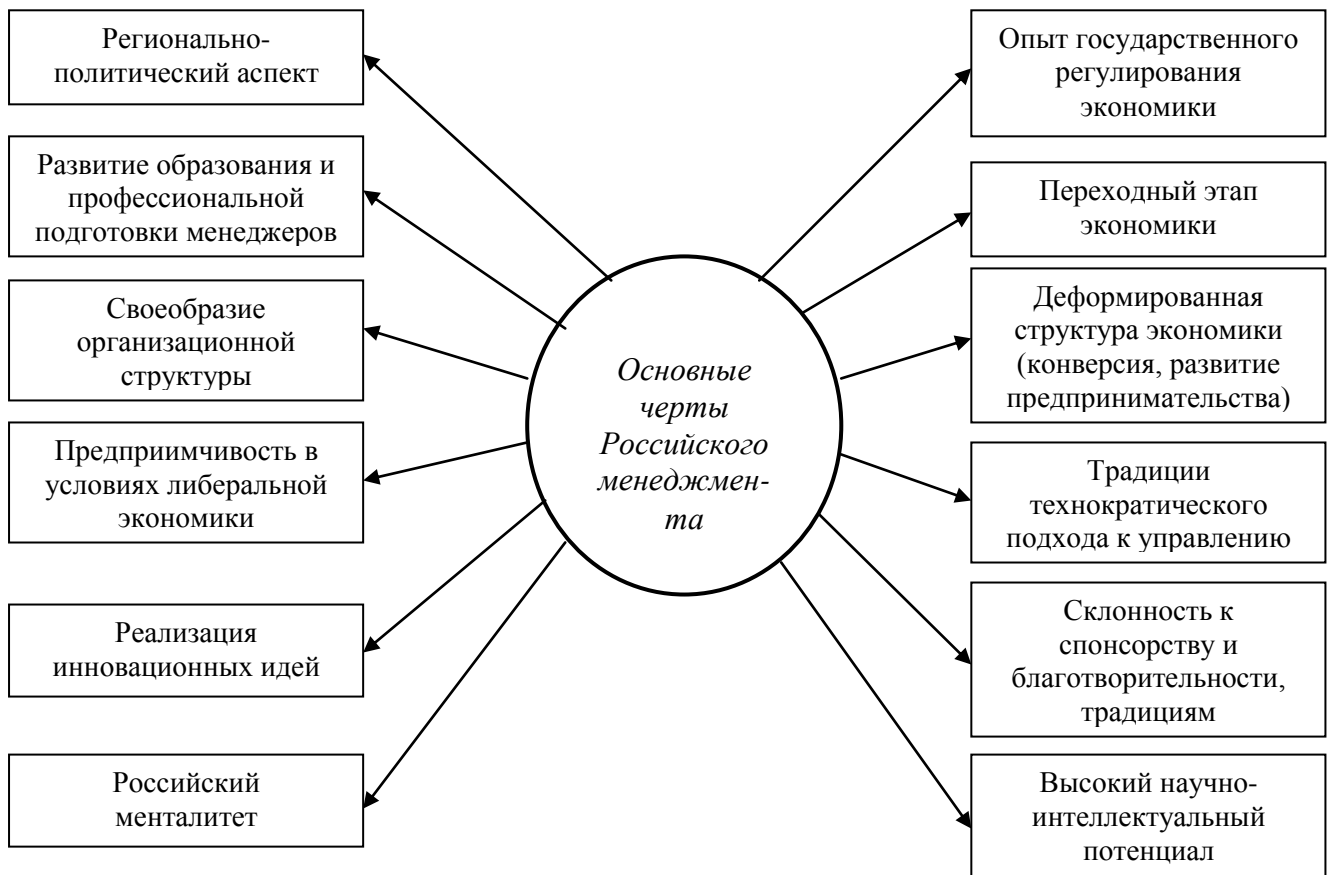


Рисунок 1.3. Основные черты Российского менеджмента

Тема 2. Внешняя и внутренняя среда организации

1. Организация как объект управления

Организация – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры, призванная выполнять определенные функции и решать поставленные задачи для достижения определенных целей.

Все организации отличаются друг от друга в зависимости от следующих критериев:

- 1) по механизму функционирования:
 - формальные – организация, созданные по определенным правилам, имеющим определенную структуру, связи и четко поставленные цели (юридические лица);
 - неформальные – спонтанно образовавшиеся группы людей.
- 2) по формам собственности:
 - частные;
 - государственные;
 - муниципальные.
- 3) по отношению к прибыли:
 - коммерческие – организации, основная цель которых – получение прибыли;
 - некоммерческие – организации, основная цель которых – удовлетворение общественных потребностей.
- 4) по организационно-правовым формам:
 - коммерческие – хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия;
 - некоммерческие – фонды, учреждения, ассоциации, общественные и религиозные организации и т.д.
- 5) по масштабам деятельности (размеру):
 - малые – численность персонала в промышленности - до 100 чел., в сельском хозяйстве и научно-технической сфере - до 60 чел., розничная торговля, сфера обслуживания – 30 чел., в остальных отраслях – 50 чел.;
 - средние – численность персонала от 100 до 300 чел.;
 - крупные - численность персонала от 300 чел. и выше.
- б) по секторам производства:
 - отрасли первичного цикла – добыча сырья;
 - отрасли вторичного цикла – обрабатывающая промышленность;
 - отрасли третичного цикла – услуги;
 - четвертый сектор – информационные технологии.

Организация как система состоит из взаимосвязанных составных частей. Процесс функционирования организации выглядит следующим образом:

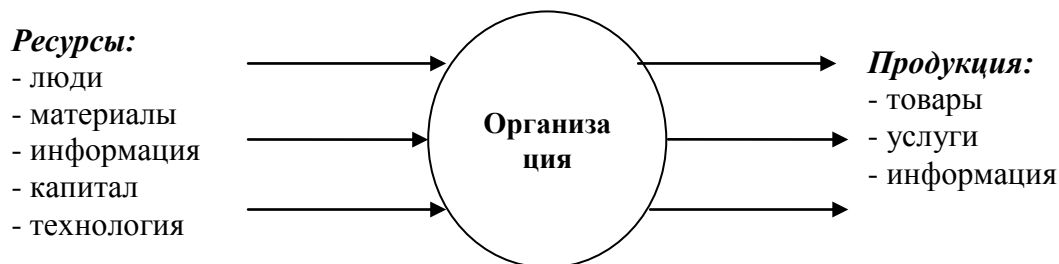


Рисунок 2.1. Процесс функционирования организации

Все вышеперечисленное составляет среду, в которой функционирует организация.

Среда – это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность организации.

Различают *внутреннюю* и *внешнюю* среду организации.

2. Внутренняя среда организации

Внутренняя среда - ситуационные факторы внутри организации, т.е. те условия, которые поддаются регулированию со стороны организации в процессе внутрифирменного планирования и управления.

Внутренняя среда определяет характер и успешность деятельности организации.

К факторам внутренней среды относят:

- *цель* – это конечный результат, которого стремится достичь организация;
- *задача* – определенная работа, которая должна быть выполнена установленным способом и в установленные сроки;
- *структура* – логическое соотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации;
- *технология* – средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги;
- *персонал (люди)* – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми располагает организация на данный момент времени.

Работа персонала в организации должна строиться на основе *организационной культуры* - совокупности норм и правил, которым подчиняются сотрудники, решая поставленные перед ними задачи.

Все внутренние факторы находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. Изменение одного из них в определенной степени влияет на все другие.

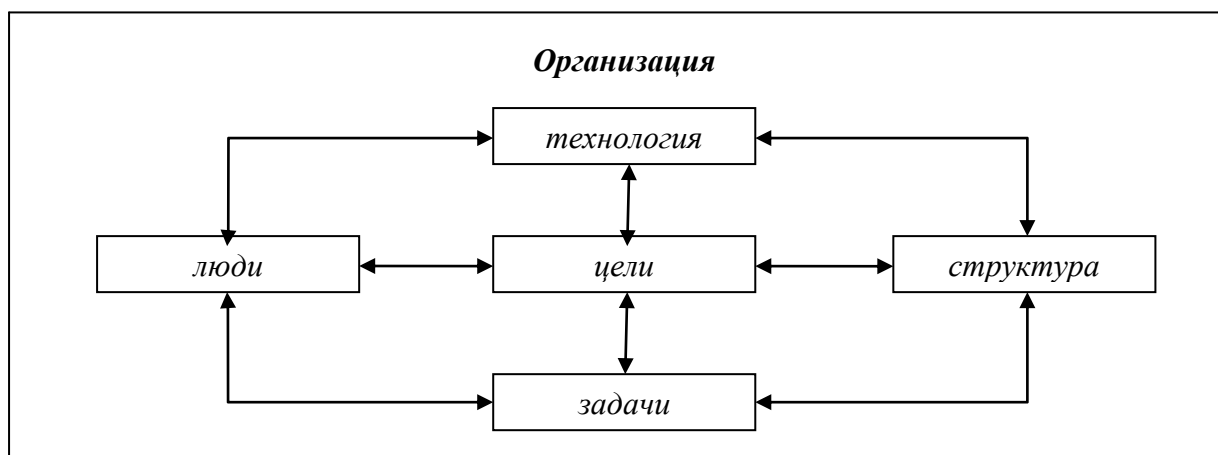


Рисунок 2.2. Взаимосвязь внутренних факторов

3. Внешняя среда организации

Внешняя среда – это совокупность факторов окружающей среды, воздействующих на организацию.

Факторы внешней среды оказывают влияние на деятельность фирмы, поэтому организация должна эффективно реагировать и приспосабливаться к происходящим изменениям, для того чтобы выжить и достичь намеченных целей.

Все факторы внешней среды разделяют на 2 основные группы:

- 1) *факторы прямого воздействия (микросреда)* – факторы, которые непосредственно влияют на деятельность организации. К ним относятся:
 - потребители (покупатели);
 - поставщики материальных, трудовых и финансовых ресурсов;
 - конкуренты;
 - законы и государственные органы;
 - профсоюзы.

- 2) *факторы косвенного воздействия (макросреда)* – факторы, которые могут не оказывать немедленного воздействия на организацию, но впоследствии скажутся на ее деятельности. К ним относятся:
- состояние экономики (уровень цен, инфляции, банковская политика и т.д.);
 - политика (политическая стабильность);
 - научно-технический прогресс;
 - социально-культурные факторы (традиции, культурные ценности);
 - международные события (таможенная политика, экспорт, импорт);
 - природно-географические факторы (климатические условия, доступность сырья, экологическая обстановка).

Внешняя среда характеризуется следующими *признаками*:

1. *взаимосвязь факторов* - изменение одного из факторов влечет за собой изменение другого фактора;
2. *сложность* – степень одновременного воздействия тех или иных факторов на функционирование организации;
3. *подвижность* – скорость изменения факторов окружающей среды;
4. *неопределенность* – недостаточность информации о факторах.

4. *Взаимодействие факторов окружающей среды*

Организация зависит от взаимообмена ресурсов и результатов деятельности с внешним миром. При управлении необходимо учитывать внешнее окружение и его изменения для того, чтобы адаптировать внутреннюю среду к этим изменениям. Изменения каких-либо внешних факторов неизбежно будут требовать внесения изменений во внутренней среде.

Сущность окружающей среды и характер ее влияния на управление организацией отображен на схеме:

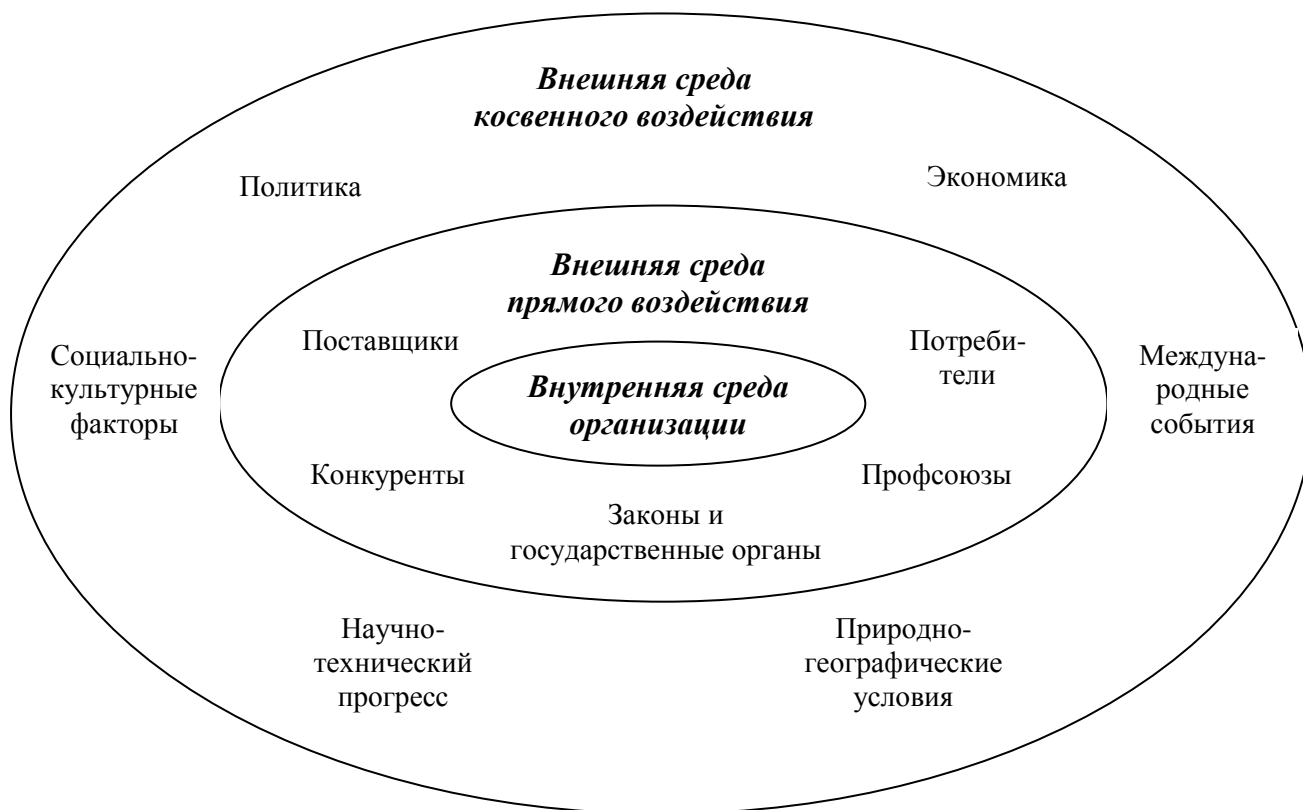


Рисунок 2.3. Факторы окружающей среды организации

При анализе факторы окружающей среды разделяются на:

- *контролируемые* организацией (управляемые и направляемые ею) – факторы внутренней среды и факторы внешней среды прямого воздействия, т.к. эти факторы, вступая во взаимодействие с организацией, имеют встречное воздействие (но не контроль);
- *неконтролируемые* организацией (находящиеся за пределами ее властных полномочий) - факторы внешней среды косвенного воздействия, которые носят практически односторонний характер воздействия на организацию, ей лишь остается активно приспосабливаться к ним.

На основе информации об окружающей среде организация должна адаптировать к ней свою стратегию с учетом своих конкурентных преимуществ и целей развития.

Тема 3. Характеристика составляющих цикла менеджмента

Всю многообразную деятельность по управлению организацией можно представить в виде процесса выполнения ограниченного числа функций.

Функция менеджмента – это вид управленческой деятельности, направленной на решение конкретной задачи управления, который осуществляется специальными приемами и способами.

Основными функциями управления являются:

1. *планирование* – стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности и необходимые для этого средства и действия. При помощи планирования руководство стремится установить основные направления, по которым будут приниматься решения и предприниматься усилия, обеспечивающие единство целей для всех членов организации.
2. *организация* – функция, отражающая структуру предприятия и ее особенности. На этой стадии формируется организационная структура, определяются полномочия и ответственность, набирается персонал, проводится инструктаж, происходит обеспечение всем необходимым для нормальной работы – оборудованием, материалами, заданиями, денежными средствами и т.д.
3. *мотивация* – процесс побуждения людей к действиям, позволяющим достичь целей организации. Для этого осуществляется материальное и моральное стимулирование, создаются условия для проявления активности работников и их саморазвития.
4. *контроль* – процесс установления отклонений от предусмотренных величин и действий людей в хозяйственной деятельности. Эта функция осуществляется через наблюдения, проверку всех сторон деятельности, учет и анализ. По данным контроля корректируются ранее принятые решения.

Функции менеджмента находятся в определенном кругообороте и составляют цикл менеджмента.

Цикл менеджмента – это совокупность функций, которые он выполняет для нормального, эффективного функционирования организации.

Все функции взаимосвязаны между собой процессами коммуникаций и принятия решений.

