

КУРС ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «САМОМЕНЕДЖМЕНТ»

Тема 1. Методологические подходы к самоменеджменту.

План:

1. Современные научные взгляды на сущность самоменеджмента.
2. Концептуальный подход к самоменеджменту Л. Зайверта.
3. Концепция личностных ограничений М. Вудкока и Д. Фрэнсиса.
4. Критерии эффективного самоменеджмента: умение управлять собой, адекватные личностные ценности, четкие личностные цели, навыки решения проблем, инновационность, высокий творческий потенциал, умение обучать и развивать профессиональные качества подчиненных.
5. Определение ценностных ориентиров личности.
6. Жизненная позиция личности: активная, проактивная, пассивная.
7. Ключевые принципы определения личностных целей менеджера.
8. Общие ограничения при выборе целей.
9. Саморазвитие личности менеджера.
10. Профессиональный и должностной рост.
11. Планирование деловой карьеры менеджера.

1. Современные научные взгляды на сущность самоменеджмента.

Начало научного осмысления проблемы самоменеджмента в отечественной управленческой и социологической литературе можно отнести, по наш взгляд, к середине 90-х годов. В одной из первых публикаций на эту тему В. Карпичевым была предпринята попытка «введения в проблему» самоменеджмента, выдвинуты на обсуждение некоторые контуры модели самоменеджмента. Несколько ранее понятие «самоменеджмент» было введено в научный оборот Л. Зайвертом, руководителем Института рационального использования времени в Германии. Интерес к этой проблеме не случаен. Он обусловлен логикой развития управленческих знаний.

Самоменеджмент как новое направление в современном менеджменте возник в ответ на изменения в управленческой ситуации в мире:

- возрастание масштабов и динамизм изменений в предпринимательстве и бизнесе требуют от менеджеров освоения новых подходов и навыков управления, борьбы с возможностью собственного отставания, непрерывности саморазвития;
- нарастание неопределенности, давления и напряженности в различных формах жизнедеятельности организаций и связанных с этим стрессов требуют от менеджеров умения управлять собой;
- превращение творческого потенциала работника в самый ценный капитал организации выдвигает требование сохранения и развития этого потенциала, в том числе и самими работниками;
- исчерпание возможностей многих традиционных школ и методов управления ставит менеджеров перед необходимостью освоения современных управленческих приемов переоценки своего потенциала и работы над его развитием.

Как видим, происшедшие изменения повышают требования к управленческому персоналу, его профессионализму, обучению и переподготовке. Однако, как отмечают М. Будкок и Д. Фрэнсис, организации не могут взять на себя развитие всех навыков у всех менеджеров. Это привело бы к истощению ресурсов организации и подрыву ее стабильности. Поэтому поддержание своего постоянного роста и развития становится необходимостью для каждого менеджера. Заметим, что в Украине и других странах бывшего Советского Союза ситуация усугубляется кризисным состоянием экономики и

практическим отсутствием традиций менеджмента. При этом самоуправление и саморазвитие персонала становятся фактором выживания экономики в рыночных условиях, укрепления позиций менеджмента в странах СНГ и возникновения класса профессиональных менеджеров. Несомненно, правы немецкие исследователи проблем практического менеджмента и деловой карьеры Бербель и Швальбе, утверждающие: «Чтобы добиться успеха, нужно уметь управлять собой»².

Именно потребность в мотивации творческого потенциала каждого работника и невозможность удовлетворить ее в рамках традиционного менеджмента и усилиями самих организаций вызвали к жизни процесс социологизации и психологизации менеджмента, на волне которого и возникло направление самоменеджмента, открывающее перспективы для исследования и практической реализации индивидуальной деловой карьеры.

В управленческой литературе последних лет появились издания по теории и практике самоменеджмента, которые мы анализируем с точки зрения их полезности для осуществления эффективной деловой карьеры.

2. Концептуальный подход к самоменеджменту Л. Зайверта.

Рассмотрим концептуальный подход к самоменеджменту Л. Зайверта. В его определении самоменеджмент – это последовательное и целенаправленное применение испытанных методов работы в повседневной практике для оптимального, осмысленного использования своего времени.

Соответственно основная цель самоменеджмента – максимально использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (самоопределяться) и преодолевать внешние обстоятельства, как на работе, так и в личной жизни.

На самоменеджмент возлагается выполнение определенных функций, в виде которых представлено ежедневное решение разного рода задач и проблем. Функции находятся в определенной взаимозависимости и, как правило, реализуются в определенной последовательности.

Подобный процесс самоменеджмента представлен как своего рода круг правил, наглядно демонстрирующих связи между отдельными функциями самоменеджмента (схема 1).



Схема 1. Круг правил

Во внешнем круге обозначены пять функций: 1 – постановка целей (анализ и формирование личных целей); 2– Планирование (разработка планов и альтернативных вариантов своей деятельности);

3 – принятие решений (принятие решений по предстоящим делам);

4 – реализация и организация (составление распорядка дня и организация личного трудового процесса для осуществления поставленных задач);

5 – контроль (самоконтроль и контроль итогов (в случае необходимости – корректировка целей)).

Во внутреннем круге размещена функция 6 – информация и коммуникация (поиск и обмен информацией, осуществление коммуникационных связей, необходимое на всех фазах процесса самоменеджмента).

Для каждой функции разработаны рабочие приемы и методы ее реализации, а также ожидаемый результат в виде выигрыша во времени. Все они составляют технику самоменеджмента.

Составлены методические рекомендации по использованию этих приемов и методов для эффективной реализации каждой из функций – оценки реального положения дел, инвентаризации потерь времени, даны практические советы по уменьшению этих потерь; предлагаются психологические тесты для самооценки личностного потенциала самоменеджмента.

Общее представление о состоянии своего самоменеджмента вы можете получить, ответив на вопросы теста 1.

К преимуществам самоменеджмента Л. Зайверт относит:

- 1) выполнение работы с меньшими затратами;
- 2) лучшая организация труда;
- 3) лучшие результаты труда;
- 4) меньше спешки и стрессов;
- 5) больше удовлетворения от работы;
- 6) большая мотивация труда;
- 7) повышение квалификации;
- 8) меньшая загруженность работой;
- 9) меньше ошибок при выполнении своих функций;
- 10) достижение профессиональных и жизненных целей кратчайшим путем.

Главным преимуществом Л. Зайверт считает рациональное использование и сбережение самого дефицитного и важного личного ресурса – собственного времени.

Оценивая полезность этой концепции самоменеджмента, мы должны сразу оговориться, что проблемы карьеры в ней не рассматриваются. Вместе с тем ее практическая полезность для осуществления деловой карьеры не вызывает сомнения¹ и состоит в следующем:

- дает целостное представление о сущности самоменеджмента, начиная от его определения, через выделение функций, целей, техники самоменеджмента, и указывая на преимущества;
- нацеливает на индивидуальную управленческую деятельность в каждом из основных составных элементов менеджмента – постановке целей, планировании, принятии решений, реализации и организации, контроле в сочетании с информацией и коммуникацией в каждом из элементов, т. е. налицо опора на теорию классического менеджмента, его «индивидуализация»;
- ориентирует на самооценку потенциала менеджера в каждой из функций, позволяет сравнить результат с требуемой нормой, рекомендует, как практически улучшить результат;
- предлагаемая логика реализации самоменеджмента рассчитана на самообучение рациональному использованию времени целеустремленной плановой, уверенной работе с уменьшением угрозы стрессов и ежедневным достижением успеха, эквивалентом которого может служить высвобожденное личное время.

Как итог эта концепция и техника менеджмента может быть использована для самоменеджмента деловой карьеры в той его части, где речь идет о самооценке своих

деловых качеств и их саморазвитии как предпосылке достижения успеха на каждом месте работы, о сокращении времени освоения новой работы (очередной ступени карьеры).

Вместе с тем деловая карьера – это специфический объект управления (и самоуправления). Поэтому универсальные методы и приемы самоменеджмента не в состоянии обеспечить его эффективность в данном случае, поскольку не опираются на знание сущности и социальных механизмов деловой карьеры.

Кроме того, фактор времени не всегда пригоден в качестве интегрального критерия успеха деловой карьеры: как известно, стремительная вертикальная карьера таит в себе опасность срывов и падений.

3. Концепция личностных ограничений М. Вудкока и Д. Френсиса.

Следующая концепция самоменеджмента (заметим, что сами авторы – М. Вудкок и Д. Френсис – этот термин не употребляют) построена на **идее ограничений**. Под ограничением понимают фактор, сдерживающий потенциал и результаты работы «системы» организации в целом, группы или индивида. Теории ограничений предлагают в качестве быстрого и наиболее практичного способа осуществления ускоренного саморазвития изучение, осознание и преодоление ограничений, препятствующих успеху и личному росту.

Авторы полагают, что внимание нужно сосредоточивать на том, что препятствует полной реализации всех личных возможностей. Поступая, таким образом, можно обеспечить быстрый прогресс, и этот успех позволяет поверить в реальность перемен в самом себе.

Действительно, большинство менеджеров достаточно проницательны и имеют определенное представление о том, что им нужно для совершенствования, но у них отсутствуют как система для точного определения этих нужд, так и средства для их реализации. Концепция ограничений предоставляет управлению способ всесторонней проверки имеющихся способностей и поиска реальных путей развития личных и деловых качеств.

Ориентиром в саморазвитии служат критерии эффективного управления, которое требует наличия у менеджера:

- способности управлять собой;
- разумных личных ценностей;
- четких личных целей;
- упора на постоянный личный рост;
- навыка решать проблемы;
- изобретательности и способности к инновациям;
- высокой способности влиять на окружающих;
- знания современных управленческих подходов;
- способности руководить;
- умения обучать и развивать подчиненных;
- способности формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Перечисленные критерии обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требованиям их работы. Когда какие-либо из указанных навыков и способностей отсутствуют у менеджера, возникает ограничение.

В связи с этим авторами определены соответствующие ограничения. Некоторые из них препятствуют успешной деловой карьере и будут рассмотрены несколько подробнее.

1. Неумение управлять собой проявляется в том, что руководители рискуют своим здоровьем, позволяя волнениям и рабочим заботам поглощать их энергию. Они не умеют правильно «разряжаться», не полностью используют свое время, энергию и навыки, не способны справиться со стрессами, возникающими в жизни управленца, можно сказать, что они ограничены *неспособностью управлять собой*.

2. Размытые личные ценности свойственны менеджерам, для которых не ясны собственные основные принципы или последние у них непостоянны, либо тем, чьи ценности не соответствуют времени. Такие менеджеры ограничены *размытостью личных ценностей*.

3. Смутные личные цели присущи менеджерам, не способным определять цели или стремящимся к недостижимым либо нежелательным целям – часто к таким, которые не отвечают велению времени. Они недооценивают альтернативные варианты и упускают, поэтому важные возможности, а на незначительные вопросы расходуют все время и силы. Подобные менеджеры ограничены *нечеткостью личных целей*.

На схеме I показан круг правил, соблюдение которых обеспечит менеджеру успешное саморазвитие.

4. Остановленное саморазвитие встречается у тех менеджеров, которые не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом. Они недостаточно динамичны, склонны избегать острых ситуаций, позволяют скрытым способностям так и остаться неразвитыми, теряют природную гибкость, и их деловая жизнь превращается в рутину тем более, чем чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности риск. Такие менеджеры ограничены *остановленным саморазвитием*.

5. Недостаточность навыка решать проблемы обнаруживается у тех менеджеров, которые не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных результатов, проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Эти менеджеры ограничены *недостаточностью навыка решать проблемы*.

6. Недостаток творческого подхода присущ менеджерам, не знакомым с методами повышения изобретательности или же считающим их несерьезными и поверхностными. Высокая изобретательность требует готовности бороться с препятствиями и неудачами. Руководители, не желающие из-за трудностей экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход в работе, ограничены *недостатком творческого подхода*.

7. Неумение влиять на людей присуще тем менеджерам, которые не способны получить требуемые поддержку и участие и в результате не могут обеспечить необходимые для успеха ресурсы. Недостаточно настойчивые руководители с недостаточно развитым умением выражать себя и слушать других, не устанавливающие взаимодействия с людьми, ограничены *неумением влиять на окружающих*.

8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда свойственно руководителям, которые не стремятся устанавливать обратные связи, не способны заинтересовать своих подчиненных перспективой выделения себя среди других. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников и управленческий стиль которых устарел, не соответствует условиям, неэтичен или негуманен, ограничены *недостаточным пониманием сути управленческого труда*.

9. Слабые навыки руководства менеджера проявляются в результатах работы и взаимоотношениях подчиненных в группах. Внутри таких групп роли обычно плохо определены, организация работы расточительна, а взаимоотношения оставляют желать лучшего. Здесь мало кто признает вклад руководителя, и моральное состояние группы зачастую быстро ухудшается. Менеджеры, не умеющие добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничены *недостатком способности руководить*.

10. Неумение обучать обнаруживается у менеджеров, не способных помочь подчиненным в их саморазвитии. Требования по их обучению четко не определяются и времени на саморазвитие не хватает. Люди часто работают, не имея обратной связи с руководителем, а его оценки и рекомендации формальны. Менеджеры, которым не хватает способности или желания помогать совершенствованию других, ограничены *неумением обучать*.

11. Низкая способность формировать коллектив присуща руководителю тогда, когда ему не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный

коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Менеджеры, не создающие благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, ограничены *таким умением сформировать группу*. Как видим, каждое из ограничений, будучи преодоленным в результате самоменеджмента, способствует повышению профессионального управленческого и творческого потенциала работника и тем самым увеличивает его шансы и перспективы успешной деловой карьеры. Это, по-видимому, может служить основанием для использования данной технологии самоменеджмента в осуществлении деловой карьеры. В то же время два ограничения непосредственно влияют на ее успех, что видно из перечня методов и идей, предложенных к изучению для их преодоления.

Для ограничения *«Неспособность управлять собой»* это:

- поддержание физического здоровья;
- рациональное распределение сил;
- преодоление трудностей;
- выход из стрессов;
- рациональное распределение времени;
- «удвоение» – максимальное использование времени и возможностей;
- характеристика руководителя, способного/неспособного управлять собой;
- определение момента особой нужды в развитии способности управлять собой.

Для ограничения *«Остановленное саморазвитие»* это:

- выяснение того, что такое саморазвитие;
- общие ограничения на пути высвобождения личного потенциала;
- взгляд на себя;
- эффективная обратная связь;
- развитие открытости и гибкости;
- профессиональный и должностной рост;
- остановленное саморазвитие как ограничение;
- характеристика руководителя с остановленным активным саморазвитием;
- определение степени особой нужды в саморазвитии.

Отметим, что в подразделе концепции самоменеджмента «Профессиональный и должностной рост» даны рекомендации, как учитывать и корректировать направленность развития личности на разных этапах деловой карьеры. К тому же в пособии подчеркивается необходимость саморазвития и самоуправления для тех, «кто собирается переходить на более престижную работу или пребывает в переходном состоянии между двумя важными этапами своей карьеры». Методика самоменеджмента по ограничениям предусматривает исследование с использованием теста своих личных ограничений, уточнение, в чем они состоят и как работать по их устранению, взгляд на свои ограничения глазами окружающих (тест) и с позиций требований непосредственной работы и, наконец, практическое руководство «Как преодолеть ограничения».

Следовательно, эта концепция и техника самоменеджмента вполне применимы для осуществления деловой карьеры, поскольку предлагают целостную методику самоусовершенствования деловых качеств менеджера, повышения его творческого потенциала, что способствует росту возможностей для успешной карьеры. Работа над устранением ограничений «Неумение управлять собой» и «Остановленное саморазвитие» выступает как механизм общей подготовки к карьере и поэтапной подготовки перехода на новую работу. Вместе с тем специфика самоменеджмента деловой карьеры в ней практически не раскрывается.

РЕЗЮМЕ

1. Самоменеджмент как новое направление в традиционном менеджменте возник в результате его психологизации и социологизации в ответ на общественную потребность в более полном использовании и развитии творческого потенциала работника.

2. Самоменеджмент понимается как последовательное и целенаправленное использование эффективных методов, приемов и технологий самореализации и саморазвития своего творческого потенциала.

3. Большинство описанных в литературе концепций самоменеджмента построены на стержневой идее, вокруг которой формируется система методик и приемов работы над собой по реализации этой идеи. В концепции Л. Зайверта – это экономия своего времени; в концепции М. Вудкока и Д. Френсиса – преодоление собственных ограничений; в концепции В. Андреева – саморазвитие творческой личности; в концепции А. Хроленко – повышение личной культуры деловой жизни; в концепции Б. и Х. Швальбе – достижение личного делового успеха.

4. Каждый из концептуальных подходов в комплексе с методиками их реализации может использоваться для самооценки и саморазвития деловых качеств работника, повышения им своего делового потенциала, что увеличит шансы и перспективы успешного продвижения по ступеням деловой карьеры. Однако самоменеджмент деловой карьеры должен строиться на основе понимания сущности самой деловой карьеры, знания социально-психологических механизмов ее осуществления, и прежде всего адаптивно-развивающего механизма.

4. Критерии эффективного самоменеджмента: умение управлять собой, адекватные личностные ценности, четкие личностные цели, навыки решения проблем, инновационность, высокий творческий потенциал, умение обучать и развивать профессиональные качества подчиненных.

Самоменеджмент – это последовательное и целенаправленное использование эффективных методов работы в повседневной практике, с оптимальным использованием своих ресурсов для достижения своих же целей.

Самоменеджмент позволяет эффективно пройти все этапы успешного пути к цели, а именно:

- решить, чего вы хотите достичь
- создать собственное видение успеха
- использовать метод «больших скачков»
- верить, что успех придет
- сосредоточиться на целях, ведущих к успеху
- не падать духом при неудачах

Классики эффективного менеджмента Майк Вудкок и Дэйв Фрэнсис выделяют следующие ключевые навыки эффективного менеджера:

способность управлять собой: способность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; способность справляться со стрессами.

разумные личные ценности, ясные или адекватные современной реальности

четкие личные цели: ясность в вопросах личной и деловой жизни; реалистичные жизненные цели

упор на постоянный личностный рост: настроенность и восприимчивость к новым ситуациям и возможностям

навык решать проблемы: наличие эффективных стратегий принятия решений и способности решать современные проблемы

творческий подход и способность к инновациям: изобретательность, способность генерировать количество идей, достаточное для решения проблем, умение использовать новые идеи

высокая способность влиять на окружающих: обеспечить их поддержку и участие, влиять на их решения
знание современных управленческих подходов
способность руководить умение обучать и развивать подчиненных
способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

5. Определение ценностных ориентиров личности.

Ценностью можно назвать то, что обладает особой важностью для человека, и то, что он готов оберегать и защищать от посягательств и разрушения со стороны других людей. Свои личностные ценности есть у каждого человека. Среди этих ценностей есть уникальные, характерные только для данного индивида, и ценности, которые объединяют его с определенной категорией людей.

Человек строит свою систему ценностных ориентаций по иерархической схеме: разные события, предметы и явления имеют для личности различную степень значения, ценности и важности. В определении ценностных ориентаций личности важную роль играет мотивация, история, культура, а также опыт индивидуума. Есть ценности, которые сложились исторически и присущи данной культуре, а есть те, которые человек сформировал на основе прожитого лично им.

Материальные и духовные ценности

Нет четкой и общепризнанной классификации для ценностей и ценностных ориентаций личности, однако мы сами можем убедиться путем наблюдения, какие грани приобретают человеческие ценности.

Самое распространенное деление ценностных ориентаций личности в психологии – это материальные и духовные ценности.

В норме человеку присущи и те, и другие, однако у каждого из нас есть тенденция к преимуществу одной из двух. Любое пограничное состояние в ценностной ориентации может стать причиной заметного ухудшения уровня жизни. Например, если человек ориентируется лишь на материальные ценности, он легко может переступить грани допустимого в обществе и стать его изгоем. Обратная сторона медали – чрезмерный аскетизм при преобладании духовных ценностей приведет к проблематичной реализации самых элементарных бытовых ситуаций.

Групповые и индивидуальные ценности

Также цели и ценностные ориентации личности принято делить на групповые и индивидуальные. Групповые ценности – это направленная деятельность группы, коллектива, общества, где большинство членов разделяют данную политику ценностей.