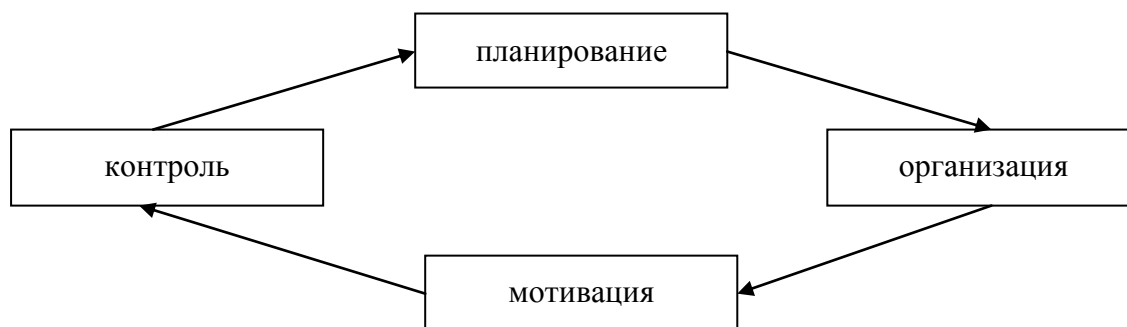


Рисунок 3.1. Цикл менеджмента

Взаимосвязь функций и цикличность процесса управления проявляется в том, что движение от стадии планирования к контролю возможно лишь путем выполнения работ, связанных с организовыванием процесса и с мотивированием работающих. Результаты контроля дают импульсы планированию, коррекции всей остальной деятельности по выполнению функций. Практически функции взаимопроникают: в любом плане всегда имеется стадия организовывания, т.е. создания реальных условий для достижения запланированных целей; без планов невозможно контролировать результаты; контроль для персонала может быть мощным мотивационным фактором и т.д.

Тема 4. Планирование. Стратегические и тактические планы

1. Сущность и виды планирования

Планирование – это разработка последовательности действий (построение плана будущих действий), позволяющих достигнуть желаемого.

Планирование всегда ориентируется на данные прошлого, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе, поэтому для точного планирования необходимо получить как можно больше достоверной информации о рынке и о деятельности организации.

Выделяют различные **виды планирования**:

- 1) по степени охвата:
 - *общее* - охватывающее всю сферу деятельности организации;
 - *частное* - охватывающее определенные сферы деятельности.
- 2) по содержанию планирования:
 - *стратегическое* – поиск новых возможностей;
 - *тактическое* – создание определенных предпосылок;
 - *оперативное* – реализация возможностей.
- 3) по сферам функционирования:
 - *планирование производства*;
 - *планирование сбыта*;
 - *планирование персонала и т.д.*
- 4) по срокам:
 - *краткосрочное* – полугодовое, квартальное, месячное, недельное;
 - *среднесрочное* – от 1 до 5 лет;
 - *долгосрочное* – от 5 лет и более.

Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей организации и каждого ее подразделения в отдельности на установленный период времени, определении финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, **назначение планирования** состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития организации.

Планы содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимое для достижения поставленных целей. Процесс планирования включает в себя следующие **этапы**:

1. анализ перспектив развития организации (прогнозирование);
2. оценка и выбор вариантов развития;
3. установление целей и задач;
4. разработка программы действий и составление графика работ;
5. определение необходимых ресурсов;
6. контроль за достижением целей.

Эффективность планирования зависит от соблюдения его **принципов**:

- *принцип единства* – все составные части системы должны развиваться в одном направлении (любые изменения в планах одного подразделения должны быть отражены в планах других подразделений);
- *принцип участия* – привлечение к планированию тех, кого оно непосредственно затрагивает;
- *принцип непрерывности* – процесс планирования в организации должен осуществляться постоянно;

- *принцип гибкости* – обеспечение возможности внесения в планы уточнений (изменений) в связи с изменяющимися условиями деятельности (непредвиденными обстоятельствами);
- *принцип точности* – составление с такой степенью точности, которая позволит его реализовать.

Весь процесс планирования на предприятии делится на **две стадии**: разработка стратегии фирмы (к чему стремиться?) и определение тактики (как это может быть достигнуто?).

2. Стратегическое планирование

Стратегическое планирование – процесс разработки стратегии и основных методов их осуществления.

Стратегия – набор правил и приемов, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений.

Деятельность по стратегическому планированию должна обеспечить длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях.

Процесс стратегического планирования является непрерывным и состоит из следующих **этапов**:



Рисунок 4.1. Процесс стратегического планирования

Миссия – определение перечня направлений деятельности организации, выделение приоритетов, определяющих ее образ. Миссия – это утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от других.

Миссия содержит следующие **компоненты**:

- указание на продукцию и услуги, предлагаемые организацией;
- указание на основных потребителей и клиентов;
- указание на политику организации в области новых технологий;
- указание на систему ценностей организации, этические принципы ее деятельности;
- указание на преимущества организации по сравнению с ее конкурентами;
- указание на обязательства перед обществом, которые организация берет на себя.

На основе миссии выделяют отдельные конкретные направления деятельности организации – **цели организации**.

Существуют несколько **типов целей**:

- а) долгосрочные и краткосрочные (временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла);

- б) экономические (повышение показателей хозяйственной деятельности) и неэкономические (улучшение условий труда, формирование имиджа организации);
- с) материальные (получение продукции), стоимостные (ожидание финансового результата) и социальные (улучшение взаимоотношений между людьми).

К целям предъявляются следующие *требования*:

- конкретность и измеримость (цифровое выражение);
- ориентация во времени;
- достижимость (реалистичность);
- совместимость целей фирмы и целей ее подразделений.

Анализ внешней и внутренней среды состоит в систематическом изучении и оценки факторов, относящихся к организации, и оценки деловой обстановки.

При *анализе сильных и слабых сторон* используют метод SWOT – анализа, который заключается в выявлении сильных и слабых сторон организации, а также ее возможностей и угроз. Составляется матрица SWOT и устанавливается взаимосвязь факторов между собой:

	Возможности внедрение на новые рынки сбыта расширение спектра товаров быстрый рост рынка и т.п.	Угрозы появление новых конкурентов медленный рост рынка изменение вкусов покупателей неблагоприятная налоговая политика государства и т.п.
Сильные стороны: компетентность наличие финансовых ресурсов наличие собственных технологий признанное лидерство на рынке преимущества в стоимости товара и т.п.	СiВ (сила и возможности) Максимально использовать	СiУ (сила и угрозы) Устранение угроз
Слабые стороны низкая прибыль узкий ассортимент продукции наличие устаревшей техники отсутствие достаточного финансирования неудовлетворительный имидж на рынке и т.п.	СЛiВ (слабость и возможности) Преодоление слабых сторон	СЛiУ (слабость и угрозы) Избежание ситуации

Затем *формулируются различные варианты стратегии*, и выбирается лучший. Выбор зависит от следующих факторов: риск, знание прошлых стратегий, реакция на владельцев, фактор времени. Возможны следующие варианты стратегии:

- стратегия стабильности – поддержка существующих направлений;
- стратегия роста – расширение производства, освоение новых рынков сбыта;
- стратегия сокращения – исключение некоторых направлений деятельности;
- комбинированная стратегия – любое сочетание всех стратегий.

Реализация стратегии – это комплекс действий, способствующих повышению деловой активности организации, разработке ее политики, созданию корпоративной культуры и мотивации персонала.

Оценка стратегии заключается в оценке контролируемого объекта и пересмотре ранее поставленных задач в связи с появлением новых обстоятельств.

Таким образом, *цель процесса стратегического планирования* – добиться роста прибыли и бизнеса в целом посредством приобретения большего числа потребителей и клиентов.

3. *Тактическое планирование*

Тактическое планирование – это планирование действий для наиболее эффективного достижения стратегических целей.

При определении тактики разрабатываются способы решения поставленных задач на ближайшее время и лица, ответственные за их реализацию. Достижение намеченных результатов требует обстоятельной проработки планов конкретных действий, т.е. определение того, что, кто, когда, где и в каком количестве требуется для решения поставленной задачи. При этом необходимо обеспечить взаимосвязь планируемых действий, определить их очередность, сроки выполнения и необходимые ресурсы. Тактика должна быть гибкой, учитывать изменения внутренних и внешних факторов.

Процесс тактического планирования состоит из двух взаимосвязанных ***стадий***: подготовка плана и его принятие.

Подготовка плана включает:

- 1) сбор и анализ информации о деятельности организации;
- 2) определение основных задач, необходимых для достижения целей;
- 3) уточнение ролей и делегирование полномочий;
- 4) оценка затрат времени;
- 5) определение ресурсов;
- 6) проверка сроков и коррекция плана действий.

Составной частью тактического планирования является бизнес-план, финансовый план, план по маркетингу, план производства, план закупок.

Принятый план обязательно должен быть документально оформлен и утвержден руководителем организации.

Таким образом, тактические планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития деятельности организации с учетом конкретной обстановки. Они ориентируют подразделения организации в их повседневной работе, направленной на обеспечение рентабельности.

Тема 5. Организация. Типы структур организаций

1. Организационная структура и принципы ее построения

Для создания организации необходимо соединением определенным образом работы (видов деятельности) и работников между собой для эффективного взаимодействия между ними, т.е. создание структуры управления организацией.

Организационная структура – это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

В структуре управления организацией выделяют следующие понятия:

1. *элементы структуры* – отдельные работники организации, службы, отделы и другие звенья аппарата управления;
2. *горизонтальные связи* – связи, закрепляющие характер подчинения на одном уровне;
3. *вертикальные связи* – связи, закрепляющие характер подчинения при многоуровневой (иерархической) системе;
4. *линейные отношения* – отношения между руководителем и подчиненным, при которых руководитель принимает решения, касающиеся любых действий подчиненного (например: директор - начальник цеха – мастер – рабочий);
5. *функциональные отношения* – отношения, при которых руководитель принимает решения только в одной из функциональных сфер (например: начальник производственного отдела – начальник отдела маркетинга – главный бухгалтер);
6. *межфункциональные отношения* – отношения, возникающие между руководителями одного и того уровня (например, между начальниками разных цехов).

При построении организационных структур используются следующие **принципы**:

- 1) соответствие целям и задачам организации;
- 2) функциональное разделение труда и соответствующий объем полномочий работников;
- 3) соответствие социально-культурной среде и условиям, в которых предстоит функционировать организации;
- 4) целесообразность числа звеньев с точки зрения управления и экономичности;
- 5) возможность меняться вместе с изменениями, происходящими в стратегии организации.

2. Типы структур организаций

Структуры управления различны и определяются следующими объективными *факторами и условиями*:

- масштабы бизнеса (малый, средний, крупный);
- производственные и отраслевые особенности бизнеса (производство товаров, услуг, купля-продажа);
- характер производства (массовый, серийный, единичный);
- сфера деятельности фирм (местный, национальный, внешний рынок);
- уровень механизации и автоматизации управленческих работ;
- квалификация работников.

Процесс создания организационной структуры включает **3 основные этапа**:

1. деление организации по горизонтали на блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности;
2. установление соотношения полномочий различных должностей;
3. определение должностных обязанностей.

В современном мире существует множество классификаций организационных структур. Наиболее широкое распространение получила классификация по взаимодействию с внешней средой, в которой выделяется **2 типа структур управления**:

- 1) *механические* (иерархические или бюрократические) – структуры с высокой степенью разделения труда, развитой иерархией, наличием множества правил и

норм поведения персонала. К ним относятся: линейные, функциональные, линейно-функциональные, дивизиональные, штабные структуры.

- 2) *органические* – структуры, которые характеризуются индивидуальной ответственностью каждого работника за общий результат. К ним относятся: матричные, проектные и бригадные структуры.

Наиболее распространенные *виды структур*:

1. **Линейная структура** – линейный руководитель единолично отвечает за работу нижестоящих подразделений, непосредственно подчиняясь вышестоящему начальнику. Используется в малом бизнесе с несложным производством.

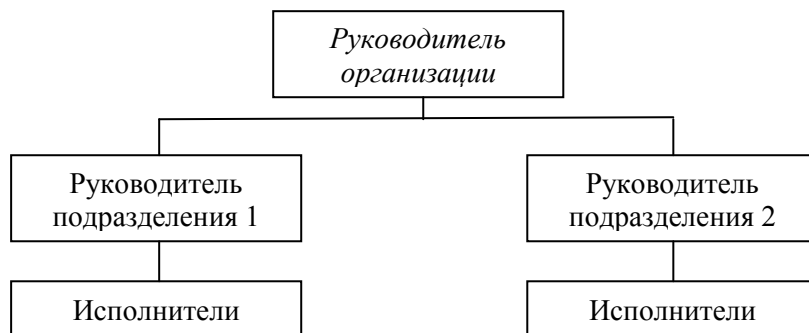


Рисунок 5.1. Линейная структура управления

2. **Функциональная структура** – руководство осуществляется линейным руководителем через руководителей функциональных подразделений, специализирующихся в определенной области деятельности, которые дают непосредственные распоряжения производственным подразделениям по вопросам, находящимся в их компетенции.

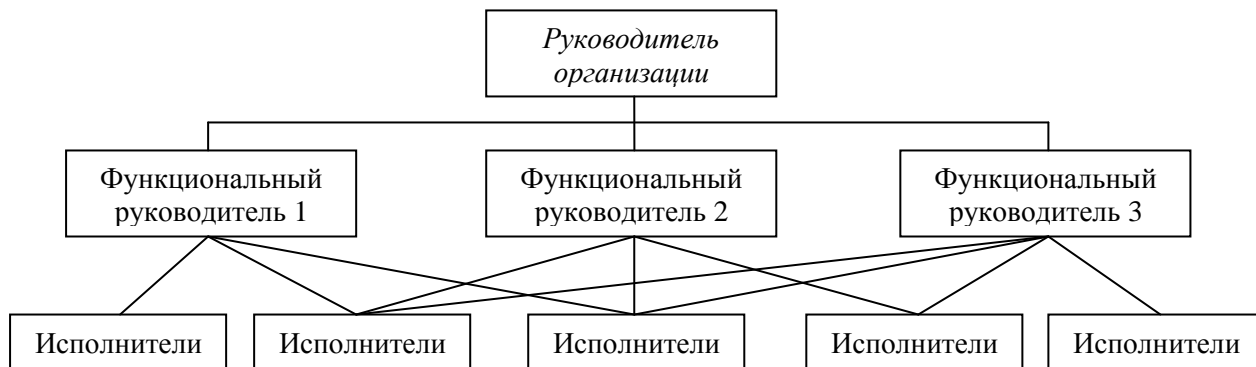


Рисунок 5.2. Функциональная структура управления

3. **Линейно-функциональная структура** – линейный руководитель принимает решения относительно любых действий своих подчиненных, в функциональные руководители консультируют его и помогают принять правильное решение.

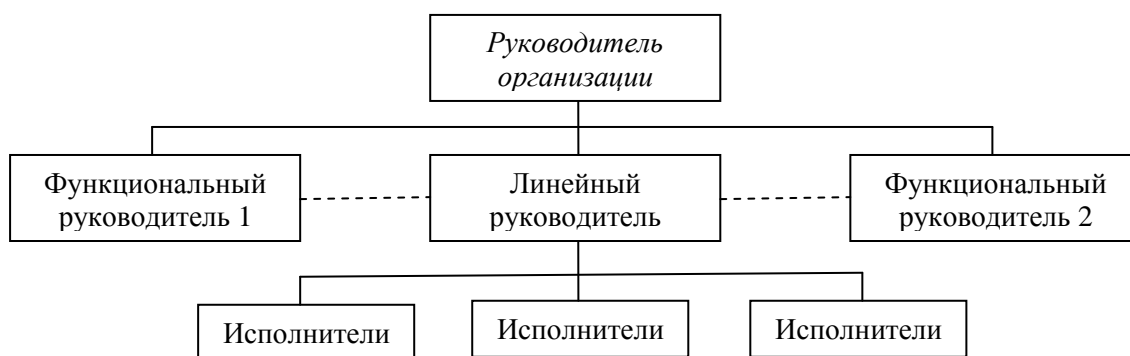


Рисунок 5.3. Линейно-функциональная структура управления

4. **Дивизиональная структура** – структура, в которой в качестве основного структурного элемента выделяются производственные отделения во главе с менеджером, в подчинении которого находятся функциональные службы. Выделение структурных подразделений происходит в зависимости от критерия:

- по видам товаров и услуг;
- по группам потребителей;
- по географическим регионам.

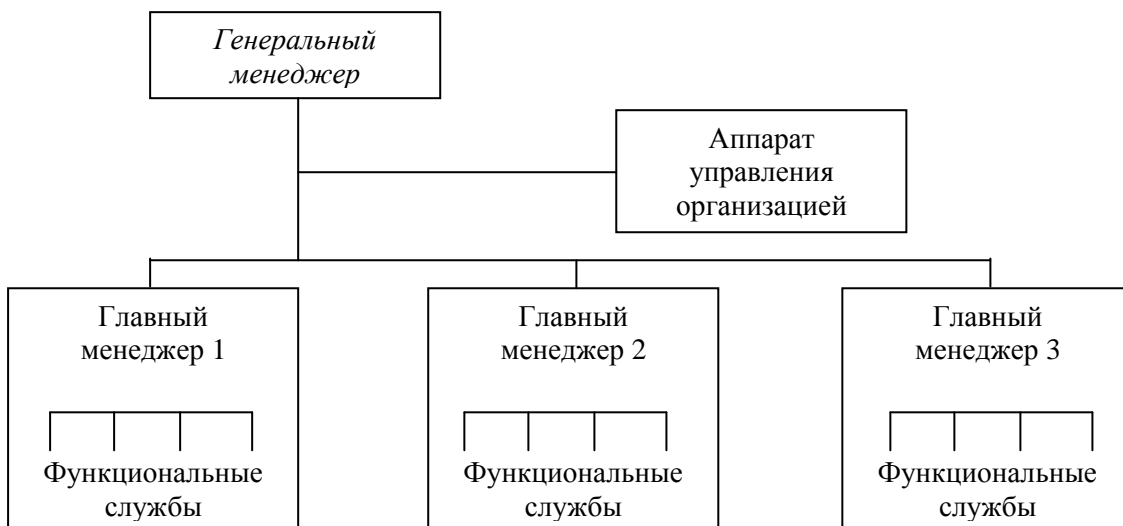


Рисунок 5.4. Дивизиональная структура управления

5. **Матричная структура** – структура, основанная на принципах двойного подчинения. Исполнители подчиняются руководителю проекта и руководителям функциональных отделов, где работают постоянно.

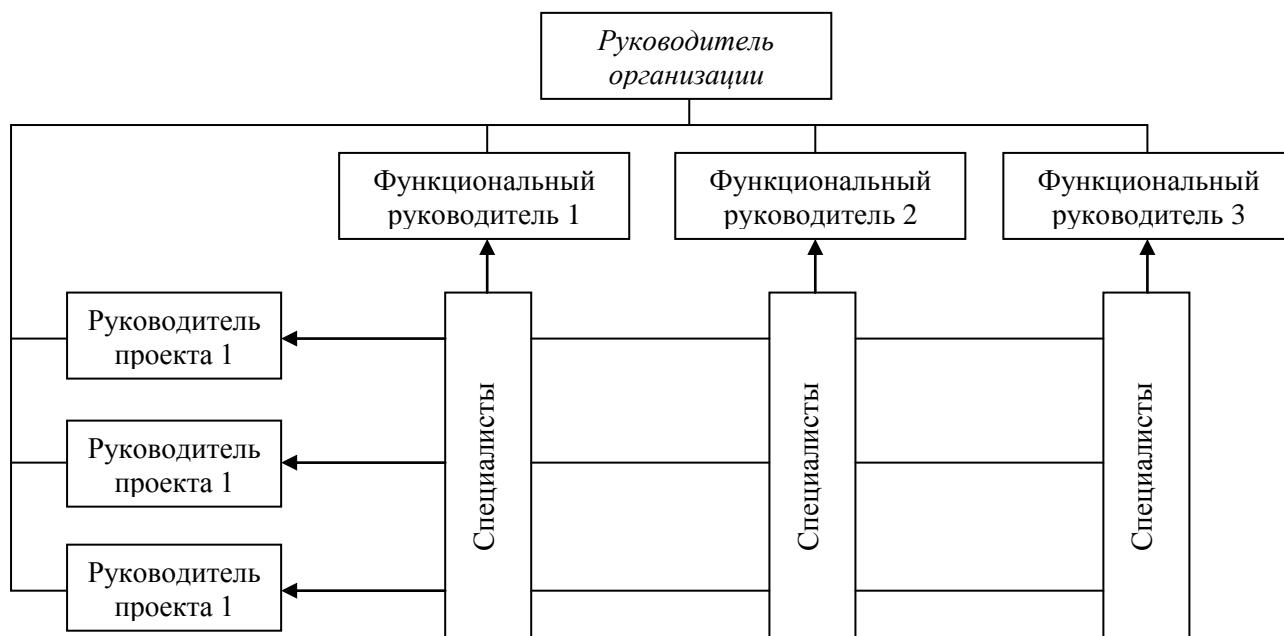


Рисунок 5.5. Матричная структура управления

Таким образом, для эффективного управления организацией необходимо создать соответствующую организационную структуру, в состав которой входят руководители, специалисты и исполнители, выполняющие необходимые для работы организации функции.

Тема 6. Мотивация и потребности

1. Составляющие мотивации

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения определенных целей.

Мотивация определяется как движущая сила человеческого поведения, в основе которой находится взаимосвязь потребностей, мотивов и целей человека.

Потребность – нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности человека.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека.

Цель – это желаемый объект или его состояние, к обладанию которым стремится человек.

Кроме того, причина поведения человека зависит от различных стимулов. Выделяют 4 основные формы стимулов:

- 1) принуждение (замечание, выговор, увольнение);
- 2) материальное поощрение (зарботная плата, премия, путевки);
- 3) моральное поощрение (благодарности, звания, грамоты);
- 4) самоутверждение (изобретение, получение дополнительного образования).

Мотивационный процесс происходит циклически и выглядит следующим образом:

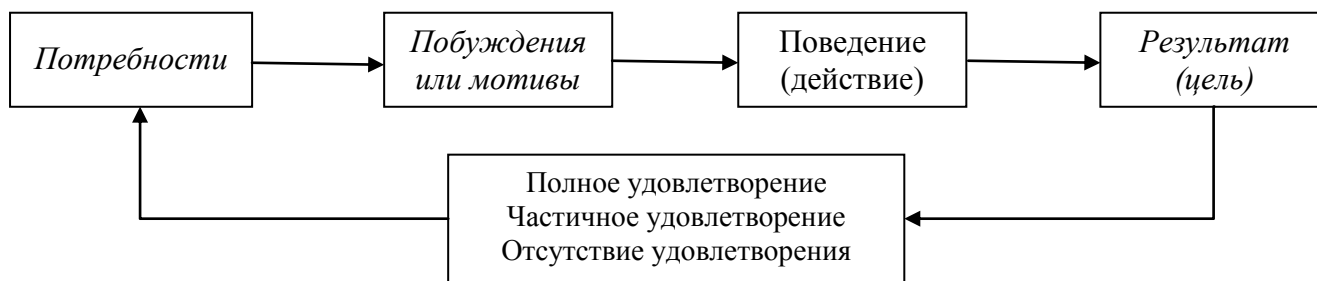


Рисунок 6.1. Схема протекания мотивационного процесса

Влияние мотивации на поведение человека в организации зависит от множества факторов:

- заработная плата (справедливое вознаграждение за труд);
- рабочая среда (обстановка, гибкий график);
- стабильность (работа, положение);
- собственное развитие (обучение, повышение квалификации);
- полезность работы (результаты труда);
- интерес к работе.

Однако влияние мотивации на поведение человека очень индивидуально и может меняться под воздействием мотивов и обратной связи с деятельностью человека.

2. Критерии мотивации

Эффективность управления в большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования. Выделяют следующие основные критерии мотивации:

- удовлетворение от выполненной работы;
- реализация собственной точки зрения в улучшении своей работы;
- чувство незаменимости для коллектива;
- стремление к успеху;
- признание и соответствующее поощрение;
- информация о работе и о качестве труда работника;
- высокий самоконтроль;
- повышенные требования к работникам;
- организация производства и соответствующая организация рабочих мест.

Результаты работы организации в целом зависят от деятельности каждого работника. Повышению эффективности работы способствует сплоченность коллектива, что выражается в тяготении членов группы друг к другу при достижении согласующихся между собой целей.

В организации различают *индивидуальную* и *групповую мотивации*. Существует взаимосвязь между индивидуальной и групповой мотивацией, которая состоит в сочетании индивидуальных и групповых целей и интересов. По мере усиления групповой мотивации происходит частичное замещение индивидуальных мотивов у конкретного работника групповыми. Это улучшает психологический климат в коллективе, повышает производительность труда. Эффективность работы группы зависит от ее численности (5-10 человек), состава (профессионализма), сплоченности и функциональных возможностей каждого.

Идеи групповой мотивации положены в основу понятия *корпоративная культура*, основными принципами формирования которой являются: высокий уровень этики, справедливая оценка труда, стимулирование ответственности, развитие инициативы, уважения к человеку, предоставление человеку возможностей для раскрытия его потенциала.

3. Теории мотивации

Представления о возможностях мотивации труда работников отражены в различных теориях мотивации.

Теории мотивации разделяют на **2 группы**:

1) **Содержательные** – основаны на изучении потребностей человека, влияющих на мотивы поведения. К ним относятся:

- **Теория иерархии потребностей А.Маслоу** – поведение личности направляется потребностью, наиболее сильной в данный момент. Маслоу выделил 5 групп потребностей, образующих иерархическую структуру («пирамида потребностей» Маслоу), причем удовлетворение потребностей происходит снизу-вверх, т.е. когда удовлетворены потребности нижнего уровня, человек переходит к удовлетворению следующей потребности более высокого уровня.

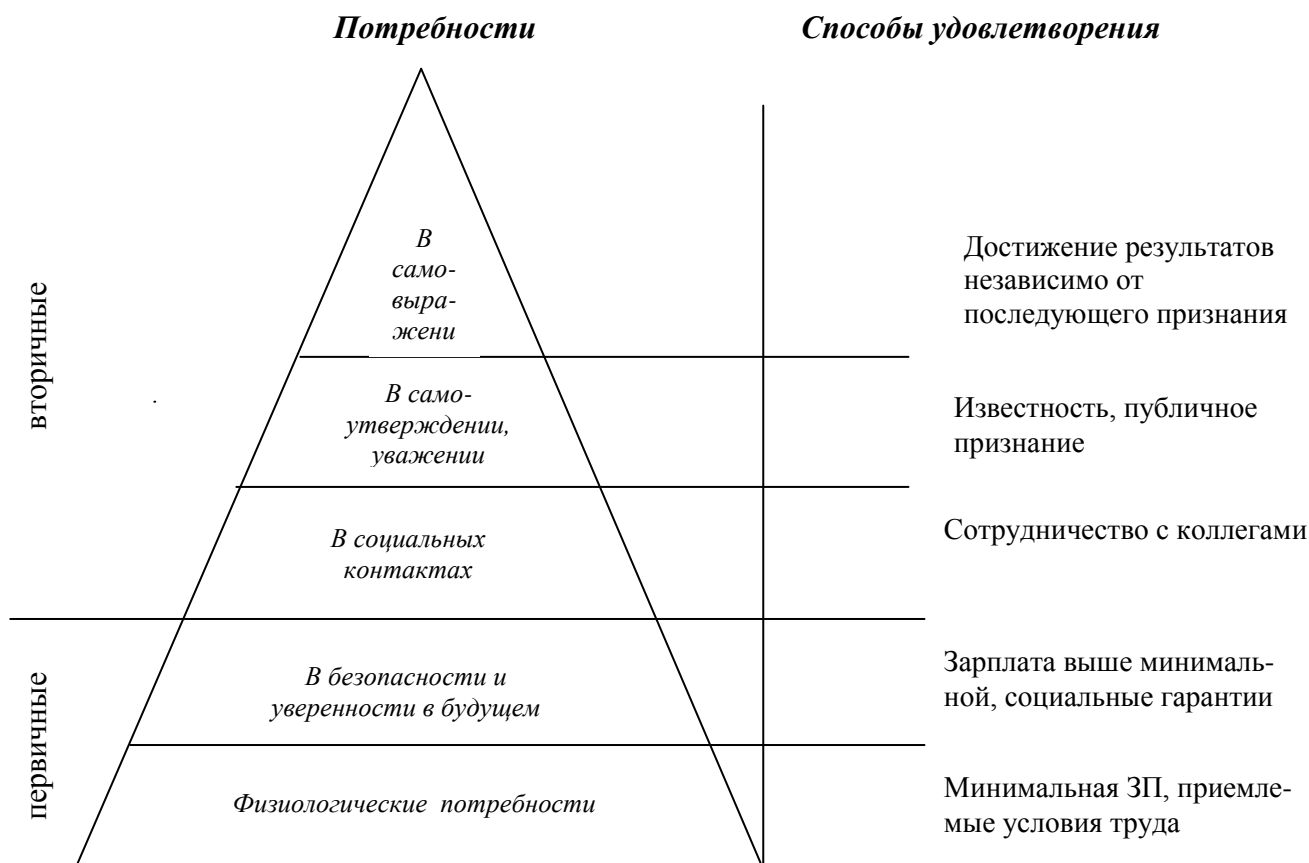


Рисунок 6.2. Иерархия потребностей по Маслоу

- **Теория существования, связи и роста К.Альдерфера** – потребности объединены в 3 группы, удовлетворение которых происходит в обе стороны, т.е. вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня:
 - потребности *существования* (физиологические и в безопасности);
 - потребности *связи* (социальные, в уважении и часть потребностей в безопасности);
 - потребности *роста* (самовыражения).
- **Теория приобретенных потребностей Д.МакКлелланда** – выделены 3 вида основных потребностей (высшего уровня), которые могут быть достигнуты при занятии определенных должностей:
 - потребность *достижения* (успеха);
 - потребность *власти*;
 - потребность *соучастия* (признания, причастности).
- **Теория двух факторов Ф.Герцберга** – выделены 2 группы факторов, которые оказывают положительное или отрицательное влияние на мотивацию (удовлетворенность или неудовлетворенность работой):
 - гигиенические* факторы (условия труда, заработная плата, режим работы);
 - мотивирующие* факторы (достижение, признание, ответственность).

2) **Процессуальные** – основаны на выборе поведения в различных ситуациях. К ним относятся:

- **Теория ожиданий В.Врума** – человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большей вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей.
- **Теория справедливости Адамса** – люди субъективно оценивают и сравнивают свое вознаграждение с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. В случае несправедливости возникает психологическое напряжение, и уменьшаются затрачиваемые усилия.
- **Теория Портера – Лоулера** – сочетает в себе элементы теории ожиданий и теории справедливости; устанавливает соотношение между уровнем приложенных усилий, вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты, при этом причиной удовлетворения человека являются результаты его труда.

4. Делегирование

Делегирование – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Полномочия – наличие у конкретного лица определенных прав по использованию ресурсов предприятия. Полномочия ограничиваются инструкциями, должностными обязанностями, приказами и т.д.

Полномочия делят на *линейные* и *штабные*.

Линейные полномочия передаются непосредственно от руководителю к подчиненному.

Штабные (аппаратные) полномочия основываются на делегировании различных функций аппарату управления. Они включают *рекомендательные* полномочия (получение консультаций), *параллельные* полномочия (система сбалансированной власти, например, директор – главный бухгалтер), *функциональные* полномочия (влияние аппарата управления на указания менеджера).

Ответственность – это принятие на себя обязательств по выполнению требующих решения задач.

С помощью делегирования менеджер распределяет среди сотрудников задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей организации. Если делегирования нет, то менеджер обязан решить задачу самостоятельно. По умению делегировать права и обязанности подчиненным оценивают качество работы менеджера. Принимая на себя полномочия по выполнению конкретной работы, работник начинает нести определенную ответственность перед менеджером за выполнение задания качественно и в срок. Ответственность за конечный результат работы сохраняется за менеджером.

При делегировании полномочий менеджер должен руководствоваться важными принципами. Делегировать подчиненным можно следующие дела:

- 1) подготовительные работы (подбор материалов);
- 2) рутинную, повседневную работу, которая требует обычных навыков и не связана с принятием серьезных решений (заполнение документации, составление отчетов по известным данным);
- 3) специализированную деятельность, которая требует особых знаний и умений.

Основные правила менеджера при делегировании полномочий:

- понимание главных целей решаемых проблем при передаче полномочий подчиненным;
- делегирование полномочий способным, инициативным работникам;
- дозирование в передаче полномочий;
- объективная оценка возможного риска;
- регулярное консультирование и контроль за работой сотрудников.

Делегирование полномочий имеет положительные и отрицательные моменты.

Положительные стороны

Освобождение менеджера от части функций
Раскрытие способностей подчиненных
Приобретение сотрудниками навыков самостоятельной и ответственной работы

Отрицательные стороны

Угроза невыполнения работы, ухудшение ее качества
Появление конкуренции менеджеру среди отдельных сотрудников
Усложнение процесса принятия окончательных решений

Тема 7. Контроль

1. Понятие и этапы контроля

Контроль – процесс, обеспечивающий достижение организацией своих целей, который заключается в сопоставлении фактического состояния фирмы с определенными критериями.

Функцию контроля выполняет каждый руководитель, это неотъемлемая часть его должностных обязанностей. *Объектом контроля* выступает организация, внутри которой контролю подвергаются проходящие в ней процессы и отдельные элементы системы. *Субъектами контроля* выступают как менеджеры фирмы, так и государственные органы.

Любая процедура контроля состоит из **3 этапов**:

- 1) *выработка стандартов и критериев* – в качестве стандартов используются цели (показатели), которые являются конкретными, поддаются измерению и имеют временные границы;
- 2) *сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами* – определение степени достижения целей;
- 3) *принятие необходимых корректирующих действий* – выбор одного из следующих действий:
 - ничего не предпринимается (при совпадении результатов со стандартами);
 - устранение отклонений (установление причин отклонений);
 - пересмотр стандартов (изменение стандартов).

Процесс контроля представляет собой замкнутый цикл, в ходе которого на основании полученной информации о состоянии объекта воздействуют на объект управления и устанавливают новые цели.