Индивидуальные ценности формируются человеком в процессе личностного развития. Однако есть сторонние вещи, которые могут повлиять на ценностные ориентиры человека – среди них психические патологии, алкоголизм и наркомания.

Конфликт ценностей

Алкоголь может не только стать причиной нарушения ценностной ориентации, но и ее следствием. Так случается, что при изменении внешней обстановки, возможностей реализации, ценности человека остаются прежними, завышенными, и личность не может быть удовлетворена. Этот конфликт возможностей и ценностей приводит к алкоголизму.

В то же время, направленность и ценностные ориентации личности могут быть как завышенными (не соответствующими возможностям, талантам и умениям личности), так и сравнительно доступными, но при этом, человек по определенным причинам не имеет возможности их достичь. В таком случае, после длительных сверх напряжений психики, возникают аффективные расстройства.

А ценности были всего-то самыми первостепенными – удовлетворение голода (возникает булимия), или же удовлетворение половой потребности.

6. Жизненная позиция личности: активная, проактивная, пассивная.

Жизненной позицией принято называть отношение к окружающему миру в целом. Именно жизненная позиция является определяющей для стратегии поведения, которую подсознательно избирает человек. Благодаря ей кто-то справляется с трудностями, а кто-то падает духом.

Жизненная позиция помогает нам преодолевать трудности жизни, взлёты и падения. Она выражается во всех областях деятельности: трудовой, этической, внутренней, общественной, политической.

Люди начинают формировать жизненную позицию с самого рождения. Как будет развиваться ребёнок, в большей степени зависит от близкого окружения. Это родители, бабушки, дедушки, воспитатели, учителя. На данном этапе закладывается фундамент жизни в социальной сфере. От гармоничных отношений в семье, школе, на работе формируется личность.

Проактивная жизненная позиция - имею четкое осознание своей личной миссии и целей для реализации личной миссии. Сначала учусь, потом применяя знания и продумывая наперед(планируя) - реализую план жизни. Сталкиваясь с небольшими непредвиденными трудностями, которые обязательно осмысливаю и учитываю на будущее. Девиз - делаем все спланированно (не спонтанно), только то, что совпадает с моей личной миссией и целями. Эта позиция не появляется сначала, чаще рождается из естественно активной жизненной позиции к 30 летнему возрасту.

Активная жизненная позиция - по жизни, в силу особенности характера (предположим халерик) не сижу на месте, постоянно что то делаю, возникающие трудности созданные своими же руками уже реактивно выправляю, чаще не успеваю их нормально анализировать. Миссия заложена в подсознание, поступки интуитивно подчинены неосмысленной миссии. Девиз - делаем, а там разберемся или надо заварить кашу, а так уж какнибудь расхлебываем. Чаще всего одни заваривают а расхлебывать приходится многим. Учимся, только тогда, когда явно уже чувствуем, что знаний не хватает. Это типично для предпринимателя, иначе, если бы предприниматель знал наперед все трудности, вряд ли он рискнул заваривать кашу. Выход - осмыслить личную миссию и выйти на проактивную жизненную позицию. Активная жизненная позиция естественна, с нее начинают большинство успешных людей в процессе переходя в проактивную позицию. Реактивная жизненная позиция - личной миссии нет и в сознание и в подсознание - от части есть остатки или зачатки ответственности. Если уж что то в жизни происходит, то предпринимаются ответственно действия различного усилия (пока гром не грянет, мужик не перекрестится).

Девиз - делаю только тогда, когда возникает надобность. Если дело как то разрулилось отлично-повезло, а учиться и анализировать нет времени(на самом деле просто лень)

Пассивная жизненная позиция - личной миссии нет не в сознание не в подсознание, ответственность за что либо так же отсутствует. На любое входящее событие ничего не делаю, всегда нахожу причины, чтобы не реагировать. Как правило во всех личных неудачах, а неудачи только и сопровождают жизнь такого человека, все вокруг виноваты.

7. Ключевые принципы определения личностных целей менеджера.

На каждом уровне менеджмента целям уделяется особое внимание. Нечеткость и суега в работе это всегда результат отсутствия обозначенных целей на любом уровне. Каждый менеджер должен поставить перед собой цель и строить свою работу, а также планировать действия своих сотрудников, добиваясь ее осуществления.

Если цели изначально не сформулированы, у менеджера не будет ориентира, и, он либо будет придумывать свои собственные цели, либо бросаться от одного решения к

другому. Ни один менеджер не сможет добиться успеха, если цели его работы не сформулированы. Отсутствие четких планов и целей равносильно полной дезориентации в работе. Менеджеры нижестоящих уровней вынуждены определять задачи самостоятельно. При такой ситуации главный менеджер не в состоянии ни координировать их и свои действия, ни планировать работу. Кроме того, в этом случае отсутствует некий образец работы для оценки и анализа.

Если бы мы перечисляли качества и умения менеджера в порядке их значимости, то первым следовало бы назвать его способность сформулировать цель, - все остальные навыки можно предсказать, исходя из поставленных им жизнеспособных целей. Менеджер никем не сможет руководить, если он сам не знает, чего хочет добиться. Он не сможет контролировать действия своих подчиненных, направленных на достижение несуществующей цели. Он также не сможет принимать конструктивные решения при отсутствии цели или задачи. Немыслимо анализировать работу, которую всегда нужно оценивать по конечному результату.

В работе менеджера можно выделить пять таких базовых операций. В совокупности они приводят к объединению ресурсов в живой и развивающийся организм.

Менеджер в первую очередь занимается постановкой целей. Он определяет, какими должны быть эти цели. Он определяет, какими должны быть частные цели в каждой ключевой сфере предприятия. Он решает, что нужно делать, чтобы достичь этих целей. Он делает эти цели достижимыми, излагая их людям, от эффективности которых и зависит достижение этих целей.

Затем менеджер занимается организаторской работой. Он анализирует необходимые действия, решения и отношения. Он классифицирует работу в целом. Он делит ее на виды деятельности, которыми можно эффективно управлять. Эти виды деятельности он делит на поддающиеся управлению работы. Определенным образом группируя эти виды деятельности и работы, он представляет их в виде организационной структуры, состоящей из ряда подразделений. Он подбирает людей для управления этими подразделениями.

Третьей важнейшей обязанностью менеджера является мотивация работников и общение с ними. Из множества людей, отвечающих за выполнение различных работ, он должен создать команду единомышленников. Он делает это на основе собственного практического опыта управления людьми. Он делает это на основе своего собственного отношения к людям, которыми он управляет. Он делает это, применяя те или иные методы стимулирования и вознаграждения за хорошую работу. Он делает это, используя возможность повышения по службе наиболее отличившихся работников. Он делает это, постоянно общаясь с подчиненными, причем это общение обязательно должно носить двусторонний характер.

Четвертым базовым элементом работы менеджера является измерение показателей. Менеджер устанавливает четкие показатели, отражающие эффективность выполнения того или иного вида работы, той или иной работы. Он отвечает за то, чтобы для каждого работника организации были предусмотрены соответствующие показатели или критерии эффективности, которые учитывали бы как эффективность организации в целом, так и эффективность конкретного человека, помогая ему успешно справляться со своими обязанностями. Менеджер анализирует эффективность каждого работника, оценивает и интерпретирует ее. И, как и в любой другой сфере своей деятельности, менеджер излагает своим подчиненным и руководству суть этих измерений и анализирует полученные с их помощью результаты.

Менеджер способствует развитию своих подчиненных. Стиль управления каждого менеджера может либо облегчать, либо затруднять саморазвитие и самосовершенствование своих подчиненных. Менеджер либо ведет своих подчиненных правильным путем, либо, наоборот, заводит их в тупик. Менеджер либо помогает им раскрыть свои способности, либо, наоборот, подавляет их. Он укрепляет личные качества,

формирующие достойную личность или, наоборот, разрушает их. Он либо поддерживает в них чувство собственного достоинства, либо, наоборот, сгибает их «в бараний рог».

Все перечисленные действия являются базовыми элементами работы любого менеджера, - даже если он и не подозревает об этом. Он может их выполнять лучше или хуже, но он обязательно выполняет их.

Постановка целей, организаторская работа, мотивация подчиненных и умение общаться с ними, измерение показателей и способствование развитию своих подчиненных являются формальными, классификационными категориями. Лишь личный опыт менеджера способен воплотить их в жизнь, сделать их конкретными и осмысленными. Но поскольку они формальны, они применимы к любому менеджеру и ко всему, что он делает как менеджер. Их может использовать каждый менеджер для оценки своей собственной квалификации и эффективности, а также для их повышения.

Одно лишь умение правильно ставить цели не делает человека менеджером, точно так же, как умение наложить простенький шов в нужном месте вовсе не делает человека настоящим хирургом. Однако, если человек не умеет устанавливать цели, то не может быть и речи о надлежащем выполнении им обязанностей менеджера, точно так же, как человек, не умеющий накладывать элементарные швы, не может считаться настоящим хирургом. И как хороший хирург, постоянно совершенствующийся в наложении швов, со временем становится отличным хирургом, точно так же и хороший менеджер, постоянно совершенствующий собственную квалификацию и эффективность во всех пяти базовых элементах своей работы, со временем обязательно становится отличным менеджером

ПРИНЦИПЫ ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ

В недавние годы профессора школ делового администрирования и сторонники различных систем управления типа «управления по целям» призывали менеджеров к постановке ясных целей для себя и своих подчиненных. И хотя идея управления по целям утратила часть своей родной привлекательности в качестве философии менеджмента, она продолжает оказывать влияние на управленческую практику всего мира.

Некоторые люди настолько сильно втягиваются в процесс выполнения задач, что утрачивают представление о смысле своей деятельности. Как говорят, фанатик - это тот, «кто удваивает свои усилия, потеряв из виду цель». Смысл установления целей заключается в том, чтобы сконцентрировать внимание на желательных результатах. Для обозначения желательных результатов пользуются различные термины, например, цели, подцели, задачи, результаты; здесь, однако, не имеет смысла анализировать использование этих терминов и различия между ними.

Когда опытных руководителей просят привести несколько примеров целей, они обычно говорят о результатах, которых необходимо добиться, но их слова при этом могут быть настолько туманными и неточными, что понять, что же они называют целью, нелегко. Поэтому полезно изучить характеристики хорошо определенной цели.

Цель можно определить как «нечто, увязанное со временем и измеримое в смысле состояния». Эти характеристик можно изучить на примере следующих заявлений о личных целях:

Снизить вес до 65 кг к Рождеству

Добиться должности генерального директора концу года

Стать квалифицированным руководителем

Больше рисковать в работе

Четыре раза в неделю совершать утренние пробежки в течение 30 минут

Добиться большего признания в работе

В каждом из этих заявлений говорится о том, чего хотелось бы добиться, но между ними есть два вида отличий. Во-первых, часть заявлений содержит временной предел для достижения целей, другие заявления в смысле времени открыты. Во-вторых, одни заявления крайне определены (четыре раза в неделю совершать утренние пробежки в течение 30 минут), другие имеют более общий характер (добиться большего признания в

работе). Наиболее полезные заявления о целях одновременно определенны, и увязаны во времени.

Многие менеджеры считают, что личные цели помогают добиться больших перемен, если они отвечают следующим критериям:

Человек чувствует себя лично заинтересованным в их достижении

Возможно успешное продвижение к ним малыми шагами

Установлены временные пределы

Четко установлен конкретный конечный результат

Постановка целей помогает людям решать, что наиболее приемлемо и полезно. Не имея целей, люди часто оказываются во власти случайности или прихотей друг людей. Однако простое наличие целей не обеспечит магического решения всех проблем. При установлении целей стремятся предусмотреть возможное будущее, поскольку обстоятельства часто меняются, цели, поставленные в прошлом, становятся неуместными или недостижимыми. Это особенно характерно для политики, которая, как и управление, представляет собой искусство возможного. Говорят, что «неделя для политики большой срок», поскольку новые факторы могут быстро и радикально изменить ситуацию. Постоянство и важность целей в жизни человека или компании бывают различными. Некоторые цели имеют фундаментальный характер и сохраняются на протяжении жизни поколений (например, стремление к прибыли); другие цели более поверхностны и имеют временный характер (например, желание приятно провести Рождество).

Всем известно, что легче установить цели, чем достичь их. Многие решения, принятые на Новый год, превращаются в ничто ко второй неделе января. Многие небрежны и нереалистичны в установлении себе целей, потому что слишком легко относятся к своим обязательствам и готовы в любой момент забыть о них. Поведение человека, эффективного в постановке целей, характеризует тщательное изучение возможных обязательств и реальности их выполнения, прежде чем он возьмет их на себя. Такой человек ответственно относится к своим обязательствам и к усилиям, требуемым для достижения целей, какие бы трудности ему ни встретились. Подобное отношение также ценно, если оно распространяется и на цели, принятые совместно с окружающими.

Цель, сформулированная в общем виде, может служить полезным руководством, но она не всегда способна привлечь внимание к тому, что нужно сделать, чтобы добиться успеха. Вот несколько примеров личных целей, сформулированных в общем виде:

Быть удачливым в работе

Иметь хорошие отношения со своей рабочей группой

Уметь расслабляться в домашней обстановке

Получать удовольствие от занятий спортом

Эти заявления ни достаточно определенны, ни увязаны со временем, хотя указывают на общую цель и область, в которой должно добиться успеха. Для того чтобы подобные заявления оказались полезными, они должны быть превращены в нечто более конкретное с помощью вопросов о том, как этих общих целей можно достичь, и постановки конкретных задач, четко расписанных во времени.

Рассмотрим пример с руководителем, который вернулся из своего ежегодного летнего отпуска, чувствуя себя отдохнувшим и бодрым, и решил больше не позволять себе слишком уставать и терять работоспособность. Такое решение, вероятнее всего, будет нарушено под влиянием неизбежных затруднений организационной жизни, если только он не поставит себе ряд совершенно конкретных целей такого типа:

Дважды в неделю играть в теннис

Дважды в неделю плавать

Двадцать минут после подъема отдавать занятиям йогой

В течение следующего месяца тщательно следить за использованием своего рабочего времени

Можно установить и другие цели, но приведенные достаточно хорошо иллюстрируют необходимость большей определенности установок.

ЗАЧЕМ НУЖНО СТАВИТЬ СЕБЕ ЦЕЛИ

Установление целей позволяет приобрести критерии, позволяющие судить, важно ли то, что вы делаете. Не имея целей, люди обычно тратят силы на ерунду. Они часто начинают чувствовать себя деморализованными или расстроенными и некритически воспринимают чужое влияние. Конечно, люди могут оказать помощь в прояснении или установлении целей для своих подчиненных, но кто сам несет ответственность за собственные распоряжения и стандарты, чувствуют себя увереннее и более способны распоряжаться своей судьбой. Чем большую ответственность они несут, тем больше их чувство самоуважения.

Противоречивые требования и возможности досаждают многим руководителям. Необходимость рисковать может противоречить стремлению к безопасной жизни; семейные обязанности - карьерным устремлениям и требованиям, присущим работе руководителя. Над людьми не имеющими четких личных целей, обычно господствуют требования момента. Как правило, они не добиваются целей, менее популярных или не поддержанных другими людьми. Установление целей помогает нам ограждать себя от требований, предъявляемых ситуацией и другими людьми, добиваясь целей, важных для нас лично. Например, занятый менеджер может вдруг плениться ящерицами и захочет изучить брачное поведение ящериц в Сахарской пустыне. Учитывая напряженность его работы и семью, подвергающую сомнению оправданность такого хобби, ему придется противопоставить давлению с их стороны постановку себе целей и поиск путей их достижения. Как только его цель оказывается ясно выраженной, окружающие с большей вероятностью признают важность подобных занятий и будут уважать твердость его решения.

Даже в подвижной и меняющейся обстановке существуют возможности для развития карьеры и личных достижений. Руководителям полезно время от времени анализировать цели своей карьеры. Это особенно важно, когда одни отрасли промышленности оказываются в упадке, а другие, наоборот, процветают. В следующем десятилетии возникнет новый спектр менеджерских постов, а многие из существующих станут ненужными.

Подвергая анализу цели своей карьеры, необходимо оценивать два фактора. Во-первых, в организации, где вы работаете, могут сложиться различные пути замещения высших управленческих постов. Эти пути могут ограничивать ваши возможности вплоть до того, что вам придется сменить организацию, отрасль, в которой вы работаете, или даже страну, в которой вы живете. Во-вторых, особенно важны для карьеры ваши личные желания, ограничения и таланты. При анализе целей своей карьеры необходимо ответить на некоторые ключевые вопросы:

Какого уровня дохода я хочу добиться?

Насколько важна для меня мощь организации?

Какого профессионального положения я хочу добиться?

Насколько важную роль играют творческий подход и инновации в моей работе?

Если бы я был предпринимателем, организацию какой величины я бы выбрал?

Заставляет ли меня что-либо жить и работать в этой стране?

Хотел бы я, чтобы меня помнили в будущем, и если да, то за что?

Начав отвечать на эти вопросы, вы прибавите ясности и в вопросе о своих решениях, что увеличит степень вашего контроля над собственным будущим. Хотя могут возникнуть неожиданные возможности, которые изменят тот выбор, который стоит перед вами, но если уж вы имеете общее направление, легче определиться, когда сказать «да», а когда - «нет».

В жизни руководителя есть этапы, когда ему особенно необходимо прояснить свои личные цели. Обычно этапы совпадают с возрастными рамками, например:

Этап 1: 20-24 года Начало карьеры
Этап 2: около 30 лет Приобретение определенной компетентности
Этап 3: около 40 лет Анализ достижений и рассмотрение возможностей для перемен

Этап 4: около 50 лет Подведение итогов карьеры и подготовка выхода в отставку

Этап 5: около 60 лет Переход к нерабочей жизни

Важность прояснения личных целей возрастает, если осуществляете один из этих жизненных шагов. В то время творческий подход к жизни требует от вас постоянной открытости ко всему неожиданному и готовности осуществлять анализ и поиск лучших решений, достижимых в тот или иной момент.

Рассмотрите три временных промежутка для установления целей: следующие шесть месяцев, следующие года и последующие годы. Когда вы почувствуете себя готовым, попробуйте подготовить письменное изложение своих целей. Напечатайте его и регулярно рассматривайте их выполнение. Вы можете проверить реалистичность своих целей, поскольку теперь они записаны, двумя путями.

Осуществляя проверку в отношении своего прошлого. Проанализируйте свое прошлое и выясните, многого ли вы добились и насколько сильно развились. Вряд ли вы можете ожидать больше увеличения темпов своего личного роста.

Осуществляя проверку совместно с друзьями. Окружающие хорошо вас знают, и, таким образом, можно создать полезную обратную связь. Некоторые близкие вам люди могут иметь законный интерес в том, чтобы видеть вас в определенной роли, поэтому их предположения могут быть основаны на их собственных потребностях, а не на ваших. Устраните возникшее смещение, попросив отзыв, как от коллег, так и от профессиональных консультантов.

Вкратце: установление личных целей необходимо по следующим причинам:

Может ли быть осознан имеющийся в отношении карьеры выбор;

Вы убедитесь в правильности избранного вами пути;

Сможете лучше оценить уместность ваших действий и опыта;

Можно будет убедить окружающих в верности вашей точки зрения;

Это придаст вам дополнительные силы;

Вам удастся укрепить ваше чувство порядка и покоя; и

Возрастет возможность достижения желательных результатов.

Так нужно ставить себе цели

Обычно цели устанавливаются на определенный период, поэтому полезно наблюдать за процессом их определения, утверждения и приведения в действие.

ШАГ ПЕРВЫЙ: ПРОЯСНЕНИЕ ВАШИХ ДРЕВНОСТЕЙ

Очень полезно устанавливать цели в ситуации, которая вас не удовлетворяет или может такой стать. Всем людям необходимо дышать, но избыток воздуха не дает им задумываться над своим дыханием. Однако люди, оказавшиеся запертыми на подложке в погруженном состоянии, где не хватает воздуха, должны немедленно поставить себе цель получить достаточный запас воздуха как можно быстрее.

Установление личных целей требует анализа текущей ситуации и ответа на вопрос, чего вы хотели бы добиться. Это требует воображения и определенной свободы от тех необоснованных ограничений, которые ранее были приняты без всяких вопросов.