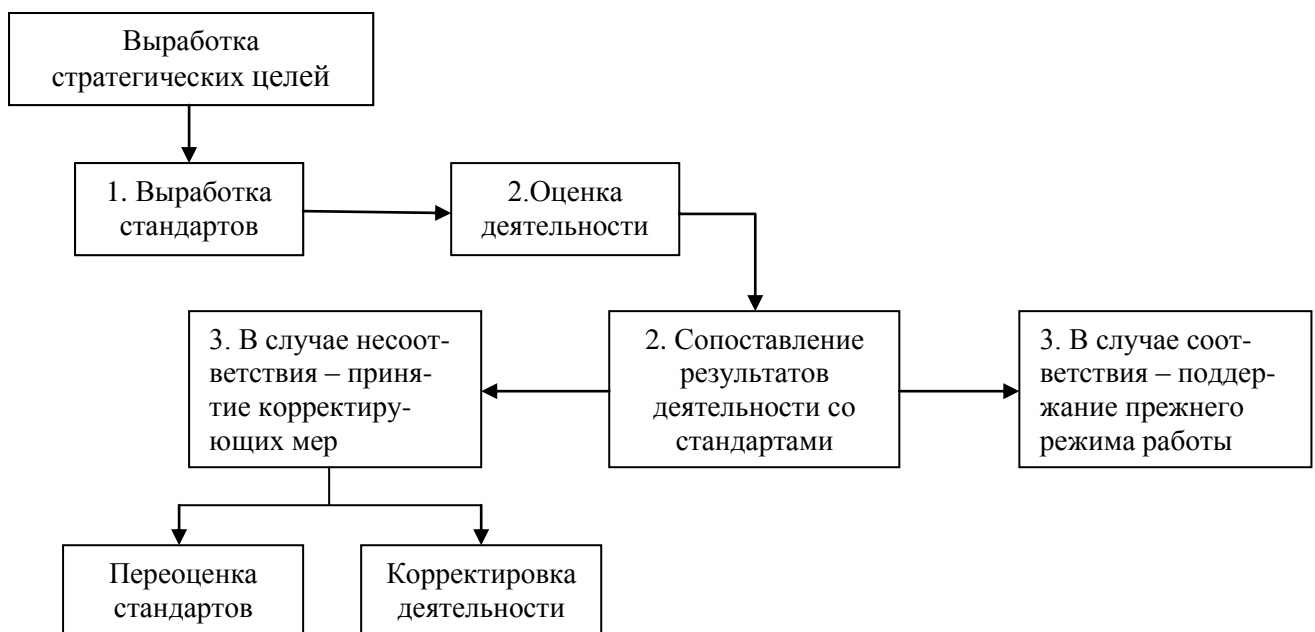


Рисунок 7.1. Этапы процесса контроля

2. Виды и принципы контроля

В управлении различают **3 вида контроля**:

- 1) *предварительный* – контроль, осуществляемый до фактического начала работы. В его ходе выясняется, готова ли организация или ее подразделение к выполнению поставленных задач. Он используется по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

- 2) **текущий** – контроль, осуществляемый в ходе хозяйственного процесса. В результате своевременно выявляются отклонения, возникающие в ходе работы, что позволяет оперативно реагировать на меняющиеся факторы. Объектами такого контроля являются подчиненные, а субъектами – их начальники.
- 3) **Заключительный** – контроль, осуществляемый после выполнения работ. Он показывает, каких результатов добились люди, вскрывает недостатки в работе, выявляет их причины и является основанием для составления будущих планов.

С точки зрения степени охвата различают *сплошной* (полный) и *выборочный* контроль.

Эффективный контроль осуществляется в соответствии с рядом **принципов**:

Контроль должен быть:

- непрерывным (периодичным);
- осуществляться в соответствии с четко сформулированными целями;
- согласован с планированием;
- гибким (в зависимости от ситуации);
- результативным (полезным, своевременным);
- ориентирован на конкретные результаты;
- экономичным;
- результаты контроля должны быть понятными для всех заинтересованных лиц.

3. **Технология и правила контроля**

Технология контроля состоит из 5 групп:

1. Выбор концепции контроля (систематические или частные проверки), определение предмета контроля; определение контролирующего органа;
2. Определение норм контроля (этические, правовые, производственные и т.п.);
3. Определение объема и области контроля (сплошной, выборочный, финансовый, качество продукции, производительность труда и т.д.);
4. Определение методов или видов контроля (предварительный, текущий, заключительный);
5. Определение цели контроля (целесообразность, правильность, регулярность, эффективность контроля).

Люди являются неотъемлемым элементом контроля. Следовательно, при разработке контроля менеджер должен учитывать поведение людей.

При проведении контроля для уменьшения возможных негативных проявлений необходимо использовать следующие **правила** (Г.Шредер):

- сотрудник должен знать, что именно контролируется;
- контролировать следует открыто;
- сотрудник должен видеть, что контроль направлен не на его личность, а на рабочий процесс;
- осуществлять контроль надо за результатом, а не за действиями;
- осуществляя контроль, необходимо при общении придерживаться товарищеского тона;
- необходимо обосновывать контроль, делать понятной его цель;
- следует делегировать ответственность.

В менеджменте существует **метод «Управленческая пятерня»**, который дает наглядное представление об оптимальном выборе стиля работы с персоналом.

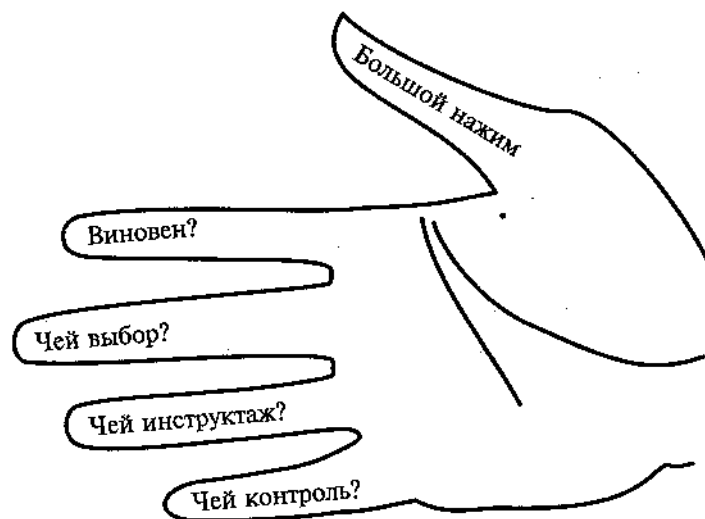


Рисунок 7.2. "Управленческая пятерня"

Пальцы в «Управленческой пятерне» выполняют следующие функции:

Указательный палец показывает на того, кого менеджер хочет обвинить в недобросовестности, неаккуратности и т.д. Однако обвинить работника в провале задания менеджер может только в том случае, если положительно ответил на следующие вопросы, которые закреплены за тремя пальцами, указывающими 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 над его работой?» (*мизинец*).

Если за все ответы получены положительные оценки, можно обвинить работника в провале задания.

Большой палец напоминает, что слишком строгое взыскание (излишний нажим) не позволит достичь успеха и отрицательно влияет на деятельность работника.

Итоговая документация по контролю представляет собой отчет в письменной форме, составленный контролирующим органом, а также отчетная документация по бухгалтерскому учету, калькуляция себестоимости и статистическая отчетность.

Тема 8. Система методов управления

1. Сущность методов управления

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Выделяют направленность, содержание и организационную форму методов управления:

- *направленность* методов управления ориентирована на систему (объект) управления (фирма, отдел, подразделение и т.д.);
- *содержание* методов управления – это специфика приемов и способов воздействия;
- *организационная форма* – воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть *прямым* (непосредственным) или *косвенным* (постановка задачи создание непосредственных условий).

На основе этих характеристик выделяют следующие *методы управления (методы воздействия)*:

- 1) организационно-распорядительные;
- 2) экономические;
- 3) социально-психологические.

Кроме того, методы управления подразделяют на:

- 1) *общенаучные методы*, к которым относятся:
 - моделирование;
 - экспериментирование;
 - экономико-математические методы;
 - социологические исследования и т.д.
- 2) *конкретные (специфические) методы*, к которым относятся:
 - методы управления функциональными подсистемами;
 - методы выполнения функций управления;
 - методы принятия управленческих решений.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания.

2. Характеристика методов воздействия

Организационно-распорядительные (организационно-административные) методы – методы координации действий подчиненных, обеспечивают четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе.

Методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения и контроль за их выполнением, опираются на власть руководителя.

Организационно-административное воздействие включает следующие *компоненты*: виды и типы воздействия, адресность, постановку задания, определение критериев его выполнения, установление ответственности, инструктаж подчиненных и т.д.

Возможны 3 *формы* проявления организационно-административных методов:

- обязательное предписание (приказ, запрет);
- согласительные методы (консультация, разрешение компромиссов);
- рекомендации (совет, разъяснение, предложение).

Невыполнение указаний рассматривается как прямое нарушение дисциплины и влечет за собой определенные взыскания.

Экономические методы – методы, при которых поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Используя экономические методы, коллектив самостоятельно распоряжается материальными фондами, прибылью, заработной платой и самостоятельно реализует свои экономические интересы.

Экономические методы руководства выступают в следующих *формах*:

- планирование;
- анализ – своевременная оценка ситуации;
- хозрасчет – использование экономической и материальной заинтересованности работников в улучшении производства и повышении ответственности за результаты работы;
- ценообразование – стремление к максимизации прибыли путем увеличения цен на товары или сокращения затрат производства;
- финансирование – поддержка отдельных направлений деятельности, в которых наиболее заинтересовано предприятие.

Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей и резервов.

Социально-психологические методы – совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них.

Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов для превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: **внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет** и т.д.

Основными *формами* социально-психологического воздействия являются:

- убеждение как метод воспитания и формирования личности;
- планирование социального развития трудовых коллективов;
- экономические соревнования;
- критика и самокритика;
- производственные совещания (постоянно).

Умение учитывать «человеческий фактор» позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и формировать положительный социально-психологический климат в коллективе.

Таким образом, методы управления используют и формируют экономические интересы, взаимоотношения между людьми и их правовые отношения. Руководитель должен безупречно владеть всеми методами управления в их системе.

3. Характеристика общенаучных методов

К **общенаучным методам** относятся:

- 1) *системный подход* – способ рассмотрения объекта в виде единого комплекса взаимосвязанных элементов, объединенных общей целью;
- 2) *конкретно-исторический подход* – способ исследования возникновения, формирования и развития объектов в хронологической последовательности;
- 3) *моделирование* – построение моделей управляемого объекта или субъекта управления, которые облегчают изучение их свойств и особенностей поведения;
- 4) *экспериментирование* – научно поставленный опыт проверки возможных решений на одном или нескольких объектах;
- 5) *социологическое исследование* – способ определения роли возможных мотивов поведения и характера взаимоотношений в коллективе и за его пределами;
- 6) *экономико-математические методы* – описание объектов, закономерностей, связей и процессов посредством математических отношений.

Множество методов менеджмента осложняют задачу выбора тех из них, которые окажутся наиболее эффективными при решении конкретных управленческих задач. Однако все методы управления органично дополняют друг друга, находятся в постоянном динамическом равновесии.

Тема 9. Самоменеджмент

Эффективность деятельности менеджера зависит от того, умеет ли он планировать свою собственную деятельность.

Самоменеджмент – это самоорганизация, умение управлять самим собой.

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

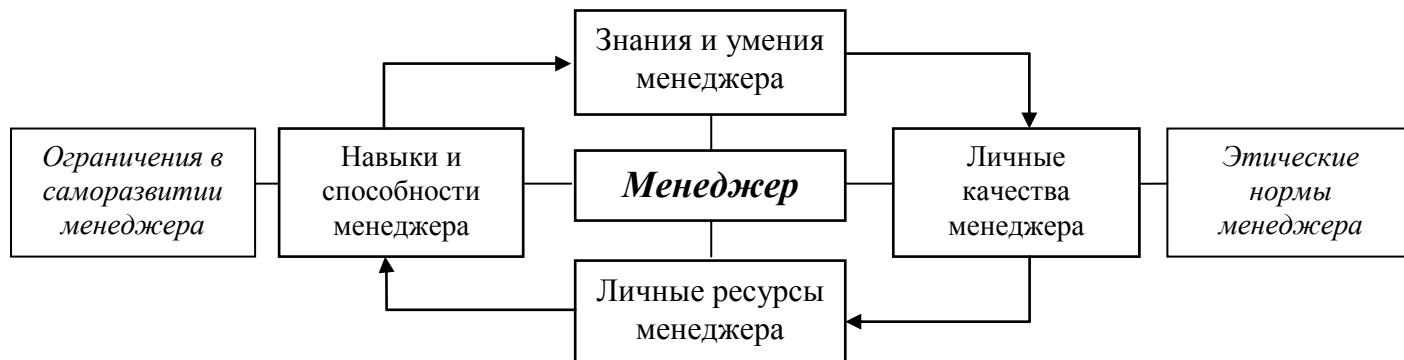


Рис. Модель развития современного менеджера

Осуществляя основные управленческие функции, менеджер опирается на вполне определенные ресурсы – людей, финансы, сырье и время.

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

1. планирование своей работы по управлению;
2. планирование своего рабочего времени;
3. планирование работы по самосовершенствованию;
4. планирование качества своей жизни.

Организация времени должна исходить из основных управленческих задач:

- коммуникативная деятельность;
- стратегическое планирование и прогнозирование;
- оперативное управление производством.

При планировании личного времени устанавливается соотношение 60:40, т.е. 60% - запланированное время, 40% - рабочее непредвиденное время. Кроме того, необходимо согласовывать свои временные планы с планами других людей.

Рабочий день менеджера можно условно разделить на три части: начало дня, середина и окончание дня.

Правила начала дня:

1. Необходимо начинать день с позитивным настроением.
2. Начинать работу по возможности в одно и то же время.
3. Проверить свой план дня, составленный накануне, внести корректировки.
4. Сначала стремиться решить ключевые проблемы.
5. Приступать к делам без раскачки.

Правила середины дня:

1. Избегайте действий, которые не были обдуманны и запланированы.
2. Выполняйте небольшие однотипные задачи последовательно, друг за другом.
3. Следите за тем, чтобы и ваши действия и действия подчиненных укладывались в запланированные сроки.
4. Старайтесь поддерживать один и тот же темп работы, не работайте «рывками».
5. Выделите среди рабочего дня небольшое время для отдыха, когда вам никто не будет мешать.

Правила завершения рабочего дня:

1. Не оставляйте на завтра неоконченных дел.
2. Анализируйте, насколько эффективно вы работали в течение дня и контролируйте результаты.
3. Составьте план на следующий день.
4. Старайтесь уходить домой с хорошим настроением.

Работоспособность каждого человека подвержена определенным колебаниям, происходящим в рамках естественного ритма. Цикл дневной активности у человека сугубо индивидуален, он зависит от привычек, особенностей организма и характера, а также от типа работы. Поэтому наиболее важные дела следует планировать на тот отрезок рабочего дня, когда вы обычно бываете максимально активны.

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

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

1. Важнейшим условием физиологического благополучия является труд. Только активно трудясь человек, может сохранить бодрость и силы.

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

3. Следующее условие – «служба доброго настроения», положительные эмоции. Их обеспечивают доброжелательное отношение, юмор, оптимизм.

4. Среди условий правильного образа жизни существенным является рациональное питание. Рациональным оно должно быть по качеству, по количеству и по режиму.

5. Устранение вредных привычек – курения, злоупотребления алкоголем и наркомании – является неотъемлемой составной частью ортобиоза.

6. Соблюдение режима, т.е. выполнение определенной деятельности организма в определенное время, приводит к образованию в мозгу условных рефлексов на время.

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

8. Физические упражнения, достаточный объем двигательной активности - это важнейший элемент физической культуры и правильного образа жизни.

Суточное время жизнедеятельности человека должно быть разумно использовано в целях обеспечения его физического, психического и нравственного здоровья. Для каждого показателя состояния здоровья определяются условия. В качестве таковых выделяют три группы:

- **рекреация** - физическое укрепление,
- **релаксация** - психическое расслабление и освобождение от отрицательных эмоций,
- **катарсис** - моральное очищение и возвышение.

Чем гармоничнее представлены в течение дня рекреация, релаксация и катарсис, тем предпочтительнее шансы конкретной личности в эффективном выполнении своей работы, в самовыражении своих лучших личностных и деловых качеств.

Коэффициент выживаемости, определяется по формуле:

$$\text{Коэффициент выживаемости} = \frac{\text{Время}_{\text{рекреации}} + \text{Время}_{\text{релаксации}} + \text{Время}_{\text{катарсиса}}}{\text{Время}_{\text{суток}} - \text{Время}_{\text{сна}}}$$

При числовом определении коэффициента выживаемости физиологическая норма сна, согласно словам И. П. Павлова, — 6 часов.

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

Конкретное распределение времени по каждому компоненту ортобиоза должно осуществляться, исходя из конкретных показателей состояния здоровья, характера труда, экологии условий, в которых протекает жизнедеятельность человека. Важно гармонично соотносить время сна (*ни в коем случае нельзя пренебрегать физиологической нормой сна, во время которого мозг получает отдых и восстанавливается его жизнеспособность, отказ или отклонения в продолжительности сна могут привести к нарушению нервной системы и отрицательному влиянию на физическое состояние человека*) и время физической и духовной активности. Прежде всего, следует в течение каждого дня научиться выделять не менее трех часов для мероприятий по рекреации, релаксации и катарсису. Это могут быть: физические нагрузки (утренние пробежки или занятия спортом); посещение кабинета психологической разгрузки; осуществление аутотренинга в рабочее время.

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

- придерживайтесь рационального и сбалансированного питания — не менее 1500 ккал в день;
- структура питания должна соответствовать вашему возрасту;
- найдите подходящую для себя работу;
- любовь и нежность лучшие лекарства против старения;
- имейте собственную точку зрения;
- заряжайтесь физической энергией;
- старайтесь спать только в проветренной комнате;
- время от времени балуйте себя;
- не подавляйте свой гнев;
- тренируйте мышление (память, внимание).

Тема 10. Процесс принятия решения

1. Типы решений и требования, предъявляемые к ним

Труд менеджера связан с постоянным разрешением проблем, поэтому принятие решений является основой управления.

Решение - это выбор наиболее приемлемой альтернативы из возможного многообразия вариантов.