ШАГ ВТОРОЙ: ПРОЯСНЕНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Большинство руководителей осуществляют выбор из ряда возможностей во всех сферах жизни. Некоторые из этих возможностей могут противоречить вашим ценностям или вызывать избыточные трудности для тех, кто окружает. Однако, по крайней мере теоретически, здесь имеется выбор и доступны определенные возможности.

Первый шаг в прояснении возможностей состоит в установлении как можно большего их числа. Этого частично можно добиться напряжением собственной мысли, но расширить список можно путем изучения ситуации и привлечения окружающих.

Например, рассмотрим случай с человеком, изучающим возможности смены работы. На поверхности лежат возможности, которые можно обнаружить в работе, сходной с той, которую он ныне выполняет. Однако имеется также и множество других возможностей. Например, вы можете стать почтальоном поваром или торговцем оружием. Разумный выбор нельзя осуществить, пока не установлены все имеющиеся возможности.

ШАГ ТРЕТИЙ: ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ТОМ, ЧТО ВАМ НУЖНО

Списка возможностей недостаточно; необходимо знать к чему вы стремитесь и чего хотите добиться. Это может показаться очевидным, но определить, что вам нужно, не всегда просто. Необходимо ответить на три ключевых вопроса:

Что является для вас важным?

На какой риск вы готовы пойти?

Как ваши решения повлияют на окружающих

Первый вопрос («Что является для вас важным?») связан с определением ваших личных ценностей и позиций, тема обсуждается в разделе «Ограничение 2: Размытые личные ценности», здесь же только необходимо подчеркнуть, что качество решений о выборе образа жизни многом зависит от глубины осуществленного человеком самоизучения. При возникновении трудностей с прояснением ваших подходов рекомендуем заглянуть в главу «Ограничение 2».

Второй вопрос («На какой риск вы готовы пойти?») помогает вам определить личные границы и пределы, влияющие на ваш выбор. Вы можете решить, что некоторые возможности слишком рискованны, и предпочтете обратиться к методам действий с более надежными результатами. Оценка рискованности - это важный шаг, но она часто затрудняется тем, что мы больше тревожимся из-за возможного риска, чем ситуация того заслуживает. Это заставляет людей избегать рискованных возможностей, даже не оценив реальную степень риска. Анализ рискованности предполагает учет возможных потерь и вероятности риска с помощью следующей формулы:

$(A/B) \times (C/D)$

где А - Возможные выгоды в случае удачи

В - Возможные потери в случае неудачи

С - Вероятность удачи

Д - Вероятность неудачи

Третий вопрос («Как ваши решения повлияют на окружающих?») направлен на изучение последствий ваших решений для людей, связанных с вами. Лишь очень немногие люди свободны от всех связей с другими. Обычно люди опутаны сетью взаимосвязанных отношений и обязанностей. Ваши решения отзываются на других, и в свою очередь их решения - на вас. Мы не хотим сказать, что реакция других людей должна во всех случаях не давать вам вести себя так, как вы хотите. И все же наиболее гуманный метод решения проблем - тщательно изучить, кто может быть затронут вашими решениями, и определить, стоит ли то, что вы получите, затрат, вызванных этим влиянием на них. Обсуждение ваших идей и возможных действий с теми, кого они, вероятно, затронут, и также наблюдение за их реакцией помогут сделать трудные решения более точными.

ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ: ВЫБОР

Когда вы наконец определили диапазон имеющихся возможностей и прояснили ваши потребности и желания, необходимо сделать выбор. Осуществление выбора на самом деле представляет собой интересный опыт. Практически вы заявляете, что направите ваши усилия на данное, а не иное направление. Но может быть так, что именно последнее привело бы вас к более удовлетворительному и желанному результату. Возможно, вы осуществили неверный выбор и окажетесь втянуты в борьбу за успех в крайне неблагоприятных обстоятельствах. Не существует методов, позволяющих гарантированно устранять риск неверных решений. Все, что вы можете сделать, - это

выбрать наиболее привлекательный и многообещающий вариант, сознавая, почему вы выбрали именно его.

Установление цели представляет собой активный шаг, поэтому в момент осуществления выбора вы берете себя обязательство, что избранный образ действий обеспечит удовлетворительный результат. Это означает, вы осуществите и следующие шаги и направите свои силы и навыки решения проблем на то, чтобы оправдать свои обязательства.

ШАГ ПЯТЫЙ: УТОЧНЕНИЕ ЦЕЛИ

Некоторые цели выражены в общем виде, как, например: «Я хочу больше рисковать в моей работе». Подобные утверждения настолько неопределенны, что они, вероятнее всего, так и останутся благими намерениями если не будут конкретизированы. Для того чтобы подобную общую задачу можно было превратить в программу действий или в реальную цель, необходимо предложить ряд более конкретных шагов.

Цели полезны в качестве напоминания о том, для чего предпринимаются действия. Зачастую для достижения одной цели необходим целый ряд разных действий, так что легко потерять из виду желательный конечный результат и погрузиться в текучку. Если это случается руководитель обычно может часами работать, напрягая все силы, чтобы добиться успеха, и все же у него мало что получается. Сопоставление логических связей между общими задачами и конкретными рабочими целями помогает сократить излишние усилия.

ШАГ ШЕСТОЙ: УСТАНОВЛЕНИЕ ВРЕМЕННЫХ ГРАНИЦ

Время - это ресурс, с которым можно разумно обращаться, но которым можно и серьезно злоупотреблять. Занимаясь слишком многим одновременно, трудно добиться результата во всем, поэтому вы должны выбрать, как распределить время, при этом важен и способ, которым вы осуществляете подобный выбор. На распределение времени влияет много факторов, в том числе следующие:

Обычные требования работы;

Чрезвычайные или дополнительные требования, возникающие в работе;

Ожидания окружающих;

Личные надежды и стремления;

Чувство долга и уже взятые на себя обязательства; и

Привычная практика.

Управление своим временем более глубоко обсуждается в разделе «Ограничение 1: Неспособность управлять собой». Здесь же достаточно заметить, что, поскольку другие решения о том или ином использовании времени, принимаются неосознанно и инстинктивно, время задетую тратится без какой-либо оценки реальной полезности таких затрат. Люди должны относиться ко времени как к ценному ресурсу, подобному деньгам в банке. Время предоставляет возможности, и управление временем обеспечит расширение этих возможностей.

Цели, содержащие направление действий, должны также указывать скорость движения. Это необходимо для того, чтобы люди могли хорошо распределить свое время и другие ресурсы. Если цель не имеет временных границ, нет и никакой возможности следить за своими успехами. В каждом из следующих примеров цель очень конкретна, поэтому понятно, как следить за достижениями:

Снизить вес до 65 кг к Рождеству

Прочитать эту главу к шести часам вечера

Каждую неделю пробегать по пять миль

За следующие двенадцать месяцев увеличить свой доход на 20%

ШАГ СЕДЬМОЙ: КОНТРОЛЬ СВОИХ ДОСТИЖЕНИЙ

Тот, кто решит похудеть, вероятно, установит в качестве цели определенную потерю веса и сядет на диету. Одним из сильнодействующих способов самоощущения может стать вывешенная в ванной комнате диаграмма веса. По мере снижения графика,

указывающего вес по неделям, худеющий будет испытывать чувство удовлетворения, повышение линии послужит сигналом, что программ похудения проваливается и требуется либо более жесткая дисциплина, либо новая диета. Этот пример указывает на все преимущества наблюдения за своими результатами:

Появляется обратная связь с эффективностью» работы;

Возникает чувство удовлетворения по мере продвижения к цели;

При неудаче возникает мрачное настроение;

Создается возможность переосмыслить избранную стратегию и спланировать новый метод действий.

Для того чтобы следить за своими достижениями, необходимо найти какую-либо меру успеха, и чем менее четко определена проблема, тем труднее измерить движение. Однако найти средства, чтобы его оценивать очень важно, поскольку объективные измерители необходимы, даже если они требуют жесткого порядка. Есть комплексные цели, например связанные с развитием карьеры, в которых невозможно сразу провести такое измерение полностью. Оценка степени достижения подобных комплексных целей проводится пошагово.

Семь шагов, которые вам предложены, могут послужить контрольным средством для прояснения ваших целей. Задав себе вопрос, какой из этих шагов вы всего пропускаете или неудовлетворительно выполняете, вы получите основу для пересмотра своих подходов развития новых навыков.

ОЦЕНКА СВОЕГО ПРОДВИЖЕНИЯ

Люди постоянно стараются предугадать будущее и сделать так, чтобы все происходило в соответствии с их желаниями. Однако будущее редко совпадает с ожиданиями людей, и обычно самые лучшие планы оказываются непригодными. Существует еще одна опасность, связанная с установлением целей: заранее предопределенные эталоны, схемы поведения ограничивают свободу гибкой и непосредственной реакции на возникающие ситуации. Слишком жесткие цели, становясь навязчивыми, мешают получению опыта. Установление целей приносит в жизнь людей элемент директивной плановости. Нельзя допускать, чтобы попытки установления ясных целей подавляли непосредственность и ограничивали свободу реакции на новые ситуации. Наоборот, наилучшим образом определенные цели - это те, которые позволяют быть более открытым по отношению к имеющимся впереди возможностям. Если жестко предписанные цели подрывают непосредственность реакции, значит, бесплодное планирование вытеснило творческий подход.

Обнаружив, что ваши цели не достигнуты, используйте следующий вопросник для выяснения возможных причин:

Действительно ли ваши цели важны для вас? Цели, в которых действительно не заинтересованы, обычно не достигаются.

Реальны ли ваши цели? Бывает, что люди устанавливают цели, которых почти невозможно добиться, а потом удивляются своей неудаче.

Вложили ли вы в достижение целей достаточно сил и внимания? Вполне достижимые цели могут быть не реализованы из-за того, что на преодоление препятствий не было приложено достаточно усилий.

Сохраняют ли ваши цели актуальность? Возникновение новых обстоятельств может сделать некоторые ваши цели устаревшими.

Достаточно ли вы привлекали к делу окружающих? Без помощи и поддержки многие проекты обречены. Установление на ранних этапах работы взаимосвязей с окружающими помогает продвижению вперед.

Не слишком ли рано вы сдались? Во многих случаях люди «признают себя побежденными» слишком рано, когда настойчивость могла бы привести к успеху.

8. Общие ограничения при выборе целей.

Как и большинством других методов управления, установлением целей можно злоупотребить, но руководители могут использовать преимущества создаваемой ими дисциплины для того, чтобы взбодрить людей, восстановить осмысленность работы и эффективно использовать время. Мы находим, что шансы на успех при установлении целей возрастают, если удастся избежать следующих потенциальных слабостей:

Недостаток реализма. Цели должны быть достижимы, хотя предпочтительно, чтобы они требовали некоторого напряжения возможностей человека.

Неопределенные временные рамки. Хорошо установленные цели содержат временные рамки их достижения. Последние могут периодически пересматриваться.

Отсутствие измеримости. Всегда, когда это возможно, цели должны быть выражены в измеримых понятиях. Это позволяет четко оценивать достигнутое.

Неэффективность. Цели имеют смысл только в том случае, если они явно вписываются в более общие задачи работы. Поэтому основным критерием здесь является эффективность, а не эффектность, и такие цели должны иметь свое место в задачах организации.

Недостаток совместной заинтересованности. Люди, объединившиеся для совместной работы ради достижения общей цели, могут получать дополнительные силы работы в группе. Зачастую, однако, цели навязываются и принимаются только нехотя, в результате не удается включить в дело бодрящее одушевление разделяемой с другими заинтересованности.

Конфликты с другими. Зачастую цели индивидуальной или групповой работы определяются таким образом, что они противоречат друг другу. Способов преодоления этих конфликтов немного, и масса усилий тратится впустую.

Недостаток информированности. Большие организации особенно уязвимы к сбоям в распространении информации. Совет директоров устанавливает цели, часто выраженные в финансовых показателях, но затем не информирует об этом. Возможно, какие-то фрагментарные известия просачиваются к подчиненным, но им недостает убедительных целей, выраженных в общечеловеческих понятиях.

Использование в качестве наказания. Установление целей может использоваться для преследования и наказания людей. Когда подобная философия широко распространяется, процесс установления целей воспринимается отрицательно и искусно саботируется.

Недостаток анализа. Большим преимуществом установления целей является создание основы для систематического анализа. Проведение консультаций позволяет обучать людей, в результате чего происходят изменения в ресурсах и системах.

Цели задают направление движения. Полезно представить себе большое океанское судно. Хотя на нем есть все необходимое, чтобы перевезти тяжелый груз с одного континента на другой, оно не может двигаться без руля. Цели - это и есть руль в индивидуальном и групповом движении. Без него имеющиеся способности неверно направляются и, соответственно, тратятся зря.

9. Саморазвитие личности менеджера.

Современная рыночная экономика характеризуется высоким уровнем конкуренции. Эффективный менеджмент - обязательное условие выживания и долгосрочного успеха фирмы в конкурентной рыночной среде. От эффективной работы менеджеров зависит эффективность работы организации в целом.

Саморазвитие менеджера - это процесс осознанного целенаправленного развития себя как руководителя, который включает самостоятельное совершенствование своих знаний, умений, личностных и функциональных качеств, компетенции в целом,

обеспечивающих эффективность профессиональной деятельности. Данный процесс представляет собой единство следующих составляющих:

- личностного развития (личностного роста);
- интеллектуального развития;
- профессионального (квалификационного) развития;
- поддержания физического состояния (оздоровления).

Эффективность саморазвития менеджера зависит и от внешних факторов:

- организационных и социально-психологических условий профессиональной деятельности, в более широком контексте - от корпоративной культуры предприятия;
- доступности для него современных информационных систем, а также подготовленности к работе с ними;
- методического обеспечения условий профессионального развития.

10. Профессиональный и должностной рост.

Профессиональный и должностной рост – важнейший мотив в деятельности большинства работников. Отсутствие возможности роста часто приводит к снижению трудовой активности работников и ухудшению деятельности предприятия. Профессиональный рост тесно связан с проблемой кадрового резерва и планированием карьеры. В качестве образца можно взять приведенную ниже схему служебно-должностного и профессионального роста работника.

Принципиально важно выделить в качестве самостоятельных и почти независимых путей профессионального роста – карьеры руководителя и карьеры специалиста. Следует стремиться к тому, чтобы должностной рост не входил в противоречие с карьерой специалиста. В результате многие специалисты, стремясь быть руководителями, должны существенно повышать свой квалификационный уровень.

Общеизвестно, что полученного однажды профессионального образования недостаточно для выполнения определенной работы или тех или иных функций на производстве. Для большинства профессий в ходе профессиональной деятельности необходимо повышение квалификации, включающее:

получение новых специальных знаний и навыков; применение полученных, но не использовавшихся до сих пор знаний и навыков;

повышение и расширение квалификации; улучшение качественных и количественных показателей проделанной работы;

адаптацию к изменившимся условиям производственного процесса.

Можно выделить три вида повышения квалификации:

повышение квалификации на основе уже полученных знаний для устранения пробелов в знаниях и навыках, возникающих в результате неполноценного обучения или на отдельных стадиях профессиональной подготовки. Примером является возможность освежить знания электронщику, долгие годы не работавшего по профессии;

расширительное повышение квалификации, целью которого является получение дополнительных профессиональных навыков, например изучение других иностранных языков переводчиком;

адаптивное повышение квалификации, служащее средством приспособления к изменяющимся требованиям для определенных должностей. Наглядным примером такой адаптации является получение навыков работы на компьютере делопроизводителем, который впоследствии должен будет заниматься электронной обработкой данных, диалогов.

Такие три вида повышения квалификации нередко используются в комбинации друг с другом. Существует и другая классификация повышения квалификации сотрудников:

повышение квалификации с отрывом от производства, осуществляемое сотрудниками самостоятельно. Работодатель может оказывать влияние на этот процесс различными путями: рекомендациями по проведению определенных мероприятий;

содействием при проведении экзаменов и т.д.; полным или частичным спонсированием обучения.

Работники самостоятельно заключают договора с различными институтами по повышению квалификации и планируют проведение всех мероприятий по повышению квалификации, среди которых:

- учеба на заочном отделении вуза;
- учеба на вечернем отделении вуза;
- участие в семинарах;
- участие в конгрессах;
- чтение специальной литературы.

Повышение квалификации без отрыва от производства, осуществляемое чаще всего в форме:

- чтения методической литературы;
- оформления абонемента на специальную литературу;
- посещения выставок и ярмарок;
- посещения курсов, семинаров и т.д.;
- участия в экскурсиях на предприятие.

Меры по повышению квалификации непосредственно на предприятии должны проводиться, если:

- учебный материал не представлен на рынке образования, связанном с повышением квалификации, или цели обучения слишком специфичны;
- качество предлагаемых курсов неудовлетворительное;
- расходы по самостоятельному проведению таких мер оказываются значительно меньше;
- предлагаемые курсы требуют значительных затрат времени на разъезды.

Повышение квалификации без отрыва от производства, т.е. непосредственно на предприятии, имеет в наших условиях ряд преимуществ. Формирование группы слушателей из специалистов одного предприятия позволяет вести занятие более продуктивно и целенаправленно, так как всех их объединяют одни проблемы. Тематика занятий носит более конкретный и прикладной характер. Кроме того, такие семинары в расчете на одного слушателя обходятся предприятию в несколько раз дешевле, чем при командировании такого же числа сотрудников на учебу в стационарных условиях. Подобная форма учебы в меньшей степени сказывается на производстве, так как сотрудники фактически «не выключены» из трудового процесса. Есть и другие преимущества. Вместе с тем обучение с отрывом от производства тоже не лишено своих преимуществ. Поэтому, оптимальнее всего сочетать эти формы обучения.

Развитие профессиональных навыков складывается из развития служебных обязанностей и развития способностей.

Под развитием служебных обязанностей подразумевается повышение уровня и развитие способностей посредством исполнения самих служебных обязанностей, а под развитием способностей - дополнение в случае расширения служебных обязанностей недостающих моментов под руководством начальника или благодаря обучению самого работника.

В воспитании и подготовке кадров очень важным является точное определение образа идеального работника.

Под развитием служебных обязанностей понимается повышение уровня и развитие способностей посредством исполнения самих служебных обязанностей, а к его основным методам относятся совершенствование и расширение служебных обязанностей, внутрифирменное перемещение персонала, перевод на другое место работы и др.

11. Планирование деловой карьеры менеджера.

Планирование карьеры – это направление деятельности по управлению персоналом организации, включающее формирование стратегии и программы мероприятий по продвижению работников. Это процесс соотнесения характеристик работника с требованиями компании, стратегией и целями ее развития, реализующийся через систему мероприятий профессионального и должностного роста.

Перечень рабочих мест и должностей в компании (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для замещения им руководящей должности в фирме – это карьерограмма, формализованный план пути сотрудника с приобретением необходимых знаний и навыков для успешной работы на более высоком месте.

Планирование карьеры на предприятии осуществляют специалист службы управления персоналом, сам работник, его начальник (линейный менеджер). Планированием трудовой карьеры в организации могут заниматься и сам сотрудник, его непосредственный руководитель, специалист кадровой службы. При этом между ними распределяются обязанности по проведению мероприятий, связанных с планированием карьеры. Так, от сотрудника зависит выбор самой профессии, конкретной организации и должности. Он оценивает свои перспективы и планирует должностной рост, определяет, какие знания, связанные с реализацией этого роста, ему необходимо получить. Специалист службы управления персоналом (менеджер) проводит оценку кандидата при приеме его на работу, определяет для него рабочее место, оценивает потенциал сотрудников, производит отбор в кадровый резерв, направляет работников на дополнительную подготовку, осуществляет документооборот, связанный с продвижением работников, планирует новый цикл карьеры.

Непосредственный руководитель (линейный менеджер) проводит такие мероприятия, как оценка результатов труда, оценка мотивации, организация профессионального развития. Он вносит предложения по стимулированию труда работника и по его продвижению по служебной лестнице.

Продвижение по службе зависит не только от личных характеристик работника, но и от внешних по отношению к сотруднику факторов, в частности, от показателя числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу работников, занятых на тех иерархических позициях, где находится специалист. Под воздействием внутренних и внешних факторов может складываться перспективная или тупиковая внутриорганизационная карьера, карьерная линия сотрудника может быть очень длинной или короткой.