Управленческое решение — это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Классификация управленческих решений:

1. В зависимости от базиса, положенного в основу принятия решения:
 - *интуитивные решения* - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен;
 - *решения, основанные на суждениях* - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом;
 - *рациональные решения* - основаны на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.
2. В зависимости от личностных характеристик менеджера, принимающего решение:
 - *уравновешенные решения* принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке;
 - *импульсивные решения* оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наскока», «рывками»;
 - *инертные решения* становятся результатом осторожного поиска;
 - *рискованные решения* их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез;
 - *осторожные решения* характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов.
3. В зависимости от степени предварительной формализации:
 - *запрограммированные решения* - результат реализации определенной последовательности шагов или действий;
 - *незапрограммированные решения* - разработка процедуры принятия решения в ситуациях, которые сопряжены с неизвестными факторами.
4. По длительности действия:
 - *долгосрочные;*
 - *среднесрочные;*
 - *краткосрочные.*
5. По числу лиц принимающих решения:
 - *индивидуальные;*
 - *групповые.*
6. По направленности действий:
 - *стратегические;*
 - *тактические;*
 - *оперативные.*
7. По степени секретности:
 - *сверхсекретные (конфиденциальные);*
 - *секретные;*
 - *решения, предназначенные широкому кругу лиц.*
8. По степени важности:
 - *особо важные;*
 - *текущие и др.*

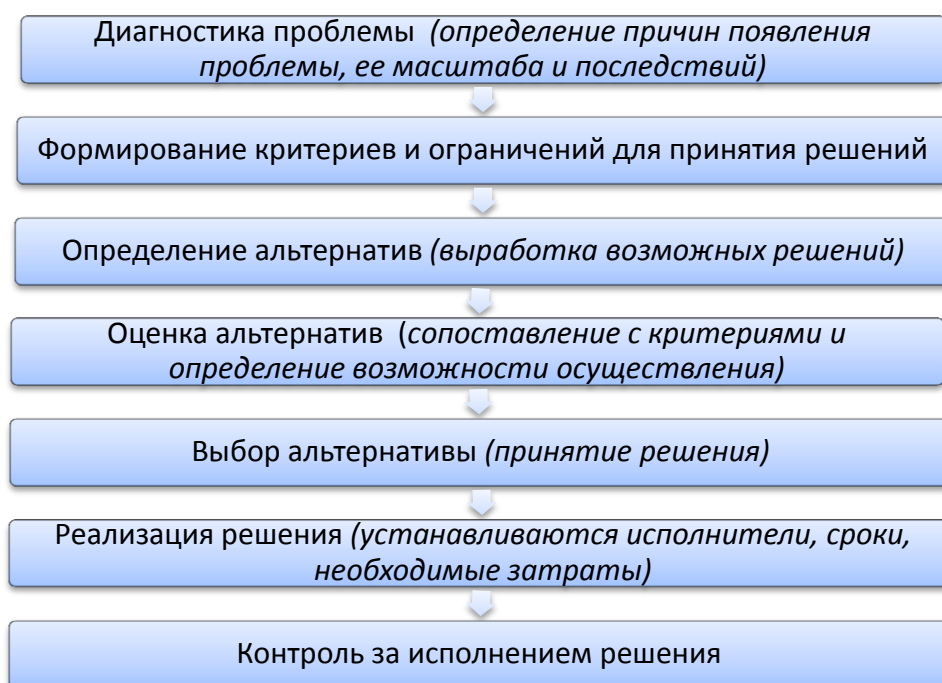
К управленческим решениям предъявляются следующие **требования**:

- иметь ясную цель;
- быть обоснованными (решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций его развития);
- иметь адресата (конкретного исполнителя) и определенные сроки исполнения;
- быть не противоречивыми;
- быть правомерными (законными);
- соответствовать делегированным менеджеру полномочиям;
- быть своевременными;
- быть обязательными для исполнения.

От того, какое решение примет менеджер зависит успех организации.

2. Этапы принятия решений

Принятию адекватного решения предшествуют выполнение следующих этапов:



Эффективным считают решение, если:

1. Оно исходит из реальных целей.
2. Для его осуществления есть необходимое время и нужные ресурсы.
3. Оно может быть осуществлено в конкретных условиях организации.
4. Предусмотрены нештатные, аварийные ситуации.
5. Оно не провоцирует конфликтные ситуации и стрессы.
6. Предвидены изменения в деловом и фоновом окружении.
7. Оно дает возможность осуществлять контроль исполнения.

В процессе принятия решения выделяют ряд **участников**:

- *инициатор* – руководитель, который вносит на обсуждение проблему;
- *заинтересованные стороны*;
- *консультанты*;
- *руководители*, осуществляющие принятие, утверждение решения и контроль за его исполнением.

3. Методы принятия решений

Методы принятия управленческих решений – это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема.

Используются различные **способы**:

- *декомпозиция* – представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов;
- *диагностика* – поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь.

Различают методы принятия управленческих решений на основе *математического моделирования* и *методы, основанные на психологических приемах работы в группах*.

К методам математического моделирования относятся:

- *метод экспертных оценок* – измерение определенных характеристик и их оценка для принятия решений (количественная оценка, бальная оценка, ранжирование, метод Дельфи);
- *линейное программирование* – метод, при котором решаются оптимизационные задачи, используя линейные зависимости;
- *метод теории вероятности* – неэкспертный метод;
- *метод теории игр* – моделирование ситуаций;
- *метод аналогий* – поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

Математическое моделирование применяют в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована. Использование математических моделей позволяет дать количественную характеристику проблемы и найти оптимальный вариант ее решения.

К психологическим методам относятся:

- *метод «Мозгового штурма» («Мозговая атака»)* – группа специалистов (8-12 человек) участвуют в форсированном обсуждении проблемы, высказывая различные идеи ее решения, которые не критикуются и фиксируются. Затем руководитель их оценивает и делает выбор;
- *метод «Опросных листов»*;
- *метод «Морфологический анализ»* – составляется список переменных, состоящий из объектов и возможных способов воздействия (мероприятий), которые заносятся в матрицу, заполняя которую исследуют различные варианты.

Выбор методов оптимизации управленческих решений в значительной мере зависит от информационного обеспечения менеджмента.

4. Уровни принятия решений

Различия, существующие в типах решений, и различия в трудности проблем, требующих решения, определяют уровень принятия решений.

Выделяют **4 уровня принятия решений**, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки:

1. рутинный – у менеджера имеется определенная программа, как распознать ситуацию, какое решение принять. Ему необходимо верно использовать имеющиеся указания, действовать логично, решительно и своевременно принимать верные решения. Этот уровень не требует творческого подхода, так как все действия и процедуры заранее предписаны.

2. селективный - требует инициативы и свободы действий, но лишь в определенных границах. Перед менеджером стоит целый круг возможных решений, среди которых он должен выбрать решение, лучше всего подходящее к данной проблеме.

3. адаптационный - менеджер должен выработать решение, которое может быть абсолютно новым, используя проверенные возможности и некоторые новые идеи.

4. инновационный - требуется абсолютно новый подход, менеджер должен уметь находить способы понимания совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем, развивать в себе умение и способность мыслить по-новому.

Выбор определенного уровня определяется конкретными требованиями к работе и задачами, предъявляемыми к способностям менеджера.

Конкретные задания при выполнении решений целесообразно распределять по группам в зависимости от их важности и срочности. Приоритеты при выполнении заданий (Эйзенхауэр):

	срочно	не срочно
существенно	СДЕЛАЙТЕ	ЗАПЛАНИРУЙТЕ
несущественно	ПОРУЧИТЕ	ОТЛОЖИТЕ

Тема 11. Управление конфликтами и стрессами

1. Сущность конфликтов

Конфликт - это отсутствие согласия между сторонами, выражаемое в виде явного столкновения.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая противоположные позиции, цели объекта и субъекта, что и является источником конфликтной ситуации. Объективно конфликтная ситуация существует всегда (потенциальный конфликт), но его нарастание происходит только при наличии инцидента.

В конфликтной ситуации выделяют участников конфликта и объект конфликта.

Объект конфликта – это тот спорный ресурс, на который распространяются интересы сторон.

Среди **участников конфликта** различают:

- *оппонентов* – две стороны, которые вступают в противостояние;
- *вовлеченные и заинтересованные группы* – группы, способные повлиять на исход конфликта или результат конфликта затрагивает их интересы.

Конфликт может носить не только *нежелательный (дисфункциональный) характер* (спору, неудовлетворение потребностей, снижение эффективности организации), но и *положительный (функциональный) характер* (получение дополнительной информации, новые точки зрения, повышение эффективности организации).

Модель конфликта показана на схеме:



Роль конфликта зависит от того, насколько эффективно им управляют, и задача менеджера – решая конфликт извлечь пользу для дела. Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины их возникновения, типы конфликтов, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

2. Типы конфликтов

Непосредственно участниками конфликта внутри организации могут быть отдельные люди и группы. В результате существуют **четыре основных типа конфликтов**:

1. *внутриличностный* - состояние неудовлетворенности человека чем-либо по отношению к себе, связанное с наличием у него противоречащих друг другу потребностей, интересов, порождающих стрессы и аффекты.

Возникает при несовпадении личных потребностей работника и целей предприятия и коллектива; если цель или способы её достижения противоречат ценностям или определенным принципам личности.

2. *межличностный* – трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми, обладающими различными чертами характера, темперамента, ценностными ориентациями, вызванное несовместимостью их потребностей, целей, взглядов и интересов.

Возникает при распределении ресурсов, властных полномочий, выявлении разных точек зрения.

3. *между личностью и группой* - возникает в случае, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности.

Возникает при появлении неформального лидера; при смене руководства, приходе новых сотрудников.

4. *межгрупповой* - противостояние двух или более групп в организации.

Возникают между структурными подразделениями, отделами, руководителями и работниками, профсоюзами.

Эти уровни тесно связаны между собой. Например, внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

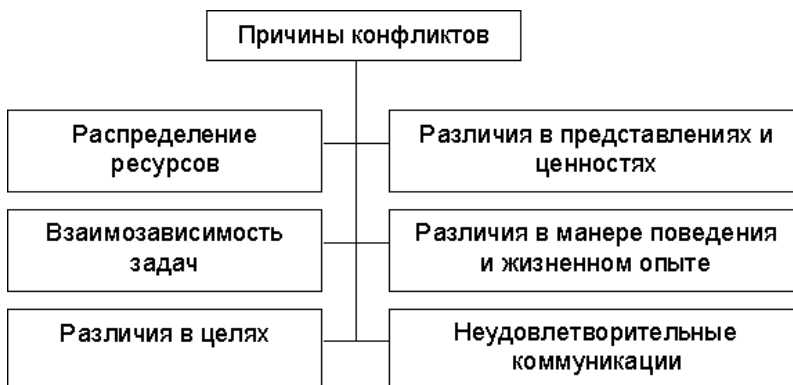
Кроме того, **по направленности** конфликты делятся на:

1. *горизонтальные* - развиваются между работниками одного уровня управления организацией;
2. *вертикальные* – развиваются между лицами, находящимися в подчинении один у другого;
3. *смешанные* - развиваются между работниками как одного, так и разных уровней иерархии.

3. Причины возникновения и стадии развития конфликта

Чтобы управлять конфликтами, нужно их предвидеть, а чтобы их предвидеть, необходимо знать причины, приводящие к конфликтным ситуациям.

Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать в шесть основных групп:



- **распределение ресурсов** - ресурсы всегда ограничены, а люди хотят получать больше, чем реально получают;
- **взаимозависимость задач** – существует везде, где люди зависят в выполнении задания от других людей, от их деятельности;
- **различия в целях** – происходит, т.к. все подразделения в структуре организации наделены конкретными частными целями, кроме того, когда в процессе достижения цели подразделения сталкиваются интересы различных людей или социальных групп;
- **различия в представлениях и ценностях** – зависит от цели и желания их достижения, базируется на различии ценностных ориентиров;
- **различия в манере поведения и жизненном опыте** - зависит от характеров и темпераментов отдельных личностей, различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках;
- **плохие (неудовлетворительные) коммуникации** - несвоевременная, неполная, недостоверная информация, непонимание ситуации.

Любой конфликт – это процесс, развивающийся в определенной последовательности.

Выделяют **5 стадий развития конфликта**:

1. **скрытая** – проявляется в явном или неявном недовольстве ситуацией (смирение с несправедливостью, ожидание своего часа, затаив обиду);
2. **формирование конфликта** – четко осознаются претензии, которые могут быть высказаны противоположенной стороне в виде требований (определяются участники и выдвигаются лидеры);
3. **инцидент** – происходит событие, которое переводит конфликт в стадию открытой борьбы между сторонами;
4. **активные действия сторон** – быстро достигается максимум критических действий (критическая точка), а затем идет на убыль;
5. **завершение конфликта** – не означает, что притязания сторон удовлетворяются, каждая из сторон либо выигрывает, либо проигрывает, причем выигрыш одной из них не всегда означает, что другая проиграла.

4. Методы управления конфликтами. Последствия конфликтов

В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. При этом работа менеджера осуществляется в такой последовательности:

1. изучение причин возникновения конфликта;
2. ограничение числа участников конфликта;
3. анализ конфликта;
4. разрешение конфликта.

Для разрешения конфликтов используются **два метода**:

1.) структурные методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие:

- **разъяснение требований к работе** - руководитель должен четко изложить подчиненным их права и обязанности, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения;
- **создание новых координационных и интеграционных механизмов** – установление иерархии полномочий, т.е. обращения к общему начальнику, предлагая ему принять окончательное решение;
- **установление общей цели для всех подразделений** - принятие решений, обеспечивающих успех деятельности всей организации;
- **системы вознаграждений** - ориентирована на поощрение людей, которые вносят свой вклад в достижение общих целей, комплексно подходят к решению проблемы, и наоборот, наказание за неконструктивное поведение.

2.) **межличностные стили** - выбор определенного стиля поведения, который определяется: мерой удовлетворения собственных интересов и интересов другой стороны; активностью или пассивностью действий; индивидуальными или совместными действиями:

- *уклонение от конфликта* - попытка стоять в стороне от конфликта, не брать на себя ответственность за разрешение конфликта. При таком подходе в конфликте проигрывают обе стороны.
- *сглаживание причин конфликта* - побуждение войти в положение другой стороны, принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны.
- *принуждение одной из сторон* - разрешение конфликта силой, но без учета позиций другой стороны. Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами.
- *компромисс* - умеренный учет интересов каждой из сторон и необходимость идти на определенные уступки.
- *решение проблемы* – совместная выработка решения, удовлетворяющая интересам обеих сторон, считающих, что каждый участник конфликта имеет равные права при его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование. Является наиболее эффективным методом.

Все **способы управления конфликтом** можно разбить на 2 группы:

1. *педагогические* – беседа, просьба, убеждение, разъяснение требований к работе и неправомерных действий конфликтующих;
2. *административные* – приказ руководителя организации, перевод на другую работу, подавление интересов конфликтующих, решение суда.

Любой конфликт имеет последствия, он приводит к определенным изменениям ситуации и атмосферы в коллективе.

Конфликт может привести к **функциональным (положительным) последствиям**: устранение несправедливости; повышение заинтересованности в решении проблем; сотрудничество сторон в будущем; сплоченность группы.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут проявиться **дисфункциональные (отрицательные) последствия**: неудовлетворенность работой, плохое психологическое состояние; рост текучести кадров; снижение производительности труда; нежелание сотрудничать в будущем; представление другой стороны как «врага»; смещение акцента к победе, а не к решению реальной проблемы.

5. Стресс

Стресс - это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий.

Формула стресса: «деятельность – перенапряжение – отрицательные эмоции»

К *физиологическим признакам стресса* относятся язвы, гипертония, боль в спине, астма и боли в сердце, проблемы со сном. *Психологические проявления* включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию, чрезмерное употребление алкоголя или курение.

Причинами стресса могут быть:

- *организационные факторы* (плохие условия работы, неинтересная работа, перегрузка, недогрузка, конфликт ролей, неправильное соотношение между полномочиями и ответственностью, нововведения);
- *личностные факторы* (смерть близкого, свадьба (развод), уход на пенсию, увольнение с работы, привлечение по суду).

Выделяют **5 разновидностей стресса**:

1. *физиологический стресс* – вызывается чрезмерными физическими нагрузками, недосыпанием, плохим питанием;
2. *психологический стресс* – неблагоприятные отношения с окружающими;
3. *эмоциональный стресс* – вызывается слишком сильными чувствами (опасности, угрозы, событиями);
4. *информационный стресс* – вызывается из-за слишком малого или слишком большого количества информации;
5. *управленческий стресс* – возникает, если ответственность за принимаемое решение оказывается слишком высокой.

Процесс нарастания стресса можно разбить на **3 фазы**, в каждой из которых наблюдаются различные психические реакции и поведение человека:

- 1) *фаза мобилизации* – ускорение реакции человека, оригинальность мышления;
- 2) *фаза дезадаптации* – неорганизованность, снижение работоспособности;
- 3) *фаза дезорганизации* – потеря контроля за ситуацией, растерянность, пассивность.

Различают 4 основные вида неверной реакции на стресс: *бездействие* («невинная жертва»), *депрессия* (подавленность, угнетенное состояние), *отрицание* (не признает серьезность положения), *возмущение* (обвинение во всем происходящем других).

По своему отношению к работе в стрессовой обстановке люди делятся на 3 основные типа:

- а) *бессильные* (беспомощные);
- б) *беспокойные* (начинают без толку суетиться, хватаются за все подряд, тут же бросают, нервничают);
- в) *хладнокровные* (мобилизируются, принимают быстрые решения и действуют).

Учитывая влияние стресса на производительность, руководитель должен научиться справляться со стрессом сам и помочь снизить уровень стресса своих сотрудников.

Существуют следующие **пути предупреждения стрессовых ситуаций**:

- разумная организация труда, при которой работник не перегружается;
- делегирование полномочий;
- установка ежедневных целей и приоритетов выполнения заданий;
- анализ стрессовых ситуаций;
- общение с работниками;
- перерывы на работе временные отпуска и т.д.

Тема 12. Руководство: власть и партнерство

1. Руководство в организации

Для эффективного осуществления функций управления необходимо эффективное руководство.

Руководство – процесс социальной организации и управления деятельностью членов группы.

По своему отношению к работе руководители делятся на пассивных и активных. *Пассивные руководители* используют принципы деятельности, выработанные другими, ограничиваются решением узких проблем, *активные* – вырабатывают и пересматривают в соответствии с обстановкой принципы деятельности, стремятся к совершенству.

Управлять деятельностью людей, значит оказывать на них влияние, побуждая работать на достижение целей организации.

Влияние - поведение одного лица, которое вносит изменения в поведение другого. Влиять на других можно через просьбу, пожелание, угрозу, шантаж, приказ, идею и т.д.

Руководитель должен быть *способным* оказывать влияние на своих подчиненных, эффективно ими управлять в целях выполнения ими поставленных задач. Реализация такой способности есть лидерство.

Лидерство - способность оказывать влияние на отдельные личности, группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

Существует два психологических типа лидеров: «игроки» и «открытые».

«Игроки» внешне выглядят эффектными, надежными, гибкими. Они умеют «пускать пыль в глаза», а поэтому и быстро меняют позиции, следуя, исключительно своим интересам. На деле они не умеют работать с полной отдачей, плохо справляются с проблемами. Это - политиканы, стремящиеся правдами, а больше неправдами захватить власть и как можно дольше при ней удержаться. Но в итоге они оказываются «калифами на час».

«Открытые» лидеры не столь заметны, но они последовательны; берутся за любые самые трудные дела, стремятся добросовестно во все вникнуть, чем завоевывают прочное доверие и уважение на долгое время. Они тоже гибки и действуют с учетом обстоятельств, но живут не сегодняшним днем, пытаясь получить от него как можно больше, а устремлены в будущее. Власть в их руки попадает всерьез и надолго. Именно они являются истинными лидерами, обладающие авторитетом у своих подчиненных.

Под **авторитетом** понимается общепризнанная влиятельность руководителя, основанная, с одной стороны, на его формальном статусе, а с другой - на завоеванном престиже, которые дополняют друг друга.

Руководитель имеет возможность влиять на других потому, что он наделен властью.

Власть - возможность влиять на поведение других людей.

Субъект власти обладает властными ресурсами и возможностью их применять в различных сферах общественной жизни.

Объект власти – это человек или коллектив, на который направлена власть.

Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Без содействия этих людей он не может эффективно осуществлять свои функции. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

Власть – процесс двусторонний, поэтому эффективный руководитель будет поддерживать баланс власти – использовать свою власть над подчиненными в разумных пределах, достаточных для обеспечения достижения целей, но не вызывающих у подчиненных непокорности.

Формы власти:

1. *власть, основанная на принуждении* - влияние через страх;
2. *власть, основанная на вознаграждении* – влияние с помощью позитивной поддержки;
3. *законная власть* - традиционное влияние, подчинение начальнику;
4. *харизматическая власть (эталонная власть)* - власть, основанная на примере, на силе личных качеств или способностей лидера (харизма - божий дар, необыкновенные качества);
5. *экспертная власть* - влияние через веру (в успех, в руководителя), основана на авторитете и знаниях.

Руководители в своей деятельности используют все формы власти в различных сочетаниях.

В современных условиях властные отношения уступают место отношениям *сотрудничества*. Сотрудничество руководителя и руководимых означает, что управленческие функции распределяются между участниками организации и реализуются совместно с руководителями.

2. Имидж менеджера

Имидж - внешний облик, собирательный образ, складывающийся в сознании людей и связанный с конкретными представлениями

Менеджеру необходимо стремиться создавать и постоянно поддерживать собственный положительный имидж, поскольку это оказывает благотворное воздействие на коллектив сотрудников и деловых партнеров. Здесь важно все: одежда и внешний вид, осанка, поведение (уверенность), улучшение личных взаимоотношений, вознаграждение, умение давать указания подчиненным.

Одно из важнейших качеств менеджера – этичность.

Этика менеджмента - набор моральных принципов и ценностей, которыми руководствуется менеджер фирмы в управлении его внутренними делами и во взаимосвязях с деловыми партнерами.

Основные принципы делового этикета:

1. *Пунктуальность* (делайте все вовремя).
2. *Конфиденциальность* (не болтайте лишнего)
3. *Доброжелательность и приветливость* (но это не означает, что дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы).
4. *Внимание к окружающим* (думайте о других, а не только о себе).
5. *Грамотность* (говорите и пишите хорошим языком).
6. *Деловое (официальное, служебное) общение.*

В повседневной работе руководитель должен постоянно получать результаты, иметь личный план работы, четко планировать деятельность подчиненных, делегировать им необходимые права и ответственность, обеспечивать оценку работы подчиненных, сотрудничать, разрешать конфликты и т.д.

Качества лидера на основе интеллектуальных способностей, черт характера и профессиональных навыков:

<i>Интеллектуальные способности</i>	<i>Черты характера лидера</i>	<i>Профессиональные навыки</i>
Ум и логика Рассудительность Проницательность Оригинальность Концептуальность Образованность Знание дела Ораторские качества Любопытство, познавательность Интуиция	Инициативность Гибкость Бдительность Созидательность и творчество Честность Целостность личности Смелость Самоуверенность Уравновешенность Независимость Самостоятельность Амбициозность Потребность в достижениях Настойчивость и упорство Энергичность Властность Работоспособность Агрессивность Стремление к превосходству Обязательность участливость	Умение заручиться поддержкой Умение кооперироваться Умение завоевывать престиж Такт и дипломатичность Умение брать на себя риск и ответственность Умение организовывать Умение убеждать Умение менять себя Умение быть надежным Чувство юмора Умение разбираться в людях

Тема 13. Стили управления

1. Сущность и виды стилей управления

Стиль руководства – манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в процессе достижения поставленных целей; формы и методы управления, используемые отдельной личностью.

Выделяют 3 основных управленческих стиля:

- 1. авторитарный стиль** – стиль прямых приказов, распоряжений, не допускающий каких-либо возражений со стороны подчиненных. Для него характерна централизация власти в руках одного руководителя, жесткое управление, единоличное принятие руководителем всех решений в коллективе; проявление слабого интереса к работнику как к личности, невозможность проявления инициативы подчиненным.
Позиция руководителя находится вне группы. На современном этапе этот стиль непригоден. Он может быть оправдан в экстремальных ситуациях.
- 2. демократический стиль** – совокупность приемов руководства, основанных на широком привлечении сотрудников предприятия к процессу подготовки принятия решения. Характеризуется разделением власти и участием работников в управлении, при этом ответственность распределяется в соответствии с переданными полномочиями. Руководитель систематически информирует подчиненных о положении дел в коллективе, в общении предельно вежлив и доброжелателен, доверяет людям, он требователен, но справедлив. Руководитель отдает предпочтение методам убеждения и стимулирования.
Позиция руководителя находится внутри группы, на основе сотрудничества. Однако, когда обстановка требует немедленного директивного вмешательства, демократический стиль неприемлем.
- 3. либеральный стиль** – стиль, при котором руководитель не вмешивается в работу подчиненных, предоставляя им широкую самостоятельность и возможность индивидуального творчества. Он ставит перед ними задачи, указывает основные направления работы, обеспечивает необходимыми документами и материалами, в решении вопросов руководитель принимает минимальное участие, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных, чаще уговаривает и просит.
Позиция руководителя находится в стороне от группы. Этот стиль может применяться в виде индивидуального подхода к работнику.

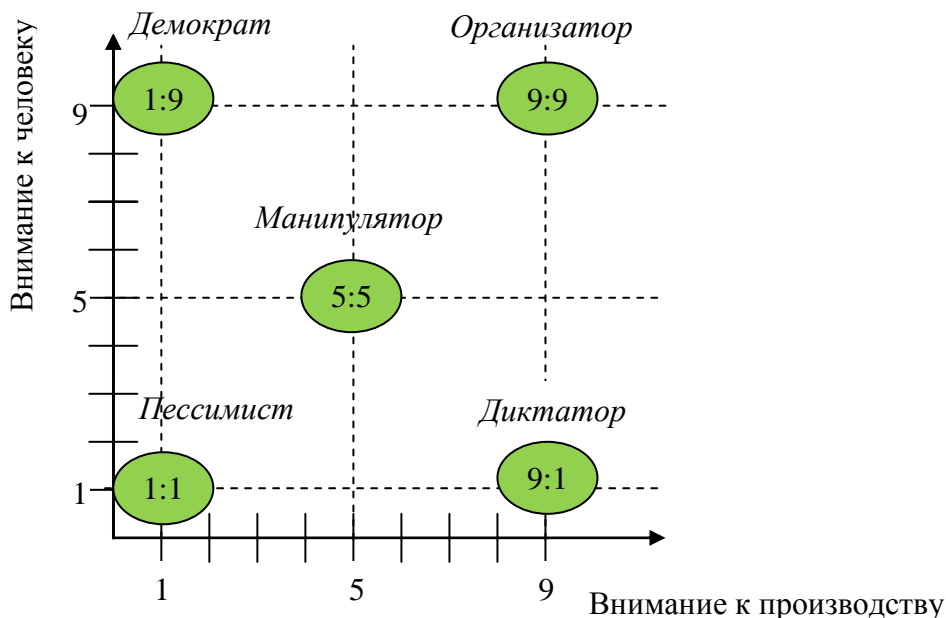
В реальных условиях в каждом руководителе неизбежно уживаются все три стиля, по-разному проявляясь в различных условиях и при решении различных задач, но у каждого руководителя имеется предрасположенность к тому или иному стилю в силу его личностных качеств.

2. «Решетка менеджмента»

Разнообразие стилей, определяемых личностью руководителя, может быть сформировано на основе сочетания двух факторов:

- 1) внимание руководителя к производству (ориентация на выполнение производственных заданий любой ценой, невзирая на персонал);
- 2) внимание к человеку (забота об условиях труда, учет желаний и потребностей).

В зависимости от этого выделяют 5 характерных типов управленческого поведения, отражаемых в решетке менеджмента.



Тип 1-1 - тип слабого руководителя, не умеющего задействовать ни производственный, ни человеческий факторы. Руководитель мало заботится и о производстве и о людях, прилагает минимальные усилия для выполнения лишь самой необходимой работы. Может иметь место, когда предприятие закрывается.

Тип 9-1 – руководитель, максимально заинтересованный в повышении уровня производства, не уделяя внимания сотрудникам. Решения руководителем принимаются единолично, ориентируясь на безоговорочную исполнительность, происходит подавление инициативы, поиск виновных. Этот стиль может быть эффективным в условиях чрезвычайных обстоятельств (аварии, стихийные бедствия) или на начальных стадиях развития производства.

Тип 1-9 - руководитель, уделяющий максимальное внимание людям и мало заинтересованный в повышении производства. Руководитель предоставляет подчиненным полную свободу, стремится удовлетворить их потребности, оберегает от разногласий, однако производительность труда от этого страдает.

Тип 5-5 - руководитель старается занять позицию «золотой середины», проявляя средний интерес как к людям, так и к производству. Он во всем старается достичь компромисса, получая при этом средние результаты труда. Этот стиль руководства способствует стабильности и бесконфликтности.

Тип 9-9 - руководитель является хорошим организатором, способным учесть как интересы производства, так и интересы подчиненных. Руководитель нацеливает всех работников на достижение производственных целей на основе доверия и уважения к ним, развивает самостоятельность, ответственность, создавая дух единой команды. Это стиль является наиболее эффективным, производство процветает и развивается, и работники довольны своим положением.

3. Выбор стиля управления

Ни один стиль управления не может считаться лучше других во всех случаях. На определение стиля управления кроме личных качеств руководителя, его поведения и отношения с членами коллектива, влияют следующие факторы:

- потребности и личные качества подчиненных;
- характер выполняемой задачи;
- требования и воздействия окружающей среды;
- имеющаяся у руководителя информация;
- должностные полномочия менеджера.

Руководитель должен уметь вести себя по-разному в разных ситуациях, необходимо только правильно определить возникшую ситуацию и суметь ее использовать.

Стили руководства, определяемые личностью руководителя

Направленность руководителя на результат	Способы мотивации	Привлечение подчиненных к управлению	Требовательность
Авторитарный стиль			
Важен только результат	Мотивация основана на беспрекословном подчинении	Подчиненные не привлекаются к управлению	Жесткая требовательность
Демократический стиль			
Важны и результаты и способы достижения	Мотивация, основанная на использовании материальных и социальных потребностей	Подчиненные активно и по существу привлекаются к управлению	Требовательность в сочетании с доверием
Либеральный стиль			
Результаты не важны	Мотивация практически отсутствует	Создается вид, что подчиненные участвуют в управлении	Низкая требовательность

Стили руководства, определяемые особенностями коллектива - ситуационное лидерство

Ситуационное лидерство – определение стиля руководства в зависимости от уровня зрелости рабочей группы: степени квалификации и стремления к ее росту. Руководитель может менять свое поведение в зависимости от зрелости группы.

Уровень зрелости рабочей группы	Соответствующий стиль руководства
Полностью квалифицированная и желающая дальше совершенствоваться	Предоставление самостоятельности (определение функций и ответственности работников, совместное обсуждение результатов) Задача менеджера – <i>делегировать полномочия</i> .
Достаточно квалифицированная и продолжающая совершенствоваться	Участие в принятии решений (привлечение работников к постановке целей, консультации и поощрение самостоятельности). Задача менеджера – <i>поддерживать</i> .
Малоквалифицированная, но стремящаяся к повышению квалификации	Координация (инструктаж и контроль, поощрение инициативы и деловых контактов). Задача менеджера – <i>направлять</i> .
Низкоквалифицированная и не расположенная совершенствоваться	Указывание (тщательный инструктаж и контроль, поощрение исполнительности и личных достижений). Задача менеджера – <i>управлять</i> .

Тема 14. Коммуникативность и управленческое общение

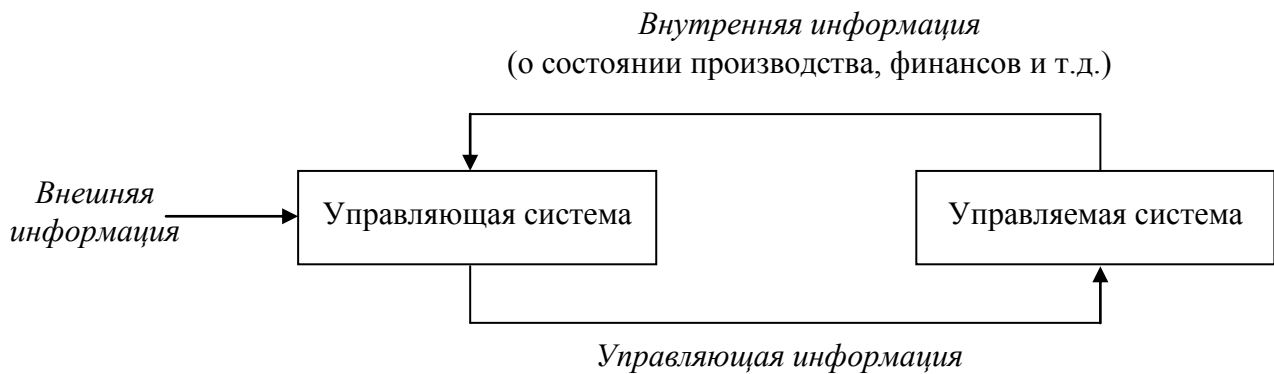
1. Информация в менеджменте и ее виды

Информация - это сведения и знания о действительности, благодаря которым уменьшается неопределенность.

Управление предприятием не может эффективно проводиться без достаточной оперативной, надежной, своевременной и достоверной информации.

Информация является основой управленческого процесса, и от того, насколько она совершенна, во многом зависит качество управления предприятием. Информационная деятельность менеджера требует от него четкой организации процесса сбора, анализа и обработки информации, причем он должен уметь определять важность или второстепенность поступающей информации.

На предприятии работу с информацией можно представить в виде схемы:



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

- 1) *по роли в процессе управления* (аналитическая, прогнозная, отчетная, научная, нормативная);
- 2) *по качеству* (достоверная, вероятно достоверная, недостоверная, ложная);
- 3) *по времени поступления* (периодическая, постоянная, эпизодическая, случайная);
- 4) *по сфере принятия*:
 - **функциональная информация**, ориентированная на выполнении конкретных функций;
 - **координационная информация**, которая необходима для согласования действий различных звеньев организации или её сотрудников.
 - **оценочная информация**, связанная с необходимостью анализировать результаты соответствующих действий.

Ценность информации может быть измерена в денежном выражении, эквивалентном разнице между решениями, принимаемыми менеджером в случае наличия информации, и если данная информация недоступна.

Об управленческой информации необходимо знать:

- какая исходная информация необходима для принятия решения;
- кто обязан предоставлять эту информацию, в какое время и при каких условиях;
- каким образом оформляется информация, какими средствами передается, по каким каналам;
- кому предназначена информация, периодичность ее передачи;
- место, методы и технические средства, способы хранения, переработки и использования информации;
- лиц, принимающих на основе полученной информации новые решения и корректирующие старые.

2. Роль коммуникаций в менеджменте. Процесс коммуникации

Менеджмент – сфера человеческой деятельности, где общение играет определяющую роль. От того, насколько грамотно построено общение, зависят результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, сотрудниками, психологический климат в организации.

Общение - это процесс установление и развития контактов между людьми.

Любое общение - это прежде всего коммуникация.

Коммуникация (от лат. communicatio - сообщение, связь) - это процесс передачи информации кому-либо. **Коммуникативность** – способность к общению.

Для любого менеджера необходимы коммуникативные качества— умение общаться, нравиться и убеждать.

По некоторым данным руководитель тратит от 50 до 90% времени на коммуникации. Эффективно работающие руководители - это те, кто обладают развитыми формами письменного и устного общения, а современные руководители также хорошо владеют электронными средствами коммуникаций.