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации, контролю служебного роста работника, на основе его личных целей, возможностей, способностей, потребностей и склонности, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. Управлением своей деловой карьерой занимается и каждый работник самостоятельно

Контрольные вопросы для самоподготовки студентов:

1. Что такое «самоменеджмент»?
2. Какая принципиальная разница между менеджментом и «самоменеджментом»?
3. Какова основная цель самоменеджмента?
4. Какие Вы знаете концепции самоменеджмента?
5. В чем заключается сущность концепции самоменеджмента М.Вудкока и Д.Френсиса?
6. В чем заключается сущность концепции самоменеджмента В.А.Андреева?
7. В чем заключается сущность концепции самоменеджмента А.Т.Хроленко?

8. В чем заключается сущность концепции самоменеджмента Б. и Х.Швальбе?
9. В чем заключается сущность концепции самоменеджмента Л.Зайверта?
10. Какие преимущества самоменеджмента по концепции Л.Зайверта?

Тема 2. Планирование личной работы менеджера.

План:

1. Целевое планирование работы менеджера.
 2. Методы планирования личной деятельности менеджера. Традиционные и компьютерные средства планирования личной работы менеджера.
 3. Основные стадии перспективного и оперативного планирования личной работы менеджера.
 4. Основные виды распределения и кооперации управленческой деятельности. Рациональное распределение функций между руководителем и работниками аппарата управления. Определение функций заместителя и уровня централизации управления. Принципы и этапы распределения управленческих функций.
 5. Соблюдение субординации.
 6. Проектирование состава структурных единиц.
 7. Делегирование полномочий. Основные препятствия делегированию.
- Распределение задач.
8. Техника и формы передачи распоряжений. Ключевые принципы распорядительной деятельности.
 9. Методы нормирования управленческой деятельности. Порядок расчета нормативов трудоемкости управления.
 10. Особенности времени как ресурса. Тайм-менеджмент.
 11. Управление потоком посетителей, техника их приема, особенности приема по личным вопросам.
 12. Рационализация телефонных разговоров.
 13. Технология проведения совещаний и собраний.
 14. Целевые установки выступления. Структура и содержание выступления.
- Выбор форм визуализации текста выступления.
15. Техника презентации. Начало и кульминация презентации. Критические моменты во время выступления.
 16. Классификация и основные функции переговоров. Проблемный подход к проведению переговоров. Агрессивный и пассивный подходы к проведению переговоров.
 17. Этапы подготовки и проведения переговоров. Тактика переговоров. Согласование результатов переговоров. Оформление результатов переговорного процесса. Основы ораторского искусства.

1. Целевое планирование работы менеджера.

Целевое планирование представляет собой планирование, направленное на достижение определенных, заранее известных целей. Целью в планировании организации работы менеджера является повышение эффективности работы при минимуме затрат. В целом весь процесс планирования можно представить в виде следующей схемы:

1. Формулирование цели представляет собой важный процесс. От того, правильно ли будет выбрана цель, зависит, что будет подвергнуто исследованию, и какие результаты будут получены.

2. Анализ текущего состояния необходим в первую очередь для того, чтобы иметь эталон. Сравнение этого эталона с результатом проведения мероприятий по организации работы покажет эффективность проведенных мероприятий.

3. После проведения анализа, необходимо выявить слабые стороны в организации работы менеджера. В организации работы менеджера, как правило, несколько слабых сторон и именно их необходимо выявить и очень тщательно проанализировать. Если не выявить основные направления работы, то затраты времени и усилий окажутся значительными, а результат - плохим.

4. Следующий этап - проведение наблюдений - требует тщательной проработки и организации. Сначала необходимо решить, какие наблюдения необходимо провести. Например, при организации рабочего места необходимо провести замеры объема рабочего кабинета, уровня шума, освещения и другие. Для улучшения документооборота необходимо проанализировать документы по различным признакам - степень важности, возможность решения некоторых вопросов другими служащими и пр.

Затем необходимо решить, кто будет проводить наблюдения. Это может быть либо сам менеджер, либо исследователь. В любом случае менеджер должен помогать в проведении исследования и быть заинтересованным в результатах.

После проведения наблюдений необходимо решить вопрос о необходимости проведения мероприятий по улучшению организации работы. Если затраты по проведению этих мероприятий окупятся, то необходимость их проведения очевидна.

5. Затем проводятся непосредственно мероприятия по улучшению работы менеджера. И в заключении необходимо сравнить полученные результаты с предшествующими. Если труд менеджера улучшился и затраты были незначительны, то мероприятия были проведены правильно.

В заключении хотелось бы отметить, что в настоящее время окружающий мир настолько быстро меняется, что необходимо постоянно анализировать труд менеджера и пытаться его улучшать.

2. Методы планирования личной деятельности менеджера. Традиционные и компьютерные средства планирования личной работы менеджера.

После установления целей начинают собственное планирование труда. Руководителю трудно или невозможно разработать конкретные планы на более или менее длительный период, так как под влиянием не предусмотренных ранее факторов их придется постоянно пересматривать. Поэтому, на практике обычно ограничиваются разработкой плана работы на день, неделю, месяц. Причем последний часто не проделявают подробно, отмечая лишь неотложные и наиболее важные дела.

Организация труда менеджера предприятия тесно связана с организацией всех процессов управления в подчиненном ему аппарате и существенно влияет на успех управления в целом.

Менеджер постоянно подвергается стихийному ходу событий, не управляет собственным временем, он теряет способность и возможность отличать главное от второстепенного, увидеть за конкретными ситуациями более фундаментальную проблему. Его решение приобретают характер оперативного погашения конфликтов. По сути, выполняя роль генерального диспетчера, такой менеджер не выполняет своих первоочередных обязанностей.

Остаются нерешенными перспективные проблемы, а это в свою очередь порождает много новых проблем. Нередко бывает и так, что менеджеры большое значение придают проблемам и перспективным вопросам. Но свою работу они организуют так нерационально, не имеющих возможности бывать на управляемых объектах, лично встречаться с руководителями подразделений и другими работниками, им не хватает

времени для повышения собственной квалификации Поэтому перспективные задачи, которыми они заняты, решаются не лучшим образом.

Иногда менеджеры из-за нехватки времени, что является следствием плохой организации труда, рабочий день менеджера длится 10, 12 и даже 13 часов Наконец, не остается времени на самообразование, семью, отдых, спорт и другое Следует иметь в виду и то, что организация собственного труда - это забота самого менеджера.

Неупорядоченность рабочего дня, постоянная занятость, непрерывная штурмовщина по делам, которые требуют вдумчивого, планомерного решения, создают в самом аппарате управления такой стиль работы, який приводит к нерациональному использованию времени во всех подразделениях.

Чтобы правильно спланировать распределение времени между различными видами деятельности, необходимо прежде всего его классифицировать по определенным признакам

По содержанию работы разделяют на экономические, технические, комплексные т.д. Работы различаются:

- по характеру побудительных причин (личная инициатива, инициатива подчиненных, указания сверху, инициатива общественных организаций);

- за периодом, охватываемым руководящей деятельностью (вопрос перспективные, текущие и др.);

- по формам деятельности (индивидуальная работа, собрания, совещания, прием посетителей, телефонные разговоры, посещение рабочих мест и др.)

Планирование должно быть как долгосрочным (год, квартал, месяц), так и оперативным (неделя, один день) Начинать нужно с долгосрочного плана. Для этого необходимо составить перечень наиболее важных работ года, квартала, месяца, а затем установить сроки их начала и окончания К работам относятся, такие, которые повторяются из года в год Например, годовой отчет, собрание трудового коллектива по итогам года и др. Существует практика составления рабочих графиков на один день, неделю, реже - декаду или месяц. Эти графики дисциплинируют не только труд самого менеджера, но и подчиненного ему коллективу.

Менеджер, который планирует свою работу, должен учитывать время, необходимое для повышения деловой квалификации, уровня политических и экономических знаний, выполнения общественных поручений и прием работников предприятий по служебным и личным вопросам.

План должен четко определять время на работу с документами, прием посетителей, пребывания в структурных подразделениях, участие в собрании акционеров и трудового коллектива, проведение совещаний с подчиненными и т.д. Разработка такого плана создает нормальный ритм работы аппарата управления, обеспечивает очередность выполнения задач, дает возможность выделить время для творческой работы, инновационной деятельности. Здесь менеджер компетентно и заблаговременно может заниматься постановкой и решением стратегических вопросов, продуктивно работать.

Процесс разработки плана личной работы менеджера предлагается осуществлять по следующему алгоритму:

Первый этап: менеджер составляет список дел, которые необходимо выполнить в течение планового периода. Это могут быть задачи по перспективному перечню дел, не выполненным в прошлом периоде, другие дела, задачи, период методических возникают. Перечень работ следует составлять в письменной форме. Например, в перечне дел на день отражают следующие вопросы: проведение совещаний, приемов, работа с документацией, поездки, контроль, переговоры и т.д. На этой стадии достаточно лишь приближенного ранжирования задач, т.е. распределения их по степени важности или срочности.

Второй этап: после составления перечня работ на плановый период необходимо определить затраты времени, необходимого для выполнения каждого вида работы. Безусловно, это сложная задача, поскольку руководителю трудно заранее предсказать,

сколько времени требует та или иная работа. Здесь многое зависит от сложности и необычности решаемых задач, опыта и профессионализма самого руководителя, квалификации управленческого персонала и других факторов. Вместе с тем, продолжительность некоторых управленческих действий можно оценивать достаточно точно. Например, руководители заранее регламентирующие продолжительность приема посетителей по личным вопросам, совещаний и т.д..

В итоге, оценка затрат времени будет приблизительной, что потребует корректировки их в ходе реализации задач. Вместе с тем, установление продолжительности работ дисциплинирует руководителя, заставляет его укладываться в установленные сроки. Не зря говорят, что работа отнимает столько времени, сколько его на нее выделено.

Третий этап: так как невозможно предсказать, какие задачи нужно будет выполнить в течение планового периода, следует зарезервировать время для непредвиденных дел.

Рабочее время руководителя делится на три части:

- о запланированные дела - 60%. Исходя из 8-часового рабочего дня, запланированная активность не должна превышать 5-6 часов;

- о резерв времени на непредвиденные работы - 20%;

- о резерв времени на творческую деятельность руководителя - 20%

Таким образом, соотношение между плановым временем и резервом должен составлять 60:40

Четвертый этап: необходимо определить фонд рабочего времени планового периода. При этом следует исходить из 5-6 часов в день. Таким образом, в недельном плане (пятидневке) общий фонд рабочего времени составит 40 часов, а для решения плановых задач - не более 30.

Пятый этап: прежде чем окончательно установить план собственной работы, необходимо осуществить контроль путем сопоставления рассчитанных на втором этапе затрат времени на выполнение плановых работ по фондам рабочего времени. Если и необходимые затраты времени превышают фонд планового периода, необходимо пересмотреть перечень плановых работ Менеджеру следует проранжировать плановые работы с точки зрения важности и неотложности их и изъять и второстепенные действия. Так, не очень срочные дела можно перенести на следующий период. Следует также делегировать часть работ подчиненным.

Шестой этап: менеджер составляет план своей работы к выполнению. Для удобства их рекомендуется разрабатывать с помощью дневников времени, в которых отражают задачи, необходимые действия, номера телефонов, адреса и другую информацию.

Седьмой этап: корректировки плана, при необходимости - внесение изменений и дополнений. Благодаря установленному резерву времени менеджер имеет возможность в течение планового периода адекватно реагировать на возможные осложнения в процессе реализации тех или иных задач, решать непредвиденные дела, заниматься творческой работоспособностью.

Если у менеджера нет личного плана работы, то в коллективе возникает нервное напряжение, приводят к некачественному решению задач, снижение результативности управленческого труда.

Некоторые работы предусмотреть в плане невозможно. Для этого необходимо проектировать резерв времени на их выполнение, а если его будет недостаточно, то уменьшать затраты времени на запланированные работы, переносить на другое время или поручать их выполнение ответственному работнику аппарата управления.

Планирование личной работы следует рассматривать не только как составление ее плана. Здесь важным является определение времени для ее проведения, сроков начала и окончания. При этом надо учитывать все будущие виды работ, сравнивать необходимое для работы время с плановым фондом в общем бюджете рабочего времени.

После составления плана необходимо проявить умение и настойчивость в его исполнении, обеспечить необходимый контроль за выполнением планов другими управленческими звеньями. Контроль выполнения плана личной работы и задач исполнителями должно быть регулярным и последовательным. Это дисциплинирует самого менеджера, а также его подчиненных, способствует эффективному использованию рабочего времени, повышению качества управления организацией.

Руководителю сложно или невозможно составлять конкретные планы на длительный период, поскольку под воздействием непредвиденных факторов их придется постоянно пересматривать. Поэтому на практике, как правило, ограничиваются разработкой плана личной работы на день, неделю, месяц. Причем в плане на месяц часто, отмечают лишь неотложные и наиболее важных дел.

На практике планирования времени заключается в его распределении по видам работ. Обобщенное распределение времени регламентируется с помощью распорядка рабочего дня, который строится с учетом распорядка дня высшего в руководства, периодичности выполнения отдельных работ. Следует иметь в виду, что с повышением уровня управленческой деятельности уменьшается время, затрачиваемое на управление основной деятельностью, и увеличивается - на административную, организационную работу, представительство, решение социальных проблем.

В деятельности менеджеров различных предприятий много особенностей. Поэтому менеджер должен самостоятельно, в соответствии с особенностями работ, сгруппировать их по видам на основании тех или иных признаков. Это необходимо для учета затрат времени по видам деятельности, анализа планирования собственной работы.

Для планирования собственной работы недостаточно иметь перечень работ, невозможно знать и их фактическую продолжительность, на основе которой можно установить сроки начала и окончания работ и взаимно связывать их. Для этого надо проводить специальные наблюдения, изучать собственные затраты времени в течение рабочего дня. При этом лишь учет всех работ может дать полную картину нагрузки менеджера. Способы и формы учета зависят от его целей. Так, для совершенствования организации труда менеджера целесообразно проводить самофотографирование как рабочего, так и свободного времени. Но сам учет ничего не стоит без систематического анализа. Именно данные анализа позволяют оценить уровень организации времени руководителя.

Основным способом анализа является сравнение фактических затрат времени на каждый вид работ со средними затратами других руководителей того же уровня.

Исследования показывают, что в общем объеме рабочего времени на личные отношения расходуется до 76% времени, в том числе:

- о совещания, собрания, прием посетителей (беседы) - 23,5%;
- о служебные поездки (деловые встречи) - 23,5%;
- о контроль за работой объектов управления и посещение рабочих мест - 23,5%;
- о телефонные разговоры - 6,5%

Другие затраты времени менеджера составляют:

- о на работу с документами - до 13,5%;
- о подготовка и организация работы - 5%;
- о личные нужды и отдых - 2%;
- о потери рабочего времени - 3,5%

Планирование личного времени менеджера необходимо начинать с разработки определенного режима, который должен соблюдаться, уточняться и постепенно превращаться в постоянную норму.

Планирование собственной работы не требует от руководителя значительных затрат времени. Для составления плана достаточно потратить конце рабочего дня 15-20 минут. Зато преимущества планирования личного труда менеджера намного превысят эти расходы и даст возможность составить план на следующий день, четко представить

задачи, упорядочить работу в течение дня, преодолеть забывчивость, сконцентрировать внимание на важнейших задачах, самодисциплинирует при выполнении задач, дает ощущение успеха в конце рабочего дня, повышает удовлетворенность и мотивацию, и в целом способствует эффективности работы.

Средства планирования личной работы менеджера делятся на традиционные и компьютерные.

3. Основные стадии перспективного и оперативного планирования личной работы менеджера.

Как и любое планирование, планирование времени ориентируется на соответствующие долгосрочные цели, которые, в свою очередь, разбиваются на оперативные частичные цели. Планирование предполагает постепенное продвижение вперед, разложение общей задачи на частные, с тем чтобы различные действия можно было распределить во времени.

Установление периодов времени, которые требуются для достижения личных и профессиональных целей, дает чувство уверенности и представление о наиболее предпочтительном распределении времени и наиболее целесообразной очередности дел.

План жизни может послужить исходным пунктом процесса планирования. На его основе выводят долгосрочные цели на ближайшие годы и составляют план на несколько лет вперед. Из плана на несколько лет вперед выводят годовой план, при этом нужно следить за тем, чтобы не заниматься делами, которые относятся к более поздним целям. Далее составляется квартальный план, который служит инструментом контроля за годовым. Задачи и цели месячного плана переносятся из квартального плана истекшего месяца и учитываются уже с большей детализацией. Декадный план предполагает еще более детальный, более точный прогноз предстоящего периода и составляется в соответствии с объемом всех дел и задач и необходимым для их исполнения временем; в нем также надо предусматривать временные резервы для решения дополнительно возникающих задач так, чтобы соблюсти плановые сроки без стресса и цейтнота.

Дневной план – это самая последняя и самая важная ступень в системе планирования времени.

Основа стратегического управления предприятием – перспективное планирование. Планирование – процесс обоснования и выбора целей развития, соответствующего распределения ресурсов, разработки и реализации программ достижения, включая выдачу заданий исполнителям и контроль за их выполнением. Выполнения плана – не самоцель, а средство эффективной организации работы фирмы. План может и должен корректироваться с учётом ситуации на рынке. По содержанию перспективное планирование в новых условиях обычно включает долгосрочный прогноз примерно на 5 лет. Во многих зарубежных фирмах принята следующая структура перспективного плана:

1. Цели развития фирмы (базовые, по отдельным группам товаров, по сегментам рынка)
2. Инвестиции и обновление производства (ассортимента продукции, технологии, оборудования, используемых материалов)
3. Улучшение использования ресурсов – снижение трудоёмкости, материало- и энергоёмкости, фондоёмкости (капиталоёмкости) товаров, издержек производства и обращения.
4. Совершенствование управления (организационная структура, кадровая и техническая база стиль работы, социальное развитие и климат в коллективе).
5. Проблемы повышения конкурентоспособности и пути (целевые программы) их решения.

6. Распределение ресурсов между структурными единицами фирмы и стратегическими проектами (программами).

7. Перспективные ориентиры фирмы и задания её структурными единицами по эффективности производства (производительность труда, себестоимость, фондоотдача, рентабельность продукции, активов, акционерного капитала).

Перспективное планирование ведётся сверху вниз или снизу вверх. В первом случае руководство фирмы выдвигает стратегические идеи и разрабатывает общий прогноз развития, а небольшой плановый отдел устанавливает единую форму плановых документов, методику расчётов и экономических обоснований, а также координирует работу структурных единиц.

Такой распорядок распространён в крупных акционерных предприятиях.

Во втором случае плановый отдел сообщает цехам и производствам исходную информацию для разработки планов и устанавливает задания по важнейшим показателям (объём реализации, лимит расходов, прибыль).

В целом перспективное планирование на предприятии включает следующие этапы:

1. Прогноз развития фирмы на основе маркетинговых исследований и оценки её конкурентоспособности.

2. Выявление основных проблем, сдерживающих улучшение рыночных позиций, обоснование вариантов их разрешения, оценка возможных исследований того или иного выбора.

3. Разработка долгосрочного плана, устанавливающего цели развития и соответствующие нормативные показатели.

4. Целевые программы по стратегическим зонам хозяйствования.

Разработка оперативных планов производственно-хозяйственной деятельности предприятия на текущий период является завершающей стадией внутрифирменного планирования. Оперативное планирование призвано обеспечить своевременное качественное выполнение годовых заданий, предусмотренных планами социально-экономического развития предприятия и фирмы. Под оперативным планированием понимается осуществление текущей деятельности планово-экономических служб в течение короткого периода, например, разработка годовой производственной программы, составление квартальных бюджетов предприятия, контроль и корректировка полученных результатов и т.п.

Оперативное планирование производства заключается в разработке важнейших объемных и календарных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

В оперативном планировании производства в зависимости от разрабатываемых показателей применяются такие основные методы, как объемный, календарный, а также их разновидности: объемно-календарный и объемно-динамический. Одни из них позволяют планировать деятельность предприятия в целом, другие – деятельность структурных подразделений предприятия. Ниже я хочу привести их краткую характеристику.