Коммуникационный процесс - это обмен информацией между отдельными людьми или группой лиц. Основная цель коммуникационного процесса - это обеспечение понимания посланного сообщения.

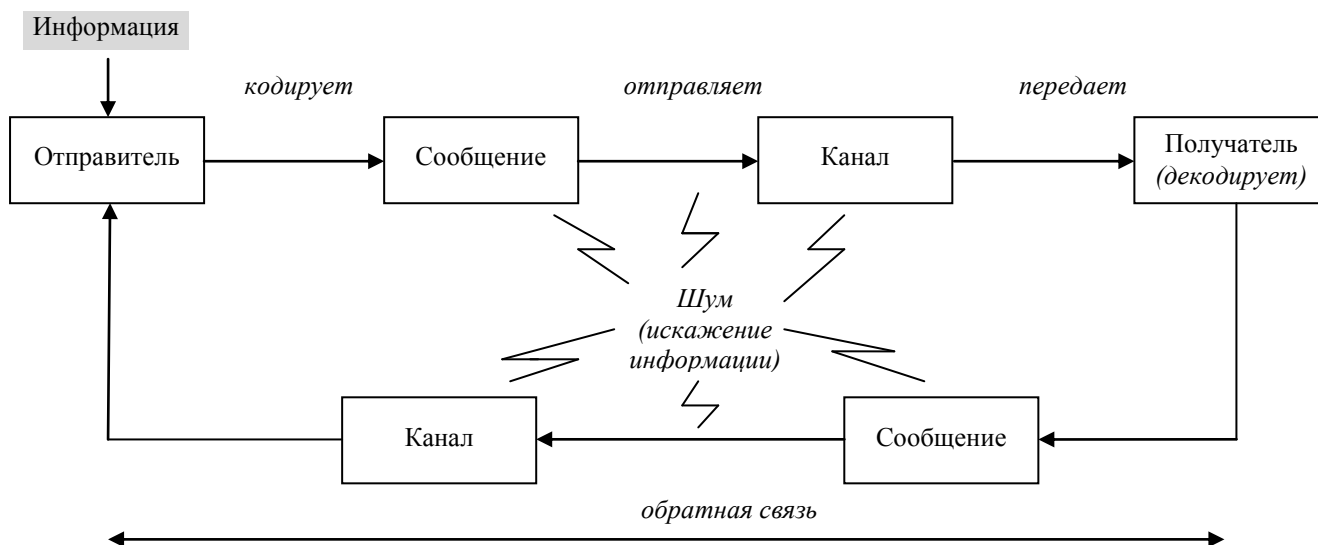
В процессе обмена информацией выделяют четыре основных элемента:

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

Коммуникационный процесс включает в себя следующие этапы:

- 1) формирование сообщения (идея, замысел);
- 2) кодирование и выбор канала (слова, знаки);
- 3) передача сообщения (по каналам связи);
- 4) декодирование («расшифровка», перевод в мысли получателя, понимание сообщения и стоящего за ним намерения);
- 5) обратная связь (реакция получателя на сообщение источника).

Процесс обмена информацией выглядит следующим образом:



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

3. Виды коммуникаций

Коммуникации в организации принято делить на:

- *внешние* - между организацией и ее средой (связи с потребителями, с общественностью, с государством и государственными структурами);
- *внутренние* – в организации между отдельными работниками и подразделениями).

Коммуникации подразделяют на *формальные* (официальные, определяемые должностными инструкциями и правилами организации) и *неформальные* (слухи).

С точки зрения средств общения коммуникацию подразделяют на *вербальную* (словесную в виде письменной и устной речи) и *невербальную* (мимика, жесты, изображения, диаграммы).

Поскольку любая организация иерархически организована, выделяют следующие виды коммуникаций:

- 1) *вертикальные* - информация перемещается внутри организации с одного уровня иерархии на другой. Они подразделяются на:
 - *нисходящие* – осуществляется сверху вниз (руководитель-подчиненный, распоряжения вышестоящего руководства);
 - *восходящие* – информация передается с низших уровней на высшие (оперативная информация о работе предприятия, ее сложностях);
- 2) *горизонтальные* – между различными подразделениями (на одном уровне);
- 3) *диагональные* – между подчиненных и начальниками разных отделов (сочетают свойства горизонтальных и вертикальных коммуникаций).

Межуровневые коммуникации могут носить *индивидуальный характер* (руководитель вступает в контакт с конкретным подчиненным) и *групповой характер* (руководитель дает распоряжения подчиненным).

Выбор на практике той или иной коммуникации определяется целями и задачами, стоящими перед работниками, но вся информация должна доходить до работника своевременно и по назначению.

4. Барьеры коммуникаций

Коммуникация - это искусство быть понятым. Существует ряд факторов, снижающих эффективность общения, которые получили название коммуникативные барьеры.

К *барьерам коммуникаций* относятся:

- *барьеры восприятия* - первое впечатление (внешность, речь, манера поведения и т. п.), предубеждение в отношении себя и других (недооценка или переоценка), стереотипы;
- *семантические барьеры* - возникают при вербальной форме общения (устной и письменной речи), значение используемых при общении символов выявляется через опыт и варьируется в зависимости от контекста;
- *невербальные барьеры* - визуальные барьеры (особенности телосложения, походка, движение рук, ног, поза, психологическая дистанция), акустические барьеры (интонация, тембр, темп, громкость, речевые паузы), тактильная чувствительность (рукопожатия, похлопывания, поцелуи), ольфакторные барьеры (запахи).
- *барьеры, возникающие при плохом слушании* – неумение слушать и воспринимать информацию;
- *барьеры, возникающие при некачественной обратной связи* - реакция на ту или иную информацию, возможность адекватности (правильности) восприятия сообщения.

Трансакты

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

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

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

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

Каждая из этих состояний имеет свою специфику:

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

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

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

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

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

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

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

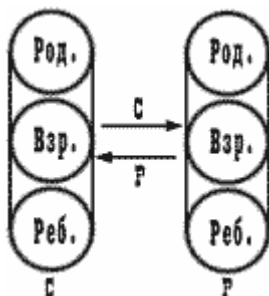
2) перекрестный трансакт, предполагает, что собеседники находятся в разных «Я состояниях» и играют различные роли. В результате пытаясь убедить в своей правоте, они не понимают друг друга (или создают видимость этого), что и приводит к нарушению коммуникации;

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

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

Параллельные трансакты

Параллельные трансакты называют также простыми, тождественными или дополнительными.

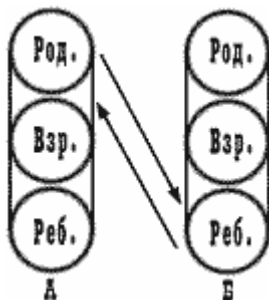


Признаком параллельного трансакта является то, что реакция человека напрямую зависит от того эго-состояния, которое затронул его собеседник. Такой трансакт может осуществляться между двумя любыми парами эго-состояний, в которых находятся передающий и принимающий.

С: Вы отправили пакет?

Р: Да, сегодня, экспресс-почтой.

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



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

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

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

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

Перекрестные трансакты

Перекрестные трансакты препятствуют течению беседы и вводят разговаривающих в заблуждение.

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

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

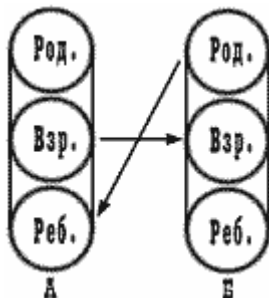
На вполне разумный вопрос человек получает неподходящий ответ. Часто бывает, что один из собеседников отрицательно реагирует на ваше высказывание, не поняв его. Это

приводит вас в замешательство, а при определенных обстоятельствах - в ярость. В этих случаях беседа временно или полностью прерывается.

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

Таким образом, в коммуникации участвуют четыре эго-состояния.

Пример перекрестного трансакта



На графическом изображении стрелки перекрещиваются.

После перекрестной трансакции коммуникация временно разрушается.

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

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

Скрытые трансакты

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

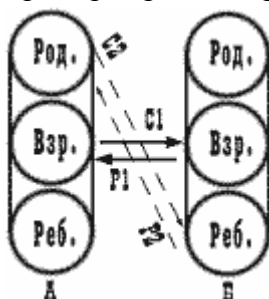
В таких случаях мы говорим о скрытых трансактах, т.е. о тех, которые осуществляются одновременно на двух уровнях.

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

Это означает, что скрытые трансакты образуются на скрытых уровнях.

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

Пример скрытого трансакта.



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

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

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

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

Всем вам знакома ситуация, когда кто-нибудь опаздывает, а ждущий его спрашивает: "А вы знаете, сколько уже времени?" В большинстве случаев в ответ слышится извинение. И вы

понимаете, что следует автоматическая реакция на психологический стимул: "Объясните мне, почему вы опоздали?"

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

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

Не бывает хороших или плохих форм трансактов. Каждый из них имеет свои позитивные и негативные аспекты. Речь идет о том, чтобы вы могли в критических ситуациях действовать или реагировать более гибко. Вы можете что-то делать, даже если это неудобно. Но у вас нет никаких шансов заставить другого вести себя так, как вам нравится.

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

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

5. *Управленческое общение*

Управленческое общение отличается от других видов общения тем, что в его процессе ставятся конкретные цели и задачи, которые требуют своего решения. Много зависит от того, насколько умело, руководители различных уровней умеют налаживать контакт друг с другом.

Условием эффективного общения является четкое распределение и качество поступающей менеджеру информации, а также состав команды (подчиненных) и наличие необходимых технических средств.

Общение имеет множество *правил*, из которых выделяют два:

- В любом общении ищите не то, что вас разъединяет, а то, что соединяет;
- Никогда не направляйте свои замечания на личность, а только на их высказывания.

В процессе общения следует учитывать элементарные *принципы (законы)*, которые помогут вам достигать своих целей:

1 закон – «Понять не значит принять» - только поняв позицию другого человека, мы можем объяснить, почему он не прав, или выработать компромиссное решение.

2 закон – «При прочих равных условиях люди легче принимают и понимают позицию того человека, к которому испытывают эмоциональное положительное отношение».

Во многом эффективность общения зависит от того, как хорошо менеджер знает своих подчиненных, а также от умения расположить к себе лучшим образом подчиненных, т.е. от умения использовать метод аттракции.

«*Аттракция*» (латин. «привлекать», «притягивать») - психологическое понятие, смысл которого в "притяжении" одного человека к другому. Аттракция включает в себя привлечение и удержание внимания, и определенный интерес, и расположение, и уважение партнера.

Вызвать аттракцию – значит сформировать привлекательный образ себя в глазах другого человека при общении.

Для того чтобы люди лучше воспринимали вашу позицию, у них надо сформировать положительное отношение к себе. Существуют *два основных метода* формирования аттракции:

- 1) *пассивные методы* – «зеркало отношений» (внешний вид, одежда, хорошие манеры поведения, жесты, мимика);
- 2) *активные методы* – использование в общении приемов: «имя-отчество», «комплименты», «терпеливый слушатель», «золотые слова», «личная жизнь».

Чаще всего управленческое общение происходит с помощью *устного распоряжения*, поэтому каждый менеджер должен знать и соблюдать несколько определенных *правил*:

- распоряжение должно быть ясным;
- необходимо убедительно говорить, чтобы тебя понимали;
- лаконично выражать свои мысли;
- говорить четко по вопросу.

СРЕДСТВА ДОСТИЖЕНИЯ АТТРАКЦИИ

Улыбка

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

Имя как средство аттракции

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

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

Уважительно произносимое имя - важный шаг в достижении аттракции.

Визуальный контакт и аттракция

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

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

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

Внешний вид

"Встречают по одежке" - этой поговоркой сказано все. Добавим только, что первое впечатление, как мы видели, сказывается на всем последующем восприятии.

Слушая, кивайте

Замечено, что рассказывающий нескольким слушателям смотрит больше на того, кто кивает. Это вполне объяснимо - ведь именно от него он получает поддержку: я вас понимаю или, еще лучше, согласен с вами.

Используйте этот прием. Кивайте, когда слушаете. Поскольку кивок означает понимание, то кивайте в тот момент, когда естественно сказать "понимаю" или "согласен". Это очень сильный прием, чтобы расположить к себе собеседника.

Позы и жесты

Они играют важную роль для аттракции. Наклонившийся к нам собеседник воспринимается как более внимательный слушатель. Наоборот, мы чувствуем определенное неудобство, когда собеседник откидывается назад, а тем более - сидит, развалившись.

Непринужденная поза предпочтительнее скованной, ибо соответствующее состояние передается и партнеру. Напряженность препятствует аттракции, непринужденность способствует ей.

Нескрещенные руки и ноги во время разговора вызывают положительную реакцию, так как свидетельствуют об открытости, доверии. Скрещенные же означают защиту. Руки, закинутые за голову, демонстрируют позицию превосходства. Стоящий, подбоченившись, выражает решимость: либо приступить к делу, либо не повиноваться собеседнику. Последние три позы препятствуют аттракции.

Отзеркаливание

Установлено, что когда беседующие симпатизируют друг другу или пришли к общему мнению, то они невольно повторяют позы и жесты друг друга. Это как бы последний аккорд в полном соединении личностей. Позы и жесты эти обычно дружественные. Наоборот, принятие собеседниками различающихся поз является дополнительным препятствием в достижении взаимопонимания.

Поэтому желающему добиться аттракции рекомендуется зеркально отображать позы (жесты) собеседника, если они дружественные или нейтральные. Встретившись с недружественными позами (жестами), следует как-то отвлечь от них. Например, собеседник

скрестил руки (сцепил пальцы, держит руки в карманах, размахивает сжатым кулаком или делает другие отрицательные жесты) - дайте ему документ, который иллюстрирует ваши слова. Это отвлечет его от отрицательных невербальных проявлений.

Взаимное расположение в пространстве

Сотрудничающие или хорошо знающие друг друга люди предпочитают располагаться сбоку друг от друга. Подобное расположение ассоциируется с благорасположением беседующих и с взаимной аттракцией.

Оказывается, при прочих равных условиях конфликты чаще возникают между людьми, находящимися друг против друга. (Не случайно слово "противостояние" означает конфликт.) Поэтому для разговора лучше садиться рядом или под углом друг к другу.

В зависимости от пола предпочтения таковы: женщины чаще предпочитают разговаривать, находясь сбоку, мужчины - напротив друг друга. Исключение составляют случаи соперничества.

Положение "на виду у всех"

На величину аттракции оказывают влияние даже особенности расположения партнеров по общению. Если человек больше времени находится на виду у окружающих, то симпатия, как правило, к нему повышается. Эксперименты показали, что в многоэтажных домах большей популярностью пользуются жильцы квартир, расположенных вблизи почтовых ящиков, дверей лифтов и подъездов, то есть мест, через которые проходит большое количество людей. Правда, выяснилось, что в подобных случаях у отдельных людей может возникать и чувство враждебности по отношению к тому, кто "мозолит глаза". Однако в целом рост симпатии идет гораздо более быстрыми темпами, чем рост враждебности. Поэтому тем, кто считает себя "пренебрегаемым", можно посоветовать почаще находиться "на людях". Такое поведение, кстати, будет и своеобразным тренингом по избавлению от застенчивости.

Еще один эксперимент на эту же тему, проведенный в США. По окончании войны во Вьетнаме и возвращении домой многие военнослужащие, спаянные фронтовой дружбой, предпочитали селиться вместе в специальных поселках с общим расположением домиков в виде подковы. Края подковы выходили к автостраде, по которой люди утром отправлялись на работу, а вечером возвращались домой. При этом все жители поселка, для того чтобы попасть на автостраду, должны были миновать ближайшие к ней домики. Как показал психологический опрос, наибольшую симпатию в поселке вызывали жильцы именно этих домиков, наименьшую - самых удаленных.

Таким образом, постоянное нахождение человека в местах большого скопления людей вызывает, как правило, повышение симпатии к нему. Этот факт интуитивно учитывают люди, просящие милостыню, а также уличные торговцы.

По этой же причине регулярно появляющиеся на телеэкране дикторы собирают урожай симпатий, намного превосходящий тот, что достается людям, возможно, более достойным этого, но не мелькающим столь часто перед глазами (в том числе и работающим на телевидении).

Киноактеры использовали это обстоятельство для того, чтобы поправить свое материальное положение. И могли это сделать не только те, кто действительно любим зрителями. Народ в провинции валом валит на "творческие встречи" с артистами средней руки, но снявшимися в каком-то приличном фильме.

Психологическая основа аттракции как следствие частого появления на виду, на наш взгляд, состоит в следующем. Место на виду у всех, в центре внимания является более престижным. Ведь большего внимания всегда удостоиваются люди с более высоким статусом. Привыкнув видеть на более почетном месте высоко значимых людей, мы невольно уже само нахождение на нем человека воспринимаем как указание на его значительность.

Затем срабатывает стереотип: "рядом - значит вместе", в силу которого происходит притяжение к известным людям.

Межличностное расстояние

Испытывающие аттракцию садятся поближе к собеседнику, испытывающие противоположное состояние - подальше. Однако слишком близкое расположение (до 0,5 м)

воспринимается как интимное; расстояние от 0,5 до 1,2 м - для дружеского разговора; "социальное" расстояние (1,2-3,7 м) - для деловых отношений; "публичное" расстояние (более 3,7 м) - для того чтобы обменяться несколькими словами или вообще не контактировать.

Пунктуальность

"Точность - вежливость королей и долг остальных людей" - этот приписываемый Людовику XIV афоризм как нельзя лучше раскрывает роль пунктуальности.

Поэтому для пунктуальности следует: 1) ежедневно сверять часы с сигналами точного времени; 2) приходиться на встречу за 5 минут до назначенного времени.

Приход раньше другого (и соответственно некоторое ожидание) - это проявление уважения к партнеру. Младший не должен заставлять ждать старшего, то есть ему нужно обязательно прийти раньше. То же самое - мужчина при встрече с женщиной.

Для приема по записи у крупного руководителя принято появляться в его приемной не позднее чем за 10 минут и необходимости привести себя в порядок Освободившийся руководитель имеет право пригласить следующего раньше на 5 минут.

Не беритесь советовать...

... пока вас об этом не попросят. Не зря по поводу советов есть множество шуток типа: "Легче дать 100 советов, чем выполнить один из них"; "К этим бы советам, еще совет, как их выполнить"; "Кто умеет делать, тот делает, а кто не умеет - тот учит". Бесспорным является только совет: не давать никаких советов.

Такое отношение объясняется тем, что совет есть психологическая пристройка сверху. Но пристройка сверху - это конфликтоген, а он разрушает доброжелательность общения и, следовательно, препятствует аттракции.

В тех случаях, когда у вас действительно просят совета, нужно быть крайне осмотрительным, ибо плохой совет может навсегда испортить отношения. Однако нередко люди спрашивают совета только для того, чтобы утвердиться в уже принятом решении. Поэтому прежде, чем советовать, необходимо лучше разобраться в ситуации, для чего целесообразно применить приемы рефлексивного слушания.

Не перебивайте собеседника

Большинство из нас грешит этим недостатком. Мужчины перебивают чаще, чем женщины. Руководители привыкли перебивать - и не только подчиненных, но и в быту. Это не способствует аттракции.

Наоборот, внимательно слушая, мы отдаем приоритет мыслям говорящего перед своими (скрытый комплимент). Перебивая же, мы как бы говорим: "Послушай лучше меня, мои мысли ценнее твоих. А все, что ты хочешь сказать, я и так знаю".

Если перебить все же пришлось, то помогите затем восстановить ход мыслей собеседника, прерванный вами. Иначе аттракции не добиться.

Задавайте вопросы

Тактичные вопросы возбуждают мысль слушателя, а ленивых заставляют прислушиваться к говорящему - неудобно беспомощно таращить глаза, когда обращаются с вопросом. Другой способ: "Возможно, вы думаете, а почему я ничего не сказал о... Отвечаю..."

Готовьте вопросы

Намечая вопросы, следует учесть два обстоятельства: 1) необходимо иметь искренний интерес к тому, что скажет собеседник (не следует задавать вопросы, если не хотите услышать ответ); 2) сохранить "двойную перспективу" - принимать во внимание не только то, что вы сами хотите услышать, но и то, что хочет сказать или выразить партнер.

Не стоит "без разогрева" задавать собеседнику слишком открытый вопрос, на который ему скорее всего будет лень отвечать: "Расскажи мне о себе...", "Как прошел день?" и т. д. В эту же категорию входят слишком сложные вопросы, которыми может грешить неопытный психолог, например: "Какие процессы идут в вашем подсознании?"

Еще одна ошибка - "отказываться" до того, как вопрос задан: "Вы можете и не отвечать мне, но расскажите, пожалуйста, о..." И, конечно, надо знать, что конкретно вам хочется спросить у собеседника.

"Читайте между строк"

Речь идет о "чтении" устной речи. Так, фраза: "Бизнес есть бизнес" - может служить оправданием грабежа и предательства. Если на деловых переговорах ваш партнер использует словосочетание: "Мне пришло в голову...", это скорее всего означает, что он считает себя умнее вас (ему пришло в голову, а вам нет).

Понятно, что употребление подобных выражений не способствует аттракции.

Шутка

Ее значение для достижения аттракции невозможно переоценить. Удачная шутка улучшает настроение собеседников, пошутивший вызывает расположение к себе.

Средства пантомимики

Жесты оживляют речь и делают ее более выразительной. Телодвижения могут способствовать и привлечению внимания. Резкое движение руки, выразительный наклон головы, шаг вперед, движения плеч, несомненно, вызывают непроизвольное внимание собеседников.

Психологические паузы

Их назначение - раскрытие движения мысли и чувства. Пауза акцентирует внимание на том, что говорится в данный момент. Обычно пауза указывает на нарастание психологического напряжения и потому часто встречается в тех местах речи, где описывается резкая смена событий, где есть антитеза, контраст, неожиданность. Например, во фразе: "Геологи искали воду, а нашли... золото" - психологическая пауза отражает противопоставление "вода - золото". То есть нечто обычное противопоставляется необычному или важному. В предложении: "Он долго работал над изобретением и наконец изобрел... велосипед" - психологическая пауза подготавливает неожиданную развязку.

Психологическая пауза связана с подтекстом речи, она свидетельствует о том, что за фразой - жизнь. Сущность психологической паузы становится яснее, если сравнить ее с паузой логической. "Вот в чем она заключается: в то время как логическая пауза помогает выяснить смысл, психологическая пауза дает жизнь этой мысли, стараясь передать подтекст. Если без логической паузы речь безграмотна, то без психологической она безжизненна... Логическая пауза служит уму, психологическая - чувству" (К. С. Станиславский).

Психологическую паузу нельзя чрезмерно затягивать, иначе может исчезнуть то содержание, которое она призвана нести, и пауза превратится в остановку, тем более неоправданную, что психологическая пауза редко совпадает с концом высказывания. Длительность психологических пауз определяется интуицией говорящего, чувством контакта с собеседниками.

Особенности общения с молодежью

Чтобы добиться аттракции в разговоре с молодыми людьми, говорящий, особенно человек старшего возраста, должен более всего избегать менторского, поучительного тона, не "напирать" на свой житейский опыт, памятуя высказывания кого-то из великих: "Опыт - это ум глупцов". Ведь молодые считают, что у них все будет не так, как "у предков". Молодежь любит посмеяться. Чтобы ей развеселиться нужно совсем немного. О том, что юмор прокладывает дорогу аттракции, мы уже говорили. Но нужно быть готовым к репликам, которые не всегда отличаются корректностью. Вы наберете дополнительные очки, и остроумно их парируете.

Очень важно показать знания молодежного жаргона и проблем.

Тема 15. Деловое общение

1. Виды и формы делового общения

Деловое общение – процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии и взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

Деловое общение можно разделить на *прямое* (непосредственный контакт) и *косвенное* (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Основные формы делового общения:

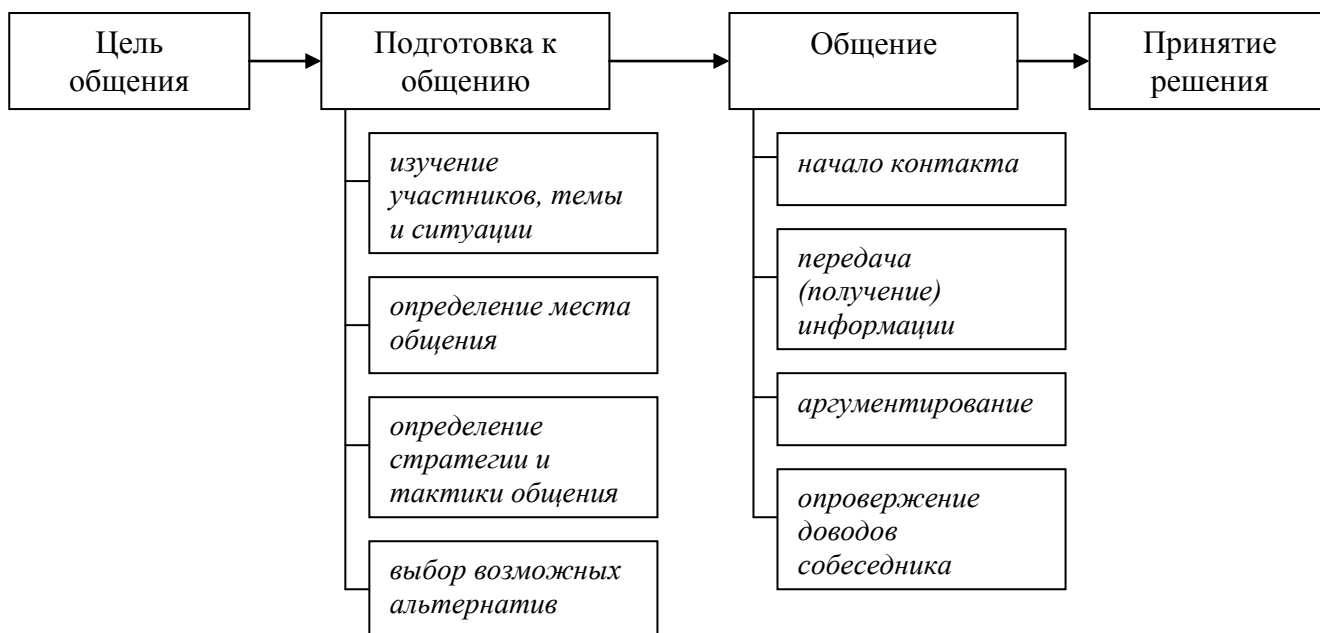
- *деловая беседа* – обмен взаимными точками зрения, мнениями, информацией по определенным вопросам или проблемам;
- *деловые переговоры* – обсуждение с целью заключения соглашения между кем-либо по какому-либо вопросу;
- *деловое совещание* – форма группового обсуждения деловых (служебных) вопросов;
- *публичное выступление* – передача одним выступающим различного уровня информации широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства;
- *деловая переписка* – письма, уведомления, указания, запросы;
- *телефонные разговоры*.

Существуют следующие правила делового общения:

1. желательно обращаться к собеседнику по имени, не допуская ошибок в именах;
2. необходимо проявлять интерес к собеседнику;
3. умейте грамотно приветствовать людей;
4. критикуйте достаточно осторожно;
5. умейте слушать и не прерывать собеседника;
6. убеждайте посредством выводов;
7. говорите о том, что интересует собеседника;
8. развивайте и поддерживайте чувство собственного достоинства;
9. старайтесь получить как можно больше информации от собеседника;
10. используйте метод Сократа, т.е. приучить собеседника слушаться.

Восточная мудрость: «Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего».

Любой вид делового общения состоит из последовательного выполнения определенных функций (фазы делового общения):



2. Типы собеседников

Каждый человек уникален в своей своеобразной и неповторимой манере общаться с другими людьми.

Поскольку руководителю приходится много общаться с самыми разными людьми, он должен быть знаком с основными типами собеседников, так как тип собеседника во многом определяет и то, что он скажет, и то, как нужно вести себя по отношению к нему, чтобы получить необходимое.

Коммуникативный стиль – это способ, при помощи которого человек строит воздействие с другими. В качестве основы взяты два признака:

- 1) адекватность, естественность обратной связи, то есть внимание к реакции собеседника на сообщение;
- 2) открытость по отношению к партнеру по коммуникации, то есть способность, и желание открыто выражать свои мысли и чувства.

Выделяют четыре коммуникативных стиля:

	Открытое поведение по отношению к партнеру	Нежелание раскрываться перед партнером
Обратная связь адекватна	«Самореализация»	«Самозащита»
Обратная связь неадекватна	«Самораскрытие»	«Уход в себя»

Для классификации типов деловых (но абстрактных) собеседников используются следующие критерии:

- компетентность, т.е. обладание знаниями, позволяющими судить о предмете разговора, умение высказывать веское, авторитетное мнение по вопросу, обсуждаемому в ходе деловой беседы;
- откровенность;
- искренность;
- владение приемами общения с другими участниками беседы;
- заинтересованность в теме и успехе беседы.

Всех собеседников можно подразделить на несколько типов:

1. *Вздорный человек (нигилист)* – нетерпелив, несдержан и возбужден, часто выходит за рамки темы деловой беседы.
2. *Позитивный человек* – доброжелательный и трудолюбивый; всегда стремится к сотрудничеству при проведении дискуссии.
3. *Всезнайка* – труден в общении; всегда уверен в том, что знает все лучше других; любит навязывать свою точку зрения; обо всем имеет свое мнение; постоянно требует слова.
4. *Болтун* – часто бестактно и без видимой причины прерывает ход беседы.
5. *Трусика* – недостаточно уверен в себе при публичных выступлениях; такой собеседник охотнее промолчит, чем скажет что-нибудь такое, что, по его мнению, может выглядеть глупо или даже смешно.
6. *Хладнокровный, неприступный человек* – замкнут, чувствует себя и держится отчужденно; не включается в деловую беседу, так как все это ему кажется недостойным его внимания и умственных усилий.
7. *Незаинтересованный человек* – тема беседы его не интересует; он как бы «спит» во время беседы и безразличен к обсуждению.
8. *Важная птица* – чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных; абсолютно не выносит критики.
9. *Почемучка* – постоянно сочиняет и задает вопросы; имеет непреодолимое желание спрашивать.

3. Правила построения деловой беседы

Деловые беседы делятся на две группы:

- беседы свободные и целенаправленные с двусторонним обменом информацией, проходящие без специальной подготовки;
- беседы специально подготовленные и строго регламентированные.

Любая деловая индивидуальная беседа состоит из *трех этапов*:

1-этап – *подготовительный* – определяются задачи беседы, и составляется ее план.

2-этап – *ознакомительный* – установление контакта, преодоление психологического барьера и создание атмосферы доверия.

3-этап – *основной* – состоит из трех частей:

- вводная часть беседы – изложение своей позиции и обоснование ее, выяснение позиции собеседника (первое слово за вашим собеседником);
- основная часть беседы – совместный анализ проблемы (вопросы, возражения, доказательства, устранение сомнений собеседника, поиск вариантов решения);
- заключительная часть беседы - выводы, принятие решений.

4. Технология организации и проведение совещаний

Совещание проводится в том случае, если по каким-то причинам одно лицо не может принять решение самостоятельно.

На совещании сотрудники учатся работать в коллективе, комплексно подходить к решению общих задач, достигать компромиссы, приобретают культуру общения и т.п.

Совещания классифицируются по следующим признакам:

1) 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).

2) по периодичности (частоте) проведения:

- разовые;
- регулярные;
- периодические.

3) по количеству участников:

- узкий состав (до 5 человек);
- расширенные (до 20 человек);
- представительные (свыше 20 человек).

Технология организации и проведения делового совещания состоит из следующих этапов:

1 этап – *подготовка*:

- определение целесообразности проведения совещания;
- определение повестки дня;
- определение состава участников;
- назначение даты и времени совещания (пик повышенной работоспособности – с 11 до 12 ч. и между 16 и 18 часами, совещания лучше проводить во второй половине дня, между 16 и 18 часами);
- определение места проведения совещания;
- подготовка участников совещания.

2 этап – *проведение*:

- продолжительность совещания (оптимальная – 40-45 минут, максимальная – 1-1,5 часа);
- регламент – устанавливается порядок ведения совещания;
- протокол совещания, составленный по определенной форме и содержащий запись выступления участников и принятые ими решения.

3 этап – *подведение итогов и принятие решения:*

- выводы;
- определение тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ;
- определение формы подведения итогов совещания (рассылка протокола; выписка из протокола и т.п.);
- принятие решения о широте информирования;
- способы выработки решения (комиссией заранее составляет проект, участники совещания его корректируют и принимают путем голосования или председатель совещания подводит итоги обсуждения и формулирует решение).

4 этап – *контроль за выполнением решения:*

- определение лиц, осуществляющих контроль.

6. Проведение переговоров

Переговоры - это процесс, направленный на нахождение компромисса или общего решения, в котором участвуют, как минимум, две стороны. С их помощью устанавливаются деловые связи, заключаются договоры, принимаются важные решения, подписываются ответственные документы, координируется совместная деятельность различных организаций. Это также эффективное средство разрешения конфликтов, спорных вопросов, установления доброжелательных отношений и налаживания сотрудничества.

В процессе переговоров выделяют следующие этапы:

- 1) *Подготовка к переговорам* – необходимо знать: что вы (они) желают, что не желают, ваше (их) положение, ваши (их) возможности.
- 2) *Приветствие участников* – представление сторон друг другу.
- 3) *Формулировка предложения* – изложение проблем и целей переговоров.

При этом необходимо излагать свою точку зрения уверенно, настойчиво, показать, что вы стремитесь к взаимопониманию.

Впечатление от человека формируется следующим образом:

<i>То, что видно</i> (одежда, внешний вид, возраст, пол, мимика, осанка)	55%
<i>То, что слышно</i> (тон голоса, интонация, тембр, дикция)	38%
<i>Содержание слов</i>	7%

На первых этапах важнее не то, что вы говорите, а то, как вы говорите.

- 4) *Торг* – диалог участников, включающий в себя уточнение, обсуждение и согласование позиций, выяснение взаимных интересов.

В процессе торга необходимо следовать четырем принципам:

- i. можно отказываться только от того, что не имеет большого значения;
- ii. необходимо стараться идти на равноценный обмен;
- iii. следует отдавать только то, что можешь отдать;
- iv. нельзя ничего не отдавать, не получив чего-либо взамен.

- 5) *Заключение сделки* – подведение итогов и принятие решений, подписание документов.

В процессе переговоров нередко используют некоторые *тактические приемы*, помогающие стороне добиться своего, не соблюдая принципов торга:

- отсрочка (приобретается дополнительное время для консультаций и обдумывания);
- запугивание через косвенные источники (распространение слухов или использование средств массовой информации);
- блеф;
- создание неудобства (вынуждая отказываться от детального обсуждения вопроса);
- «уровень полномочий» (заявление, что в силу должности не уполномочены принимать решения);
- угроза.

После проведения переговоров целесообразно проанализировать их результаты.