Объемный метод предназначен для распределения годовых объемов производства и продажи продукции предприятия по отдельным подразделениям и более коротким временным интервалам – квартал, месяц, декада, неделя, день, час. Этот метод предусматривает не только распределение работ, но и оптимизацию использования производственных фондов и в первую очередь технологического оборудования и сборочных площадей за планируемый интервал времени. С его помощью формируются месячные производственные программы основных отделов и планируются сроки выпуска продукции или выполнения заказа фирмы.

Календарный метод применяется для планирования конкретных временных сроков запуска и выпуска продукции, нормативов длительности производственного цикла и опережений производства отдельных работ относительно выпуска головных изделий,

предназначенных для реализации на соответствующем рынке продукции. Данный метод основывается на использовании прогрессивных норм времени для расчета производственных циклов изготовления отдельных видов продукции, планируемых комплектов продукции и выполнения сборочных процессов. В свою очередь производственный цикл основного изделия служит нормативной базой для формирования проектов месячных производственных программ предприятия.

Объемно-календарный метод позволяет планировать одновременно сроки и объемы выполняемых на предприятии работ в целом на предусмотренный период времени – год, квартал, месяц и т.д. С его помощью рассчитывается продолжительность производственного цикла выпуска и поставки продукции на рынок, а также показатели загрузки технологического оборудования и сборочных станков в каждом подразделении предприятия. Этот метод можно использовать для разработки месячных производственных программ как выпускающих, так и не выпускающих отделов участков.

Объемно-динамический метод предусматривает тесное взаимодействие таких планово-расчетных показателей, как сроки, объемы и динамика производства продукции, товаров, услуг. В условиях рынка этот метод позволяет наиболее полно учитывать объемы спроса и производственные возможности предприятия и создает планово-организационные основы оптимального использования наличных ресурсов на каждом предприятии. Он предполагает построение планов-графиков выполнения заказов потребителей и загрузки производственных участков и выпускающих отделов.

Методы составления краткосрочных и оперативных планов

Какие же методы и приемы краткосрочного и оперативного планирования используются сегодня в практической деятельности?

Таких методов и приемов достаточно много. В первую очередь к ним относятся:

- ☐ метод простого планирования;
- ☐ метод приоритетного планирования;
- ☐ метод «шести задач»;
- ☐ метод А, В, С;
- ☐ метод Д. Эйзенхауэра;
- ☐ система учета времени А. А. Любищева;
- ☐ система управления временем Б. Франклина;
- ☐ принцип 80/20;
- ☐ правило 60/20/20.
- ☐ Метод «Альпы»

Метод «Шести задач»

Стоимость этого метода, этой прекрасной идеи составила 25 тысяч американских долларов.

Президент большой сталелитейной компании «Bethlehem Steel Corporation» Чарльз Шваб пообещал выплатить любую сумму вознаграждения, естественно, в разумных пределах, консультанту в области эффективности бизнеса, если тот поможет повысить эффективность его собственной работы и работы менеджеров компании.

И он заплатил 25 000 долларов за двадцатиминутную консультацию. За эти 20 минут была предложена идея, которая, как подтвердил мистер Шваб, позже стоила этих денег до последнего цента. Консультанте: был эксперт по эффективности Айви Ли. Кроме денег автор получил еще и записку от Чарльза Шваба, в которой он отметил, что с финансовой точки зрения это был самый ценный урок в его жизни и поблагодарил за идею. Вот эта идея. Возьмите лист бумаги и запишите все дела, которые необходимо сделать в ближайшем будущем.

Выберите из них шесть самых важных дел, которые нужно сделать завтра.

Пронумеруйте дела в порядке убывающей важности и перепишите на листок небольшого формата.

Например, задачи на ближайшие дни.

№	Наименование задачи
1	Закончить рукопись книги
2	Сдать книгу в издательство «Питер»
3	Разработать план семинара «Как управлять прибылью»
4	Разработать программу семинара «Как управлять прибылью»
5	Определить каналы продвижения информации о семинаре
6	Разработать методические материалы для семинара «Как управлять прибылью»

Положите листок в карман и больше не смотрите на него и не думайте о делах.

Утром взгляните на листок и начинайте выполнять дело № 1.

Не беспокойтесь о деле № 2 и о делах № 3-6, продолжайте выполнять дело № 1, пока его не закончите.

Как только дело № 1 завершено, приступайте к делу № 2, затем к делу № 3 и так далее до выполнения дела № 6.

Впишите ваши важнейшие задачи на завтра и на ближайшие дни.

№	Наименование задачи
1	
2	
3	
4	
5	
6	

Метод простого планирования

Суть этого метода состоит в том, что все дела, которые необходимо сделать, записываются на листе бумаги, в записную книжку, блокнот, на компьютер или на другой носитель последовательно по мере поступления.

Записи обычно ведутся в столбик, а дела, как правило, нумеруются.

Возможны и другие варианты реализации этого способа. Например, один из моих друзей предпочитает, в силу сложившейся привычки, все планируемые дела записывать в «шестидневник» (еженедельник). Все планируемые дела в пределах одного дня он записывает последовательно по мере их поступления.

В повседневной жизни этот метод используют многие. Например, когда мы идем в магазин, то составляем перечень предполагаемых покупок, или когда собираемся в отпуск или командировку, то составляем список вещей, которые необходимо взять с собой. В этих случаях нам важно не пропустить, не забыть что-нибудь.

Метод приоритетного планирования

Этот метод очень похож на предыдущий. Главное отличие состоит в том, что все дела ранжируются по степени важности или срочности, а чаще — с учетом и важности, и срочности.

Каждому делу присваивается приоритет, а дела располагаются по порядку согласно важности и срочности. Иногда в качестве критерия расстановки приоритетов выступает принцип «кнута и пряника». Какие последуют наказания, если данное дело не будет выполнено в срок или будет сделано некачественно? Какие выгоды вам сулит, если данное дело будет выполнено качественно в срок или ранее срока?

В этих случаях, как правило, самым приоритетным делом является наиболее неприятная работа. Почти всегда, если вспомнить даже школьные уроки, возникает соблазн сначала сделать быстрые и легкие дела, а затем делать неприятные и трудные. Однако не обольщайтесь, выполнение легких и быстрых дел не даст вам полного удовлетворения, да и сделаны они будут не всегда качественно. Это связано с тем, что сознание и подсознание будут держать вас в напряжении, ведь все равно необходимо будет выполнить трудные и неприятные дела. И наоборот, когда вы заканчиваете неприятную и трудную работу, у вас появляется второе дыхание, возникает масса положительных эмоций, вы испытываете чувство заслуженной гордости. Вы готовы свернуть горы, и оставшиеся дела решаются с удовольствием и очень быстро.

Домохозяйке мысленно или на бумаге часто приходится решать задачу по расстановке приоритетов. Например, что выполнить при ограниченном ресурсе времени сначала: приготовить обед, ужин или постирать белье, при условии, что у нее сломалась стиральная машина. В этом случае необходимо учесть последствия: поругает, «побьет» муж за неправильный выбор после довательности дел либо белье прокиснет в тазу.

Метод А, В, С

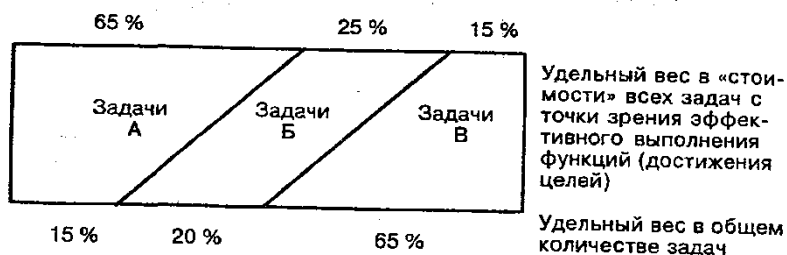
Техника анализа АБВ исходит из имеющегося опыта, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел во всем их общем количестве остаются в целом неизменными. С помощью букв А, Б и В отдельные задачи подразделяются на три класса, а именно в соответствии с их значимостью с точки зрения достижения профессиональных и личных целей.

Планируйте время в соответствии со значением и важностью задач, а не их удельным весом в общем количестве дел!

Анализ АБВ основывается на следующих трех закономерностях, подтвержденных опытом:

- Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15 % количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет, однако, примерно 65 %.
- На важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20 % общего числа и также 20 % значимости задач и дел руководителя.
- Менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют, напротив, 65 % общего числа задач, но имеют незначительную долю – порядка 15 % в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить менеджер.

АБВ-анализ



Основная идея этого метода заключается в том, что все дела разбиваются на три группы: А, В и С.

Очень важные дела входят в группу А.

Важные дела входят в группу В.

Неважные дела входят в группу С.

Алгоритм составления плана по методу А, В, С

Возьмите лист бумаги и разделите его на три части. Если у вас большое количество дел, то возьмите три листа бумаги.

Озаглавьте каждую часть или, соответственно, лист: А, В, С.

Запишите самые важные дела в А, важные дела в В и неважные дела в С.

Расставьте приоритеты для каждого из дел в А, В, С в порядке убывающей важности.

Отложите листок (листки) на некоторое время в сторону и не думайте о записанных делах.

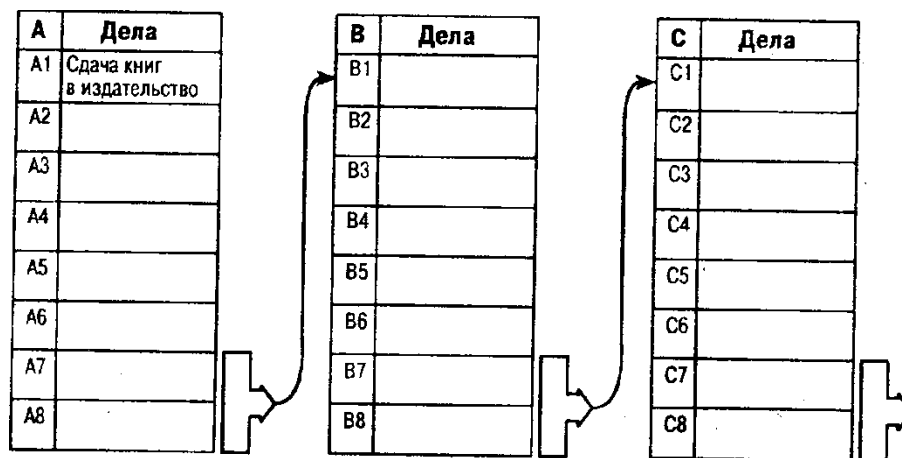
Возьмите лист с делами группы А и внимательно проанализируйте приоритеты для каждого из дел, если надо, внесите исправления. Оцените, можно ли часть дел из группы А перенести в группу В, если да, то перенесите.

Возьмите лист с делами группы В и также проанализируйте приоритеты для каждого из дел, если надо, внесите изменения. Оцените, можно ли часть дел из группы В перенести в группу С, если да, то перенесите.

Возьмите лист с делами группы С и проверьте приоритеты для каждого из дел, если надо, внесите исправления. Оцените, можно ли часть дел из группы С удалить, то есть вообще не делать, если да, то удалите.

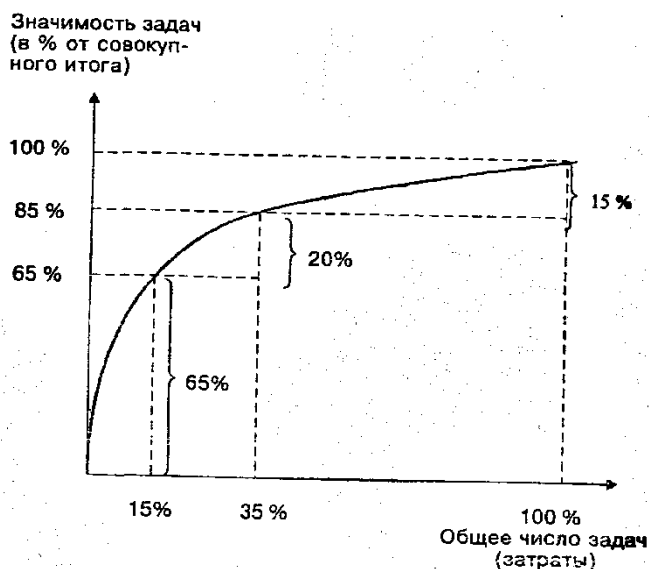
Пример распределения дел, с последующей корректировкой после их детального анализа, приведен ниже.

Возьмите чистый лист бумаги и выпишите все дела из групп А, В, С, которые необходимо сделать завтра или сегодня, если составляете расписание утром. Подумайте, можно ли сделать корректировку, как было сделано в предыдущем примере.



Согласно выводам анализа АБВ рекомендуется за самые важные, т. е. приносящие наибольший результат, дела А браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта. На следующие по значимости задачи Б приходится также существенная часть совокупного результата, тогда как выполнение относительно большого числа, но менее важных задач в целом дает небольшой итог.

Следующий график поясняет эти выводы.



Применение анализа АБВ

Анализ своих задач по методу АБВ Вы можете осуществлять следующим образом.

1. Составьте список всех предстоящих в соответствующем периоде времени (декада, день и т. д.) задач, для чего можно использовать схему, рекомендованную в разделе «план дня», или нижеследующий формуляр.

Дата	Приоритетность			Задача, дело, акция	Кому поручено	Начало	Конец	Примечание
	А	Б	В					

2. Систематизируйте задачи по их важности, установите очередность дел в соответствии с их значением для Вашей деятельности.

(Не забывайте о том, что срочность принципиально не имеет ничего общего с важностью или значимостью соответствующе** задачи.)

3. Пронумеруйте свои задачи.

4. Оцените Ваши задачи в соответствии с категориями А, Б, В,

А. Первые 15 % всех задач, относящихся к категории А (очень важные, имеющие наибольшую значимость для выполнения Ваших функций), не подлежат перепоручению.

Б. Последующие 20 % задач составляют категорию Б (важные, существенные, могут быть перепоручены для исполнения другим лицам).

В. Остальные 65 % всех задач являются задачами категории В (менее важные, незначительные, в любом случае должны быть перепоручены).

5. Перепроверьте исходя из первоочередности задач категории А свой временной план на соответствие выделенного Вами бюджета времени значению задач:

65 % запланированного времени (около 3ч) — задачи А;

20 % запланированного времени (около 1ч) — задачи Б;

15 % запланированного времени (около 45 мин) — задачи В.

6. Произведите соответствующие корректировки. Ориентируя свой временной план на задачи А, Вы тем самым автоматически обеспечиваете то, что на менее важные, но поглощающие время задачи В выделяется столько времени, сколько соответствует их значению.

7. Оцените задачи Б и В с точки зрения возможности их делегирования (см. 3.5).

Обратите внимание также на то, что задачи категории В не являются в принципе ненужными, излишними. Речь идет о том, что наряду с задачами А и Б существует множество предварительных работ, побочных задач и рутинных дел, которые также должны быть выполнены.

Принятие решений о приоритетах, равно как и процесс установления целей, – весьма индивидуальное дело, поскольку все оценки ситуации в конечном итоге субъективны.

О степени приоритетности можно спорить, здесь редко встречаются объективные критерии. Важно, однако, то, что Вы устанавливаете однозначные приоритеты и эти ваши решения могут опираться на факты.

Самоменеджмент предполагает, что Вы как руководитель можете самостоятельно определять подлежащие решению задачи и время их решения.

Вспомогательные критерии для принятия решений по задачам А

Нижеследующие вопросы могут облегчить процесс принятия решений при планировании и выявлении задач категории А.

☐ Благодаря выполнению каких задач я в наибольшей степени приближаюсь к воплощению моих главных целей (целей года, месяца, недели, дня)?

☐ Могу ли я за счет выполнения одной-единственной задачи решить сразу несколько других?

☐ Благодаря выполнению каких задач я могу внести максимальный вклад в достижение общих целей моего предприятия, отдела, рабочей группы и т. д.?

☐ Выполнение каких задач принесет мне наибольшую пользу (в краткосрочном и долгосрочном плане), наибольшее денежное вознаграждение?

Невыполнение каких задач может иметь самые негативные последствия?

Метод (принцип) Эйзенхауэра

Этот метод был предложен президентом США Дуайтом Д. Эйзенхауэром, который разработал и успешно применял его для эффективного решения разнообразных задач во время Второй мировой войны.

Основная идея этого метода заключается в том, что все дела группируют в четыре основных блока: А, В, С и Д.

☐ Очень важные дела, которые необходимо срочно выполнить, входят в состав блока А.

☐ Важные дела, но не очень срочные входят в состав блока В.

☐ Срочные, но не важные дела, входят в состав блока С.

☐ Неважные и несрочные дела входят в состав блока Д.

Основные положения по составлению плана по методу Эйзенхауэра

1. Составьте перечень целей и задач.

2. Отметьте их сравнительную важность и срочность.

3. Все дела распределите по степени важности и срочности с учетом приоритетов в таблице или в четырех квадрантах:

Дела А. Важные и срочные. Дела В. Важные и несрочные. Дела С. Неважные и срочные. Дела Д. Неважные и несрочные.

Система учета времени А. А. Любищева, как трактуют некоторые исследователи, «направлена назад», поскольку в ее основе лежит учет времени, которое уже было затрачено на выполнение дел. Однако если более тщательно изучить его подход к планированию и контролю результатов работ, то мы увидим, как четко отлажена его система. Например, он планировал в 1968 году объем работ 1-й категории 570 часов, а затратил, как выяснилось после анализа, 564,5 часа. Как видите, время выполнения работы с запланированным расходится в пределах 1 %. Очень важно отметить тот факт, что «чистая научная работа» в среднем составляла пять часов тридцать минут в день. Самое главное, что эта величина относилась также и к выходным, и к праздникам. Кто вел или попробует вести ежедневный хронометраж, тот поймет, какой это титанический труд.

Система управления временем Б. Франклина

Система Бенджамина Франклина «направлена вперед», начиная от глобальной цели до плана на каждый день. Эту систему можно представить в виде пирамиды, имеющей несколько этажей.

Первый этаж. Фундаментальное основание, на котором базируются остальные этажи.

Человек определяет свои жизненные ценности. Этот этаж является самым важным, поскольку ошибки в выборе ценностей могут привести к разочарованию и даже плачевным результатам.

Второй этаж. Он полностью базируется на первом и, исходя из сформулированных жизненных ценностей, выбирается «Глобальная (Достойная) цель».

Целесообразно проверить, что глобальная цель полностью соответствует жизненным ценностям.

Третий этаж. Он опирается на второй и является «Генеральным планом» достижения цели.

Четвертый этаж. Это долгосрочный план с указанием конкретных подцелей и сроков по годам. Как правило, план составляется на 4-5 лет.

Пятый этаж. Это краткосрочный план на несколько недель или месяцев с указанием сроков с точностью до нескольких дней.

Шестой этаж. Это план на день. Он составляется на основе краткосрочного плана. Желательно фиксировать время выполнения каждой работы.

Американцы с удовольствием используют специальные дневники, которые позволяют облегчить использование системы Б. Франклина. Такой дневник, по сути, является ежедневником.

Дадим его краткое описание.

Часть страниц отведена для списка жизненных ценностей (первый этаж пирамиды), описания глобальной цели (второй этаж) и таблицы для записи генерального плана (третий этаж).

Далее несколько страниц выделено для списка целей на год (четвертый этаж).

В начале каждого месяца и недели одна страница, в виде таблицы, предназначена для задач на данный период (пятый этаж).

Для каждого дня предусмотрена своя страница с таблицей задач (шестой этаж).

Следует отметить, что в таблице имеется столбец для отметки приоритета задач.

Так же, как в методе А, В, С и методе Эйзенхауэра, приоритеты задач обозначаются А, В и С.

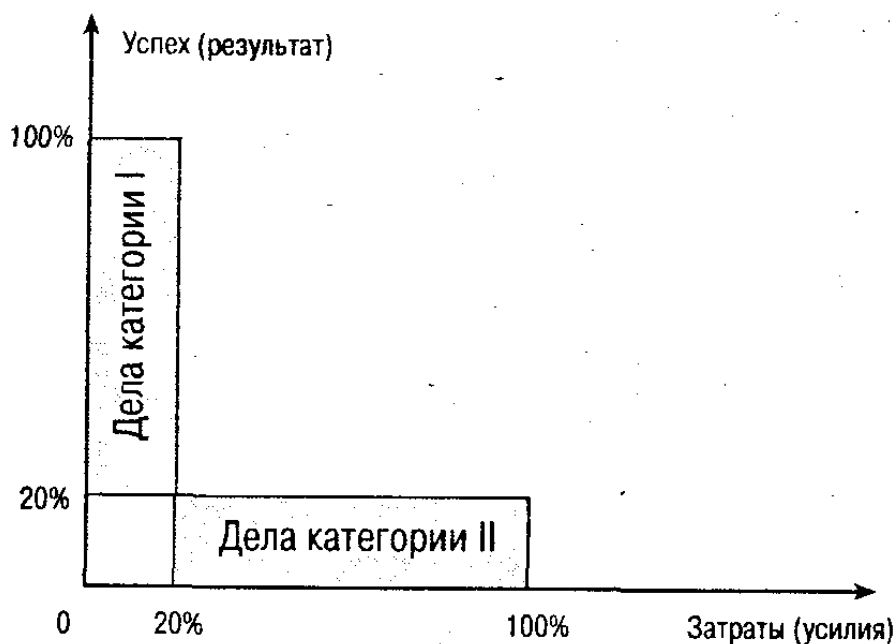
Впишите ваши жизненные ценности, глобальные цели, генеральные, долгосрочные, краткосрочные планы и планы на день в таблицу.

Этаж	Жизненные ценности, цели и планы
I	Жизненные ценности: _____ _____ _____
II	Глобальная цель: _____ _____ _____
III	Генеральный план: _____ _____ _____
IV	Долгосрочный план на 4–5 лет: _____ _____ _____
V	Краткосрочный план на несколько недель или месяцев: _____ _____ _____
VI	План на день: _____ _____ _____

Принцип 80/20

Принцип 80/20 (иногда его называют «правило Парето»), сегодня известен многим. Суть его заключается в том, что 80 % следствий обусловлено всего лишь 20 % причин. Давно установлено, что 20 % усилий дают 80 % результатов, 20 % затрат обеспечивают 80 % отдачи.

Графическая модель принципа 80/20, предложенная автором этих строк, приведена на рисунке, где дела категории I обеспечивают 80 % успеха (результатов) при 20 % усилий (затрат), а дела категории II дают 20 % успеха (результатов) при 80 % усилий (затрат). Данная модель позволяет наглядно зафиксировать дела различных категорий и в первую очередь заняться делами категории I.



Итак, 20 % усилий, затрат, дают 80 % результатов, а для получения 20 % оставшихся результатов требуется 80 % усилий.

В литературе можно встретить различные наименования – «правило Парето», «закон Парето», «принцип 80/20», «правило 80/20», «принцип дисбаланса», «принцип Наименьшего усилия».

Основоположителем такой математической зависимости был итальянский экономист Вильфредо Парето (1848-1923). Парето проанализировал распределение богатства и доходов в Англии в XIX веке. В результате исследований выяснилось, что доходы и материальные ценности распределены в определенном соотношении между слоями населения, причем меньшая часть населения владеет большей частью богатства и доходов. Парето установил, что имеется «неизменное математическое соотношение между численностью группы людей (в процентах от общей численности рассматриваемого населения) и долей богатства или дохода, контролируемого этой группой»

При составлении плана прежде всего необходимо точно или с достаточной вероятностью знать, что нам принесет 80 % результатов при 20 % затрат нашего времени.

Начиная с этой строки мы хотим, чтобы вы оценили, а главное применили новый подход ко времени. Используя принцип 80/20, у вас появляется уникальная возможность достаточно быстро улучшить качество вашей жизни.

Попробуйте спокойно и вдумчиво проанализировать следующие идеи и мысли:

- ваши знания, умения, навыки в области культурного, интеллектуального и физического развития были приобретены за небольшие промежутки времени;
- основная часть успехов, побед, достижений реализовывалась в ограниченные интервалы времени, как правило, 80 % результатов было реализовано за 20 % времени, а 80 % остального времени позволило обеспечить оставшиеся 20 % результатов;
- 80 % радости, счастья и удовольствия вы испытывали в 20 % интервале вашей жизни, а на остальные 20 % радости, счастья и удовольствия пришлось 80 % вашей жизни.

Теперь проверьте, действительно ли это так и есть или, в силу специфики вашей жизни, предложенные соотношения не справедливы. Возможно, вы очень удачливый человек и никакие новые дополнительные знания, на ваш взгляд, просто не нужны, тогда рассматривайте только классические вопросы планирования и управления временем.

Однако если принцип 80/20 для вас оказался справедливым, то можно сделать довольно суровые выводы и дать некоторые простые рекомендации:

- значительная доля наших дел имеет малую ценность;

- к сожалению, 80 % вашего времени используется неэффективно;
- некоторые интервалы времени имеют для вас большую ценность, чем сумма всех остальных интервалов времени;
- повышение эффективности использования своего времени по классическим методам и приемам и сегодня уже может оказаться нецелесообразно;
- остановитесь, прекратите выполнять дела и сделайте перерыв. Подумайте, действительно ли вы сейчас выполняете самые нужные дела;
- прекратите делать то, что не дает результата;
- пересмотрите и осознайте свои цели и задачи с учетом затрат и результатов;
- оцените, а если возможно, проведите расчеты, насколько целесообразно то, что вы сейчас делаете;
- если вы сможете правильно использовать 20 % своего рабочего времени, то у вас появится много «свободного» времени.

Рассмотрим алгоритм составления плана с учетом принципа 80/20.

Первое: ранжируйте (сортируйте) ваши дела по выбранному критерию. Например, по уменьшению, увеличению прибыли, уменьшению, увеличению объема продаж, значимости партнера и т. п.

Выберите главное, самое важное дело, затем менее важное и т. д.

Определите приоритеты доходности дел и расположите их в порядке убывания, то есть на первом месте будет самое прибыльное дело. Подсчитайте и определите, какие дела дают вам большую прибыль.

Допустим, что это дела А-1, А-2, А-3, А-4. Именно они приносят вам основную часть прибыли, возможно, те же 80 %, а остальные дела приносят вам оставшиеся 20 % прибыли.

Как мы уже отмечали, соотношение 80/20 для различных отраслей может быть разным – и 70/30, и 90/10, однако эти соотношения достаточно устойчивы в пределах одной отрасли или под отрасли.

Второе: составьте план дел на день с учетом последовательности выполнения дел, начиная с А-1.

Третье: проверьте на непротиворечивость работы и наличие необходимых ресурсов.

Четвертое: разработайте перечень и план работ быстрого реагирования, то есть работ, которые занимают незначительные промежутки времени от одной-двух минут до десяти-пятнадцати минут. Дела быстрого реагирования выполняйте в промежутках между основными делами или во время поездок в транспорте, отдыха, прогулок.

Пятое: приступайте к выполнению выбранной последовательности работ немедленно.

Правило 60/20/20

В дальнейшем для удобства и детализации рассмотрения вопросов планирования введем термин «правило 80/20» вместо уже привычного «принципа 80/20». Применение правила 80/20 при разработке краткосрочных и оперативных планов по некоторым причинам оказалось недостаточно эффективным. Например, при краткосрочном планировании не учитываются непредвиденные обстоятельства, в частности, необходимость быстрого изменения приоритетности задач и многое другое. Для устранения этих недостатков был разработан более детальный подход, который получил название «правило 60/20/20».

Это правило распределяет время планирования в следующей пропорции:

- 60 % запланированного рабочего времени отводится для выполнения дел категории А и В;

- 20 % времени отводится для коллективной деятельности, выполнения дел, связанных с делегированием полномочий, проверкой качества и своевременного окончания, завершения работ;

- 20 % приходится на непредвиденные дела (звонки, сверхсрочные совещания и обсуждения, незапланированный приход визитеров и т. д.).

Это правило, в силу его значимости, часто называют «основным правилом планирования».

Метод «Альпы»

Пять стадий метода «Альпы»

Предлагаемый Вашему вниманию метод относительно прост, и после некоторых упражнений потребуется в среднем не более 10 минут для составления ежедневного плана. Его относительно легко запомнить, поскольку он основывается на мемотехнике: начальные буквы символизируют предметные понятия.

Метод включает пять стадий:

- 1) составление заданий;
- 2) оценку длительности акций;
- 3) резервирование времени (в соотношении 60:40);
- 4) принятие решений по приоритетам и перепоручению;
- 5) контроль (учет несделанного).

Первая стадия: составление заданий

Запишите под соответствующими рубриками формуляра «План дня» все то, что Вы хотите или должны сделать на следующий день:

задачи из списка дел или из недельного (месячного) плана;

невыполненное накануне; добавившиеся дела; сроки, которые надо соблюсти; периодически возникающие задачи.

Немного тренировки, и Вы сможете так составлять список заданий, чтобы:

- ☐ в первом приближении распределять их по приоритетности;
- ☐ подразделять их на затяжные и «краткие», непродолжительные;
- ☐ перепроверять задания, связанные с личным контактом на предмет возможности выполнения их более рациональным путем (с помощью телефона и т. п.).

Однако это только начало составления Вашего плана дня.

Реалистичный план дня должен быть всегда ограничен тем, что вы фактически в состоянии сделать.

Вторая стадия: оценка длительности акций

Проставьте против каждого задания приблизительное время для его выполнения, просуммируйте и определите ориентировочно общее время.

Вы можете возразить в том смысле, что продолжительность отдельных дел невозможно оценить достаточно точно. Это верно. Однако после накопления известного опыта вы сможете положить его в основу планирования своего времени. Ведь в своей деятельности Вы тоже сталкиваетесь с трудностями при оценке рынка, оборота и расходов.

- ☐ Имейте также в виду, что работа зачастую требует столько времени, сколько его есть в Вашем распоряжении. Так что устанавливая для отдельных дел конкретный промежуток времени, Вы вынуждаете себя укладываться именно в это время.

- ☐ Вы работаете значительно сосредоточеннее и более последовательно избавляетесь от помех, если под определенную задачу Вы отвели определенное время.

- ☐ Попробуйте в течение 10 дней составлять письменные планы, и вы станете чувствовать себя при этом все более уверенно.

Третья стадия: резервирование времени про запас

При составлении плана дня придерживайтесь основного правила планирования времени, согласно которому планом должно быть охвачено не более 60 % Вашего времени и приблизительно 40 % должно быть оставлено в качестве резервного времени для неожиданных дел. Если Вы исходите из 10-часового рабочего дня, то это значит, что в Ваших интересах охватить планом не более 6 часов. Однако Вашей целью должен быть 8-часовой рабочий день, при том что запланированное время должно составить примерно 5 часов! Если Вы запланировали более 60 % своего времени, то следует неумолимо довести составленный вами список заданий до указанных параметров, устанавливая приоритеты, перепоручая дела и сокращая отпущенное на них время. Остаток дел должен быть либо перенесен на следующий день, либо вычеркнут, либо завершен за счет сверхурочных.

Четвертая стадия: принятие решений по приоритетам, сокращениям и перепоручению

Цель: сократить время, отведенное на выполнение заданий дня, до 5–6 часов.

☐ Установите однозначные приоритеты для своих дел, например с помощью анализа АБВ, и уточните в соответствии с ними задачи дня (см. гл. 3).

☐ Перепроверьте скалькулированную Вами потребность во времени и сократите время на все дела до совершенно необходимого; старайтесь при этом оставаться на почве реальности.

☐ Рассмотрите каждую акцию с точки зрения возможности ее перепоручения и рационализации.

В окончательном варианте план дня в нашем примере выглядит следующим образом:

Пятая стадия: контроль и перенос несделанного

Как показывает опыт, не все задачи удастся выполнить и не все телефонные разговоры могут состояться. Поэтому их приходится переносить на следующий день.

Если одно и то же дело вы переносите многократно, то оно становится для Вас обузой, и тогда существуют две возможности:

- Вы наконец-то решительно за него беретесь и доводите до конца;
- Вы отказываетесь от этого дела, так как иногда проблема разрешается сама собой.

Поскольку для планов дня в обычных календарях-памятках места не хватает, а отдельные листки имеют тот недостаток, что теряется общий обзор, рекомендуется регулярно и последовательно работать со специальным дневником времени. Он может быть пригоден для дневных и прочих планов времени (см. 2.5).

Рационализация использования времени с помощью бюрографии

Вы можете еще больше рационализировать составление плана, если наряду с буквенными сокращениями для обозначения важнейших элементов используете другие сокращения и графические символы, так называемую бюрографию.

Применяйте также другие, свои собственные обозначения. Личное творчество здесь можно не ограничивать.

При помощи бюрографии Вы сможете повысить эффективное использование такого вспомогательного средства, как дневник времени.

4. Основные виды распределения и кооперации управленческой деятельности. Рациональное распределение функций между руководителем и работниками аппарата управления. Определение функций заместителя и уровня централизации управления. Принципы и этапы распределения управленческих функций.

Рациональная организация управленческого труда требует соответствующих форм ее деления и кооперации.

Разделение управленческого труда - это объективный процесс отделения ее видов в самостоятельные сферы трудовой деятельности разных групп управленческих работников.

В табл.1 приведенные основные виды разделения управленческого труда в предприятиях.

Ведущее место среди них занимает функциональное деление, поскольку он определяет появление других видов. Вместе они могут выступать базой для классификации работников, которые занимаются управленческим трудом. Разделение труда предусматривает его кооперацию.

Таблица 1

Виды разделения управленческого труда на предприятиях

Вид	Сущность
Функциональный	Процесс выделения функций, объективно необходимых для эффективного управления организацией, выполнение которых закрепляется за определенными работниками или подразделениями аппарата управления
Иерархический	Деление работ за функциями, по уровням иерархии управления; закрепление их за определенными управленческими работниками и подразделениями и формирование на этой основе их полномочий
Технологический	Дифференциация процесса управления на операции из сбора, передачи, сохранения и превращения информации, что выполняются определенными категориями управленческих работников и технологических специализированных подразделов
Профессиональный	Дифференциация управленческих работников в соответствии с их профессиональной подготовкой
Квалификационный	Деление работ в соответствии с квалификацией, стажем работы и личных способностей управленческих работников
Должностной	Деление управленческих работников в соответствии с их компетенцией

Кооперация труда являет собой объединение, взаимодействие группы рабочих в процессе общего выполнения взаимоувязанных трудовых процессов.

Поскольку кооперация выступает материальной основой объединения людей в общем трудовом процессе, особенную актуальность имеет анализ теоретических аспектов ее развития, что требует как нового понимания наследия и уроков прошлого, так и обобщение изменений, которые происходят в экономике и в обществе в целом. Возникает необходимость осмысления новых подходов к кооперации, которая объединяет людей в коллективы по принципу не принуждения, а добровольности.

Так называемая административная кооперация, что существовала до 1990 г. являла собой объединение людей под эгидой администрации в направлении только вертикального разделения труда.

В рыночной экономике кооперация приобретает другое содержание. В ее основе заключаются уже не приказы администрации, а интересы, то есть побудительным мотивом кооперирующего труда является не администратор, а экономический (социальный) коллективный интерес (стимул). В этом случае кооперацию необходимо рассматривать как добровольное объединение работников на основе их заинтересованности в сотрудничестве.

Коллектив являет собой содружество единомышленников, в котором создаются предпосылки формирования социальной среды для самовыражения и развития личности.

Выполнение коллективных норм и правил рассматривается как необходимое условие в выгодной для данного коллектива кооперации и потому не подавляет личность.

Возникновение новой кооперации труда, разновидностью которой являются хозрасчетные коллективы разных типов, предусматривает, прежде всего, развитие самостоятельности, добровольное содружество коллективов и отдельных работников на основе взаимных экономических и социальных интересов. Такая кооперация труда в принципе исключает любые формы командного администрирования, потому что на основе коллективности формируется новое содержание и иерархия целей в процессе совместной трудовой деятельности людей.

Основу такого коллективизма составляют экономические отношения. Объединение и разъединение людей происходит чаще на экономической основе. Коллективность как внешнеэкономическое соединение индивидов существует как что-то случайно.

Как видно, в кооперации заложенные материальные предпосылки коллективности, социально-экономическое значение которой заключается в том, что кооперативы в любой форме их проявления способствуют превращению наемного труда в труд ассоциируемых владельцев. Из этого следует, что на практике, в делах управления рабочие, организованные в ассоциацию, имеют возможность полностью обойтись без «администраторов».

Единство прежде всего экономических интересов и целей в достижении высоких конечных результатов труда является основой общего трудового процесса. На этой основе можно утверждать, что совместная деятельность людей осуществляется с помощью кооперации. По мере ее развития складываются и совершенствуются трудовые отношения между коллективами и работниками. При этом интеграция и осложнение труда, сочетания трудовых операций не исключают последующего процесса дифференциации (деления) труда.

Новые формы разделения труда предусматривают и новые формы ее кооперации, то есть выбор соответствующих форм объединения работников, которые выполняют какие-то отдельные виды совместной работы, для достижения главной цели организации.

Поскольку работа в организации разделяется на составные части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. В этом случае на первый план выступает отделение функций управления, сущность которого заключается в целеустремленном координировании и интеграции деятельности всех элементов организации. Кто-то должен взять на себя обязанности капитана с тем, чтобы определить круг обязанностей подчиненных. Планировать, организовывать, координировать и контролировать все структуры и звенья организации. В такой работе всегда присутствуют два момента: интеллектуальный (подготовка и принятие решений) и волевой (их реализация).

Наиболее сложным является вид трудовой деятельности, связанный с реализацией управленческих решений. Это, прежде всего, предопределенно большим разнообразием управленческих работ. Чтобы привести их в определенную систему, целесообразно выполнять отдельные функции, которые классифицируются по объектам и направлениям управляющего влияния, по этапам выполнения трудового процесса или по другим аспектам.

В организации существуют две внутренних формы разделения труда.

Первая - это разделение труда на компоненты, которые составляют части общей деятельности, то есть горизонтальное разделение труда. Вертикальная форма разделения труда отделяет работу по координированию действий от самих действий.

Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

Вертикальное разделение управленческого труда осуществляется за следующими направлениями:

1) общее руководство - разработка и реализация главных, перспективных направлений деятельности организации;

2) технологическое руководство - разработка и внедрение прогрессивных технологий. Это рационализация производственных процессов на основе внедрения современных методов управления, комплексной механизации и автоматизации производства;

3) экономическое руководство - стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности организации и обеспечения ее рентабельной работы;

4) оперативное управление - составление и доведение до рабочих групп и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановки исполнителей по рабочим местам, их инструктажа, организация систематического контроля;

5) управление персоналом - подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

Деление и кооперация труда на предприятии обуславливают отделение функций, которые выполняются рабочими. Выделяют следующие группы функций:

а) локальные функции: реализуются в пределах подраздела, являются обслуживающими по отношению к другим видам функций и, как правило, отображенные только в должностных инструкциях (например, разработка прейскуранта цен);

б) сквозные: отображенные в положениях о структурных подразделениях и связанные с выполнением совместных работ несколькими подразделениями (например, работа относительно инвентаризации товарно-материальных ценностей: принимают участие рабочие бухгалтерии, отдела организации торговли, коммерческого отдела, отдела цен);

в) конечные - функции, выполнение которых связано с достижением определенного результата в деятельности организации в целом. Этот результат отображает внешние контакты организации (например, разработка бизнес-плана, на основе которого будут привлекаться банковские кредиты; разработка служебного письма поставщику и т.п.). За ролью в процессе управления управленческих работников разделяют на:

- руководителей;
- специалистов;
- служащих (технических исполнителей).

Руководитель - это работник, который возглавляет организацию, наделенный необходимыми полномочиями для принятия решений и несет всю полноту ответственности за результаты работы возглавляемого им коллектива. Руководители организуют подготовку управленческих решений, принимают управленческие решения и контролируют их выполнение. Труд руководителя является самым сложным и ответственной в системе управления организацией.

Специалисты - это работники, которые выполняют функции управления, например экономисты, бухгалтера, специалисты по управлению персоналом, по связям с общественностью, по маркетингу, юристы. Они анализируют информацию и готовят варианты решений для руководителей в соответствии с их приказами и распоряжениями, технико-технологическими нормативами, организационными регламентами, квалификационными требованиями. В их деятельности преобладают логические операции, которые не исключают творчества.

Технические исполнители - это работники, которые обслуживают деятельность специалистов и руководителей, например секретари, машинистки, архивариусы, операторы. Они выполняют информационно-технические операции, освобождая руководителей и специалистов от этой рутинной работы и обеспечивая их необходимой информацией. В их деятельности используются стандартные процедуры и операции, потому она в большей степени подлежит нормированию, чем другие категории.

В табл. 2 приведенные расходы рабочего времени (приблизительные) на выполнение разных видов управленческого труда.

Руководитель распределяет функции, как правило, только между непосредственно подчиненными ему лицами. Да, руководителю предприятия непосредственно подчиняются:

Таблица 2

Структура расходов рабочего времени руководителей, специалистов и технических исполнителей (% общих расходов)

Вид операций	Руководители предприятия	Специалисты	Технические исполнители
Информационные	30	60	80
Подготовка и принятие управленческих решений	30	25	20
Организаторская работа	40	15	-

- его заместители за объектами и направлениями деятельности;
- руководители ряда подразделов;
- отдельные работники (референты, секретари, помощники и др.);
- руководители неформальных подразделов, которые создаются на период решения определенного задания, разработки проекта и тому подобное;
- главы комиссий, которые создаются руководителем.

В состав общего руководства входят руководитель и его заместители. Деление компетенции между членами общего руководства осуществляется на основе функционально-структурного подхода. Он заключается в том, что каждый заместитель директора, подчиненный директору, при выполнении функций общего руководства, одновременно является вышестоящим руководителем относительно непосредственно подчиненных ему структурных подразделений.

Руководители предприятий, которые прогрессивно думают и действуют, стремятся к более полной передаче функций заместителям. Следовательно, каждый заместитель несет персональную ответственность за определенную деятельность, которую под его руководством осуществляют те или другие подразделы.

Количество функций или подразделов, которые закрепляют за руководителем, зависит от многих факторов. К ним принадлежат:

- общий объем работ;
- направления деятельности;
- количество подчиненных (подразделов), которыми эффективно может управлять руководитель;
- широта согласований принятых руководителем решений;
- традиции, которые сложились, и др.

Точно определить рациональные границы загруженности руководителя тяжело. Они во многом зависят от его способностей и наклонностей. Принято считать, что руководитель может иметь в непосредственном подчинении до 10 чел. (заместители, руководители производственных и функциональных подразделов). Этот показатель достаточно условен и может быть лишь ориентированным. На малых и средних предприятиях он колеблется в пределах 7-9 чел. Согласованный и санкционированный руководителем деление функций фиксируют в специальном документе, который сообщают всем работникам аппарата управления и линейных руководителей. Таким документом может быть приказ о делении обязанностей между руководителями и его заместителями или перечень функций (подразделов), закрепленных за каждым членом руководства.

На малых и средних предприятиях, где общее руководство осуществляют директор и заместители директора, деления функций достигают заключением соглашения между этими работниками, которая является основой для издания соответствующего

предписывающего документу. Деление функций между членами общего руководства должно осуществляться на основе добровольности, убеждений, координации совместной деятельности. Применение власти руководителя в такой ситуации может иметь место только в виде исключения.

5. Соблюдение субординации.

Деловое общение «сверху-вниз» - субординация

Искусство и успех делового общения во многом определяются теми нормами и принципами, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным: какое поведение на службе приемлемо, а какое – нет. Эти нормы касаются прежде всего того, как и на основе чего отдаются распоряжения в процессе управления, в чем выражается служебная дисциплина, определяющая деловое общение. Без соблюдения этики делового общения между руководителем и подчиненным большинство людей чувствуют себя в коллективе дискомфортно, нравственно незащищенными. Отношение руководителя к подчиненным влияет на весь характер делового общения, во многом определяет его нравственно-психологический климат. Именно на этом уровне формируются в первую очередь эталоны и образцы поведения. Отметим некоторые из них.

Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей.

Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, вас скорее всего не поблагодарят. Если не поможет – на вас придется вся ответственность.

Никогда не давайте сотрудникам возможности заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.

Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.

Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными.

Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора: (1) ситуацию, наличие времени для нюансов, (2) личность подчиненного – кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу. В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

Формами распоряжения могут быть: приказ, просьба, запрос и так называемый «доброволец». Приказ чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников. Просьба используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношение между руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотруднику высказать свое мнение на проблему в том случае, если она по каким-либо причинам не может быть решена. А если соответствующим образом произнести фразу, то у сотрудника не возникнет никакого сомнения, что это приказ. Вопрос лучше применять в тех случаях, когда вы хотите вызвать обсуждение, как лучше сделать работу или подтолкнуть сотрудника к тому, чтобы он взял инициативу на себя. «Есть ли смысл заняться этим?».

«Как мы должны это сделать?». При этом сотрудники должны быть инициативными и достаточно квалифицированными. В противном случае некоторые могут воспринять ваш вопрос как проявление слабости и некомпетентности.

Деловое общение «снизу-вверх» - субординация

Знать, как следует обращаться и относиться к своему руководителю, не менее важно, чем то, какие требования следует предъявлять к своим подчиненным. Без этого трудно найти общий язык и с начальником, и с подчиненными. Используя те или иные нормы, можно привлечь руководителя на свою сторону, сделать своим союзником, но можно и настроить его против себя, сделать своим недоброжелателем.

Вот несколько необходимых этических норм и принципов, которые можно использовать в деловом общении с руководителем.

Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочении справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.

Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказывать, но можете сказать: «Как вы отнесетесь к тому, если бы...?» и т.д.

Не разговаривайте с начальником категорическим тоном, не говорите всегда только «да» или только «нет». Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит «нет», служит постоянным раздражителем.

Будьте преданы и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.

Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т.д. «через голову», сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.

Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.

Деловое общение «по горизонтали» - координация

Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений – дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одной организации. В этом случае они нередко являются соперниками в борьбе за успех и продвижение по службе. В то же самое время это люди, которые вместе с вами принадлежат к команде общего управляющего. В рассматриваемом случае участники делового общения должны чувствовать себя равными по отношению друг к другу.

Далее несколько принципов этики делового общения между коллегами:

Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.

Если круг ваших обязанностей пересекается с кругом обязанностей ваших коллег, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами.

Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловых возможностей. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.

Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.

Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все равно все выплывет наружу и встанет на свои места.

Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

Этические нормы делового общения и поведения должны описывать общую систему и правила, которых, по мнению организации, должны придерживаться ее работники. Эти нормы разрабатываются с целью улучшить деловое общение на различных уровнях и в разных сферах деятельности организации. Цель их создания – установление нормальной атмосферы и определение этических рекомендаций при принятии решений. Каждое предприятие, если оно дорожит своей репутацией, будет стремиться к тому, чтобы утвердить у себя стандарты этики делового общения, являющейся важным компонентом бизнеса.

6. Проектирование состава структурных единиц.

Иерархия (от греч. «Священный» и «правления») - порядок подчиненности низших звеньев высшим, организация их в структуру типа дерева; принцип управления в централизованных структурах.

Для построения иерархической структуры применяют метод противнем-позиции, часто представляется графически в виде блок-схемы.

Декомпозиция - научный метод, использующий структуру задачи и позволяет заменить решение одной большой задачи решением серии меньших задач, пусть и взаимосвязанных, но более простых.

Декомпозиция, как процесс расчленения, позволяет рассматривать любую изучаемую систему как сложную, состоящую из отдельных взаимосвязанных подсистем, которые, в свою очередь, также могут быть расчленены на части.

Каждое расчленения образует свой уровень. Пример иерархической системы (блок-схема) приведена на рис. 5.

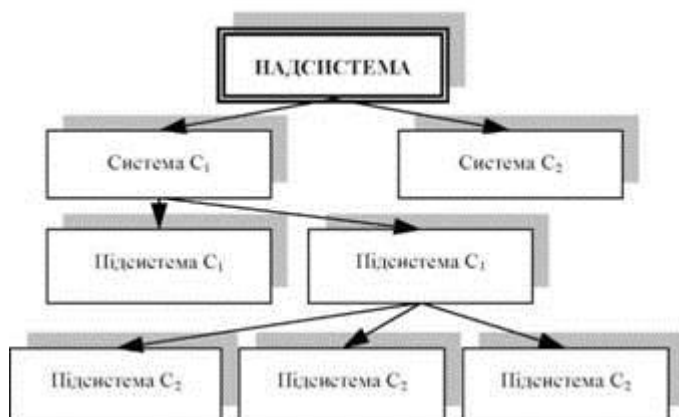


Рис. 5 - Пример иерархической системы

Исходная система располагается на нулевом уровне. После ее расчленения выходят подсистемы первого уровня. Расчленение этих подсистем или некоторых из них, приводит к появлению подсистем второго уровня и т. Д

Упрощенное графическое представление декомпозированной системы называется ее иерархической структурой.

Основными элементами проектирования иерархии являются:

- Разделение труда;
- Иерархия уровней управления;
- Характер связей;

- Распределение прав и ответственности;
- Делегирование полномочий;
- Диапазон управляемости;
- Централизация и децентрализация управления.

Поскольку любую организацию создают меньшей мере два человека, сразу возникает вопрос разделения труда, распределения обязанностей. Разделение труда - это дифференциация, специализация трудовой деятельности. Проектирование иерархии организации предусматривает горизонтальное и вертикальное разделение труда.

При горизонтальном разделении труда виды работ распределяются в пределах одного уровня, например, выделяются изготовление, обработка деталей изделия и сбор изделия из этих деталей. Аналогично осуществляется деление видов деятельности, например, поставка, проектирование, сбыт и т. д. Горизонтальное разделение труда - это разделение всей работы на составляющие компоненты, то есть расчленение общего производственного процесса на отдельные части, непрерывное обособление различных видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей.

По горизонтали труд разделяется, как правило, по функциональной, товарной, пространственной и квалификационной признакам. То есть горизонтальное разделение труда характеризует преимущества специализации деятельности. Несмотря на то, что специализация имеет ряд преимуществ, таких как, повышение производительности труда, улучшение качества работы, слишком узкая специализация приводит к монотонности труда, снижает мотивацию и удовлетворенность трудом, отводит общую цель организации от работника, увеличивает потребность в координации работ.

При вертикальном разделении труда происходит распределение по уровням, например, разграничивается производство и управление предприятием. Вертикальный принцип разделения труда - это создание иерархии уровней управления, чтобы скоординировать горизонтально разделенную деятельность для достижения целей организации, то есть отделения действий от управления этими действиями.

На первом этапе проектирования иерархии структуры происходит четкое разделение труда как по горизонтали, так и по вертикали.

Структуру управления по горизонтали разделяют на отдельные звенья, а по вертикали - на уровни управления.

Звенья управления составляют организационно-обособленные структурные подразделения (отделы, службы, группы), каждый из которых выполняет определенную совокупность задач в соответствии с требованиями функционального разделения труда и его кооперации при разработке, принятии и реализации решений. Звенья управления взаимосвязаны прямыми и обратными связями по горизонтали и вертикали.

Совокупность звеньев управления (структурных подразделений), объединенных по признаку сходства выполняемых функций, образует службу управления (экономическую, коммерческую, инженерную и т.д.).

Уровень управления - это совокупность управленческих звеньев, которые находятся на соответствующем иерархическом ступени управления и отражают последовательность их подразделений снизу доверху.

Следовательно, уровень управления - это та часть организации, в рамках которой и в отношении которой могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования с высшими или низовыми частями. Количество и иерархия уровней управления определяет «этажность организации».

Иерархическая пирамида управления осуществляет дифференциацией по рангу командной власти, компетенции принятия решений, авторитету, положению и тому подобное.

Иерархия управления является инструментом для реализации целей фирмы и гарантия сохранения системы. Чем выше иерархический уровень, тем больше объем и комплексность выполняемых функций, ответственность, доля стратегических решений и

доступ к информации. Одновременно растут и требования к квалификации и личной свободы в управлении. Чем ниже уровень - тем больше простота решений, доля оперативных видов деятельности (рис. 6).

Количество уровней управления определяют степень иерархичности, по которому структуры делятся на плоские и высокие (рис. 7).

Плоская структура характеризуется незначительным количеством управленческого персонала, простыми коммуникационными связями, оперативностью прохождения информационных потоков и принятия управленческих решений, менее формальными связями между руководителями и подчиненными, но требует высокого профессионализма как руководителей, так и исполнителей. При этом степень контроля подчиненных значительно снижается.

Высокий тип структуры характеризуется увеличением количества уровней иерархии и соответственно численности управленческого персонала. При этом осуществляется более тесное управление по четкой взаимоделимости и повышается жесткость контроля.

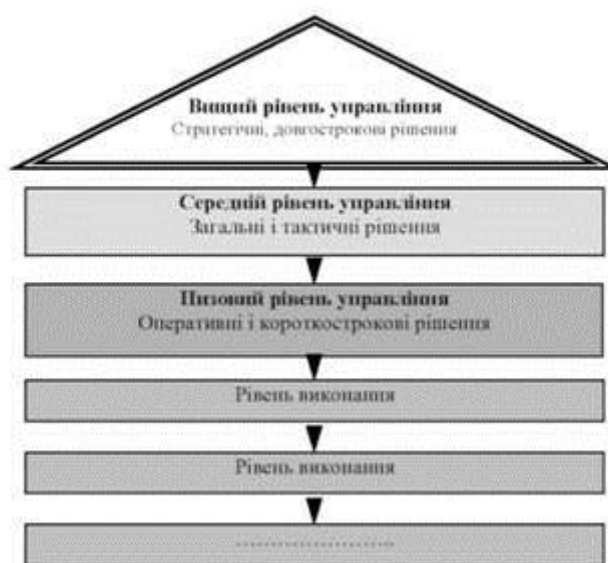


Рис. 6 - Иерархия управления организацией

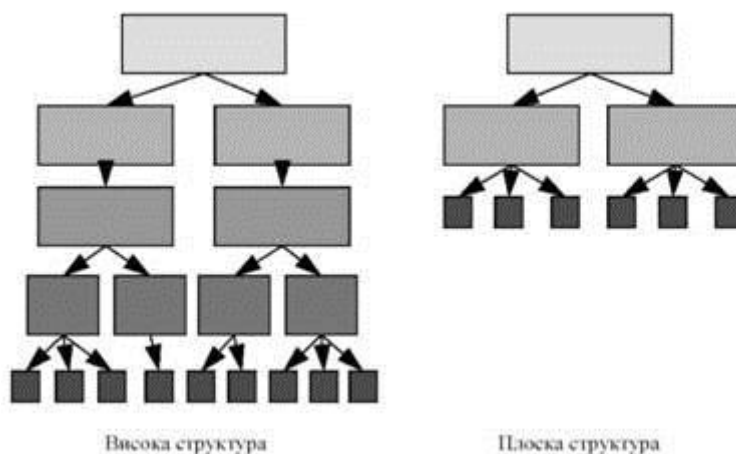


Рис. 7 - Схема высокой и плоской структуры организации

Для такого типа характерно снижение оперативности в прохождении информационных потоков и снижение гибкости самой структуры.

Однако, отдавая предпочтение тому или иному типу структуры, необходимо исходить из следующих параметров проектируемой организации:

- Сфера контроля за деятельностью подчиненных, которую предполагается возложить на руководителя (широкая, которая предусматривает все виды активности подчиненных, или специализированная по направлениям деятельности, узкая)

- Уровень взаимосвязи между подразделениями (высокая интенсивность взаимодействия и обмена информацией или низкая)

- Степень неопределенности задач, решаемых структурой (низкая, когда решения известны и пути достижения целей алгоритмизированы, или высокая)

- Уровень сложности задач, стоящих перед организацией. Ответы на эти вопросы могут служить основанием для выбора высокого или плоского типа организационной структуры.

Увеличение количества уровней управления существенно влияет на эффективность деятельности организации в результате:

- Рост расходов на управление;

- Усложнение связей между подразделениями, искажение информации;

- Усложнение процессов планирования и контроля.

В организации, состоящей из многих частей, должна осуществляться координация их деятельности. Эта координация является основой структуры организации. В каждой организации существуют связи: вертикальные и горизонтальные; линейные и функциональные; формальные и неформальные.

Вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организации и ее части. Они формализуются в процессе проектирования организации, действуют постоянно и воспроизводятся на всех возможных ее схемах, отражая распределение полномочий. Данные связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации, создавая тем самым стабильность в организации. В рамках вертикальных связей решаются проблемы власти и влияния, т.е. реализуется «вертикальная загрузка» работы. Использование вертикальных связей в качестве каналов передачи информации для принятия решения становится малоэффективным, когда информация, используемая для принятия решения, вынуждена проходить несколько уровней организационной иерархии, расположенных далеко друг от друга. В этом случае создается опасность возникновения искажения (деформации) информации, замедляется весь коммуникационный процесс и возникают значительные расходы.

Горизонтальные связи - это связи между двумя и более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации, их главное назначение - способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации или решению возникающих между ними проблем. Они помогают укреплять вертикальные связи и делают организацию в целом более устойчивой при различных внешних и внутренних изменений. Горизонтальные связи создают ряд важных преимуществ. Они экономят время и повышают качество взаимодействия. Горизонтальные связи развивают у руководителей самостоятельность, инициативность и мотивированность, но, обычно не формализуются при проектировании.

Линейные связи - характеризует административное подчинение, это отношения, в которых руководитель реализует свои властные права и осуществляет прямое управление подчиненными, то есть эти связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания и тому подобное.

Функциональные связи обеспечивают помощь в принятии и оценке управленческих решений. Природа функциональных связей - совещательная, в виде рекомендаций. С помощью этих связей реализуется информационное обеспечение координации.

Формальные связи - это связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами. На практике формальные связи служат основой утвержденных в организации должностных инструкций, особенно в

части описания характера отношений между различными должностями. Такими отношениями, например, являются отношения между директором завода и начальником цеха независимо от того, кто занимает эти должности.

Неформальные связи появляются тогда, когда формальные связи не выполняют своей роли или не отвечают интересам работника или организации. В основе неформальных отношений лежат отношения не между установленными должностями, а между конкретными индивидами, т.е. это не отношения между директором и начальником цеха, а отношения между конкретным человеком, занимающим должность директора, и конкретным человеком, являющимся начальником цеха. Реальные люди, желая делать вещи несколько по-другому, могут строить свои отношения не так, как это продиктовано инструкцией.

Появление неформальных связей является индивидуальной защитной реакцией индивидов на неадекватную адаптацию организации к изменениям внешней и внутренней среды. Вследствие развития в организации неформальных связей в иерархической субординации при реализации властных прав и информационного обеспечения может наблюдаться смена позиции.

Неформальные связи являются основой формирования неформальных групп, появления неформальных лидеров и создания «параллельной» неформальной организации. По значительного расхождения между зафиксированной в соответствующих документах формальной организацией и реально существующей неформальной, руководитель, в зависимости от уровня эффективности той или иной, должен или ослабить, или даже устранить неформальные связи, или же, если они более эффективны, организационно легализовать, сделав их частью новой формальной организации. Данный процесс называется формализацией организации.

Выше рассмотрены элементы проектирования организации описывали способы распределения работы в организации, впрочем необходимо рассмотреть не менее важный элемент проектирования - распределение прав и ответственности.

Распределение прав и ответственности осуществляется на основе соблюдения соответствующих принципов руководства. Возможны два основных подхода:

- Подход, основанный на принципе единства распределения прав и ответственности (единоначалие)
- Подход, основанный на принципе полномочий по уровням (двойное подчинение).

По первым подходом структура управления строится на основе принципа единства подчинения, а ее схема похожа на елку. Система «елочка» построена так, что права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственности низшего по уровню руководителя.

Такая система является основой бюрократической организации, и отличается высокой четкостью в фиксации прав и ответственности руководителя каждого уровня. Она позволяет легко найти ответственного за неудачу в организации. Недостатком системы «елочка» является то, что в пределах распространенной функциональной департаментизации она ослабляет функциональные права.

Согласно второму подходу структура управления - это система двойного или множественного подчинения («матрешка»).

В отличие от «елки» система «матрешка» построена так, что права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих руководителей. При такой системе права и ответственность расплывлены между многими уровнями организации, и здесь практически невозможно найти виновного за случившееся.

Им может стать руководитель любого уровня, и определяться это будет не в рамках установленной политики и процедур, а за субъективным мнением вышестоящего руководителя, преследующего свои цели. Система сознательно допускает наличие двух и более лиц, имеющих одинаковые полномочия относительно объекта управления. Такое

положение выводит окончательное решение на самый верх организации, и позволяет осуществлять тотальный контроль.

7. Делегирование полномочий. Основные препятствия делегированию. Распределение задач.

Ключевую роль в реализации организационной функции играет процесс делегирования полномочий.

Делегирование полномочий - это перераспределение задач и полномочий между должностными лицами, которые берут на себя обязательства по их выполнению.

Полномочия - это ограниченное право распоряжаться ресурсами организации и использовать усилия других работников.

Полномочия определяются единством прав и обязанностей в рамках принятой ответственности.

Особенности полномочий заключаются в следующем:

- Полномочия делегируются должности, а не лицу;
- Делегируются полномочия, а не ответственность, ответственность может быть возложена, но не делегирована.

Важность делегирования полномочий состоит в следующем [14]:

- Расширяет возможности и компетентность менеджеров. Путем делегирования различных задач ключевым служащим менеджер способен браться за более амбициозные проекты, лучше планировать свою деятельность;
- Делегирование полномочий обеспечивает хорошие возможности для обучения и тестирования потенциальных возможностей. Когда высшее руководство делегирует некоторые управленческие обязанности, подчиненные получают возможность больше узнать о действиях производственных единиц и развивать свою управленческую мастерство;
- Делегирование позволяет использовать уникальный опыт и знания подчиненных в любой особой отрасли;
- Делегирование позволяет внедрить специализацию в работу менеджера.

Различают три типа организационных полномочий: линейные, штабные, функциональные.

Линейные - это полномочия, которые передаются непосредственно от руководителя к подчиненному, это право принимать самостоятельные решения без согласования с другими руководителями в пределах, установленных данной структурой. Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии является скалярным процессом. Иерархия разворачивается в систему соподчиненных уровней управления, обуславливающих существование скалярных цепей или цепей команд, по которым и осуществляется процесс делегирования линейных полномочий.

Линейные полномочия имеют, как правило, руководители, возглавляющие подразделения, осуществляющие основной вид деятельности организации. Традиционно линейные полномочия происходят в производственной, сбытовой и финансовой деятельности организации.

Штабные (функциональные) полномочия, как и связи имеют совещательный характер. Необходимость в штабных подразделениях увеличивается с ростом организации, усложнением технологий, с изменениями и осложнениями внешней среды организации. С учетом функций, которые могут выполнять штабные подразделения организации, их можно разделить на консультативные и обслуживающие. К обслуживающим, например, относятся секретари и помощники руководителей. Консультативные - это подразделения, выполняющие информационные, аналитические, экспертные и консультативные функции, полномочия такого рода подразделений, как

правило, носят рекомендательный характер. К ним относятся, например, информационно-аналитические отделы, отделы маркетинговых исследований, юридический отдел и т. Штабные полномочия некоторых подразделений могут быть расширены до уровня обязательного согласования с ними своих решений линейными руководителями. Еще более высокий уровень штабных полномочий - это параллельные полномочия, когда для того, чтобы документ считался действительным, на нем должно быть две подписи, линейного руководителя и руководителя соответствующего штабного (функционального) подразделения.

Функциональные полномочия - это полномочия, позволяющие лицу, которому они передаются, в пределах ее компетенции предлагать или запрещать определенные действия подчиненным линейных руководителей. Несмотря на то, что функциональные полномочия дают право контроля за отдельными видами деятельности других подразделений, функциональные полномочия ограничена формой полномочий. Они охватывают лишь отдельные специфические виды деятельности (например, работа с кадрами, организация учета и т.п.). Вместе с тем, такая ограниченность нарушает принцип единоначалия. Подчиненный, на которого распространяются действия функционального руководителя, имеет сразу двух начальников - линейного и функционального. Это часто вызывает конфликты между центральным аппаратом управления компанией и руководителями линейных подразделений.

Во время делегирования полномочий возникают трудности как организационного, так и психологического характера. Например, со стороны руководителя - это: отсутствие способности управлять; отсутствие доверия к подчиненным; боязнь риска; уверенность, что он сам сделает это лучше других; несовершенство системы контроля; опасения потерять имидж. Со стороны подчиненных - это боязнь критики; отсутствие необходимой информации и ресурсов; отсутствие уверенности в себе; отсутствие должной мотивации.

8. Техника и формы передачи распоряжений. Ключевые принципы распорядительной деятельности.

Распорядительная деятельность менеджера

Объективной основой использования организационно-административных методов управления выступают организационные отношения, которые составляют часть механизма управления. Поскольку за их помощью реализуется одна из важнейших функций управления - функция организации, задачи организационно-административной деятельности заключаются в координации действий подчиненных. Абсолютно справедливо критиковались и критикуются рычаги административного управления, однако нужно иметь в виду, что никакие экономические методы не смогут существовать без организационно-административного влияния, которое обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы коллектива. Важно определить оптимальное сочетание, рациональное соотношение организационно-административных и экономических методов

Подход, согласно с которым сфера влияния экономических методов распространяется только за счет вытеснения организационно-административных методов управления, нельзя признать правомерным ни из научной, ни с практической точки зрения, поскольку механизмы их действия принципиально различают. Организационно-административные методы, в основном, опираются на власть руководителя, его права, свойственную организации дисциплину и ответственность. Руководитель представляется здесь как администратор, субъект власти, что опирается на предоставленное ему в этом право. Однако административные методы не нужно отождествлять с волевыми и субъективными методами руководства, то есть администрированием.

Организационно-административные методы предоставляют прямое влияние на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, которые

отдаются в письменном виде или устно, контроль за их выполнением, систему административных средств поддержки трудовой дисциплины и т.д. Они призваны обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

Распорядительное влияние - это прямое административное указание, которое имеет обязательный характер, и адресуется управляемым объектам или лицам. Методы предписывающего влияния отображают динамику процесса управления.

Современный период становления рынка способствует расширению деятельности предприятий торговли и общественного питания, осложнению экономических связей, усилению конкуренции. В этих условиях для обеспечения ритмичной, согласованной деятельности аппарата управления не достаточно использовать только методы организационного влияния.

На практике часто прибегают к глубоким административным мероприятиям влияния, направленных на устранение нарушений связей, пропорций, согласованность и ритмичность процессов хозяйственной деятельности торговых предприятий, что предусматривает применение методов предписывающего влияния, которые имеют разную степень регламентации и детализации.

В отличие от организационных методов, направленных на формирование системы управления, предписывающие дают возможность решить только отдельные вопросы. Предписывающее влияние не допускает никаких вариантов в выборе приемов выполнения определенного действия, кроме предложенного, обеспечивает четкие действия управленческого аппарата, настроенный труд системы управления. В зависимости от содержания и уровня управления предписывающее влияние может приобретать формы приказов, распоряжений и указаний.

Приказ - это предписывающий, документ, выданный руководителем предприятия, которое является самостоятельным хозяйственным субъектом, с целью решения основных и оперативных заданий, поставленных перед ним. В зависимости от содержания различают приказы из общих вопросов, связанных с созданием, организацией, ликвидацией, переименовыванием, изменением масштаба деятельности предприятия или структурного подразделения, утверждением или изменением положений, инструкций, правил, структуры, и приказы по личному составу, которыми оформляют назначения, перемещения, освобождения, поощрения, взыскания и другие действия относительно работников. В подготовке проекта приказа, как правило, принимает участие подраздел или должностное лицо, которых непосредственно касается этот приказ или деятельность которых связанная с его выполнением. Приказы из общих вопросов выдают для выполнения решений государственных органов власти, по инициативе руководителя или подчиненных ему структурных подразделений. Текст приказа состоит из констатирующей и распорядительной частей. В первой выкладывают события, факты, которые являются основанием для издания приказа, во второй - действия. Текст распорядительной части приказа в случае потребности разделяют на пункты, каждый из которых содержит указание исполнителю, действия и сроки выполнения их. В последнем пункте распорядительной части отмечают лица, на которых возлагают контроль за выполнением приказа.

Приказы по личному составу выдают на основании заявлений, докладных записок и других документов. Как правило, пункты у них располагают в такой последовательности: назначение на должность, перемещение, освобождение от работы, предоставления отпуска и др. Проект приказа в случае необходимости согласовывают с руководителями заинтересованных подразделов, юрисконсультom.

Приказы из общих вопросов и по личному составу имеют отдельную нумерацию, которая начинается с начала каждого календарного года. С приказом должны быть ознакомлены все отмеченные в нем лица, которые ставят подпись на одном из

экземпляров приказа или на специальном бланке. В отдельных случаях приказы сообщают всему персоналу предприятия и вывешивают на доске.

Распоряжение - это правовой акт, выданный руководителем структурного подразделения для решения оперативных вопросов.

Аналогично к приказу текст распоряжения имеет констатирующую и предписывающую части. В последнем пункте распоряжения отмечают лица, на которых возлагают обязанности из контроля за их выполнение. Распоряжения, как правило, имеют ограниченный срок действия и касаются узкого круга вопросов и исполнителей.

Наиболее распространенной формой предписывающего влияния является устное указание руководителя. Чаще всего эту форму влияния применяют руководители низового звена: администраторы, заведующие производством, секциями и отделами. На высших уровнях управленческой иерархии количество устных указаний уменьшается.

В целом объем предписывающих влияний зависит от качеств подготовки кадров управления, умения, опыта, авторитета, инициативы и других факторов. Формы предписывающего влияния тесно связаны между собой и с формами организационного влияния. С углублением разделения труда в аппарате управления, более полным и четким его документированием благодаря разработке положений о структурных подразделениях, должностных инструкций, а также общему усовершенствованию управленческой деятельности потребности в оформлении некоторых управленческих решений с помощью издания приказов, распоряжений нет. Потому чем лучше на предприятии организационное влияние в форме регламентации, нормирования, методического инструктажа, тем реже приходится решать вопрос с помощью форм предписывающего влияния.

При использовании организационно-предписывающих методов влияния руководители должны помнить о том, что правовую силу эти методы приобретают при условии соответствия действующему законодательству. Потому административная деятельность на всех звеньях управления торговым предприятием должна учитывать правовые аспекты и происходить в пределах законов.

Основной формой официальных отношений в системе управления является отдача распоряжений.

Распоряжение - это сообщение, переданное руководителем подчиненным, что касается содержания и результатов их деятельности.

Оно содержит установление обязательной для выполнения задачи, перечень ограничений (то есть того, что не следует делать) и в отдельных случаях инструкции о порядке выполнения заданий.

Распоряжения должны отвечать стратегии организации и компетенции как руководителя, так и исполнителя; быть обоснованными и четко сформулированными, обеспеченными необходимыми материальными и информационными ресурсами; позволять проверять и оценивать результаты действий, направленных на их выполнение.

По способу отдачи распоряжения могут быть:

- устными;
- письменными;
- смешанными.

Это зависит от срочности и важности решаемой проблемы, взаимоотношений между руководителем и подчиненными, степени зрелости последних.

Устные (не документируемые) распоряжения отдаются при решении срочных задач малой и средней сложности и важности в небольших стабильных коллективах.

Спецификой устных распоряжений является возможность неоднозначного толкования их содержания (как того, кто его отдает, так и того, кто его получает).

Если распоряжение длинное, его всегда лучше отдавать в письменном виде (потому что человек запоминает ограниченный объем информации). Письменные распоряжения лучшие также в больших организациях.

Распоряжения могут быть смешанными (сначала для оперативности отдаются устные, в том числе и телефонные, а затем делается письменное подтверждение).

В целом считается, что служебные распоряжения все-таки нужно давать в письменной форме, а личные проблемы решать в устной.

В зависимости от целей, особенностей ситуации, личности и уровня развития рабочих распоряжения могут быть:

- директивными (приказ, команда, поручение и т.д.);
- демократическими (совет, рекомендация, просьба, вызов добровольцев).

Приказ обязывает подчиненных определенным способом, точно и в установленный срок выполнить задание, что составляет сущность распоряжения, и по содержанию бывает приказом, в котором что-нибудь приказывается, запрещается или инструктируется.

Приказ, что отдается устно, называется командой.

Иногда приказы как дополнительную информацию могут содержать перечень санкций, которые применяются при нарушении сроков или порядка выполнения задания.

В отличие от приказов поручения регламентирует только содержание задания, оставляя подчиненным право в выборе способа действий, а иногда и сроков выполнения. Содержание поручения - информация о конкретных целях и задачах, на основании которой подчиненные могут самостоятельно работать. Эта информация должна быть четкой и понятной, потому неясные вопросы оговариваются сразу. В срочных случаях поручения могут носить предыдущий характер.

Если задание обычно, а отношения доверчивы, распоряжению лучше придать форму просьбы.

Совет оставляет определенную волю в отношении содержания, храня нерушимой лишь ее основную суть.

От того как отдаются распоряжения, во многом зависят качества их выполнения. Потому они могут усиливаться дополнительными средствами влияния на исполнителя: убеждением, апелляцией к логике (если рабочий имеет одинаковые с руководителем взгляды), пожеланием, просьбой (если сущность задания с моральной точки зрения выглядит сомнительной), обещанием вознаграждения, угрозами.

Задача, что ставится в распоряжении, должна отвечать реальным возможностям исполнителей (хотя на практике бывают отклонения в одну или другую сторону). Это позволяет избежать бескорыстной затраты сил и средств, если работник не реализовывает полностью свои способности, предотвращает ли появление недовольства, если он это задание не в состоянии выполнить. В то же время его возможности могут увеличиваться в связи с развитием личности.

При постановке задачи подчиненному нужно объяснить, что и к какому сроку нужно сделать, какие средства при этом использовать; какая его собственная роль; с кем нужно поддерживать контакты; какие следствия могут возникнуть в случае удачного или неудачного завершения работы. Задачи могут формулироваться в двух границах: максимальной, которую превышать не следует, и минимальной, ниже которой не следует опускаться.

Необходимо иметь в виду, что большинство людей слабо воспринимают отдаленную перспективу и всегда начинают с того, что им ближе и понятнее, потому задание должно быть ясно сформулировано, а сроки его выполнения четко определены. Это позволит им правильно распределить время и силы в процессе выполнения работы, создать условия, которые позволяют действовать в естественном ритме. Но не стоит представлять работу как срочную, потому что это приводит к нервозности, спешке, падению эффективности, а также создает соперничество среди исполнителей.

Задание должно логично vyplывать из сформированной ситуации, чтобы исполнитель хорошо понимал не только его содержание, но важность, и обоснованность. Это обеспечивается всесторонним информированием исполнителя о ситуации, что

сложилась. В результате, если даже при формулировке задачи возникнут пробелы, подчиненный сможет их самостоятельно исправить.

Организация деятельности по выполнению задания должна быть регламентирована, в противном случае ослабляется исполнительская дисциплина. Но на практике существуют определенные принципы относительно количества норм и распоряжений, которые исполнитель может учитывать, после чего они начинают игнорироваться независимо от степени важности. Однако, избыточное количество инструкций вызывает путаницу, ошибки и, как следствие, появление новых инструкций, еще более дезорганизирующих работу. Потому на практике должен существовать определенный минимум инструкций, которые являются полными, тщательным образом (но без лишней детализации) составленными и такими, что не входят в противоречие одна с другой.

Противоречивость инструкций и заданий приводит к дополнительным расходам времени на поиск оптимальной линии поведения, невозможности положить на кого-то персональную ответственность, без чего является невозможным нормальный управленческий процесс. Считается, что противоречивые задания, (например, оптимизацию соединения текущих и перспективных целей организации) лучше давать одному рабочему (это, правда, возможно далеко не всегда, в том числе и по принципиальным пониманиям), и этот рабочий сам должен искать компромисс между ними.

Поскольку цель распоряжения заключается не только в том, чтобы обязать подчиненных к тем или другим действиям, но и чтобы мобилизовать их инициативу, оно должно вызывать позитивные эмоции. Это обеспечивается следующими моментами:

- соответствием возможностям подчиненных, их культуре, уровню образования, психологическим особенностям;
- возможностью проявления личных способностей, инициативы, самостоятельности;
- пониманием важности, ответственности, полезности решения сформулированной в задании проблемы;
- наличием сроков и формы отчетности;
- формированием у исполнителей определенного психологического настроения на необходимые действия путем предыдущей договоренности, доведением задания в форме вежливой просьбы независимо от личных отношений, подчеркиванием способностей данного рабочего успешно его выполнить.

Отдавая распоряжение, руководитель должен убедиться в красивом понимании подчиненным его содержания, исключить возможность дополнительных несанкционированных поручений, довести до исполнителя сроки и форму отчетности и периодически осуществлять контроль за его деятельностью и результатами.

Получая задание, подчиненный повинен внимательно слушать, уточнять, не стремясь во всем разобраться самостоятельно, не спешить заверять в успехе дела, поскольку своевременность выполнения задания могут нарушить много факторов. В частности: успокоенность, что в резерве есть много времени; надежда на помощь руководителя; поиск путей снятия из себя ответственности; демонстрация руководителю своей занятости; лишняя спешка в формулировке выводов; незнание каких-то обстоятельств; появление новых моментов и т.д. Потому нужно приступать к работе над заданием сразу же соблюдать намеченных сроков; не переводить работу на руководителя; не торопиться с выводами, советоваться с коллегами и подчиненными, своим руководителем.

Контакт руководителя и подчиненного чаще всего заканчивается тем, что руководитель формулирует поручение, указание, распоряжение и в той предлагает ли другой форме выполнить их. Известно, что от того, насколько умело и грамотно преданно указания, в значительной мере зависит ход и результаты выполнения их.

Существуют рекомендации, которые помогут завершить встречу с подчиненным таким образом, чтобы распоряжения руководителя были восприняты и выполнены.

Обязательным условием для точного и полного выполнения приказа или задания, выявление при этом самостоятельности и творческой активности есть установление перед исполнителем конкретных, точных и четко сформулированных целей и заданий. Необходимо удостовериться, выдав задание, что подчиненные поняли его так, как того хотел руководитель. Потому целесообразно поинтересоваться, как представляет себе работник цель и конкретный результат задания, как предусматривает действовать, какие промежуточные результаты и сроки следует контролировать.

Исполнитель должен всегда знать, чего от него ожидает руководитель.

Выдавая задание, следует предусматривать форму его выполнения, то есть разработать план (например, подготовить приказ, письмо, отчет или другой документ; завершить ремонт, реконструкцию, отгрузку; подобрать персонал; подготовить и передать материалы и тому подобное).

Формулируя задание, следует предусмотреть возможность контроля за его выполнением. Формулировка типа «Разберитесь...», «До выполнения...» и др. не дают возможности с определенной ответственностью контролировать выполнение задания и, из этого взгляда, использовать их нецелесообразно.

Полученные исполнителем задания можно отменить или изменять только в исключительных случаях. Желательно дать возможность закончить начатую работу даже тогда, когда результаты ее будут использоваться позже.

Частые изменения задания, состава исполнителей и сроков выполнения вызывают неуверенность, нестабильность в работе наиболее добросовестных и квалифицированных рабочих. Потому содержание задания, его цель, ожидаемые результаты и сроки выполнения руководитель должен всесторонне оценить.

Кроме того, нужно учитывать, что однообразная и монотонная работа со временем становится неприятной. В таких случаях при возможности необходимо дежурить задание, расширяя круг интересов работника и сферу проблем, которые он может решить.

Следует также иметь в виду, что выполнение многообразных заданий активизирует скрытые в людях возможности, способствует усовершенствованию их мастерства и профессиональных навыков.

Если задания выдают группе работников, целесообразно обсудить его со всеми будущими исполнителями. Во время обсуждения каждый рабочий сможет осознать не только общее задание, но и свою роль в решении его.

При этом достигается важный эффект - решение получает оценку того, кто его будет выполнять. Даже опытный руководитель не всегда может предусмотреть следствия решения, которое он принимает, и оценить его частичные результаты лучше, чем непосредственный исполнитель. Развитие этого метода может привести к тому, что со временем группа наиболее подготовленных, творческих рабочих может стать постоянно действующим совещательным органом при руководителе.

Во время издания задания должен быть установленный срок его выполнения, если необходимо - сроки промежуточных этапов и работ. Не следует злоупотреблять указаниями «срочно», «немедленно», «как можно быстрее» и тому подобное. Такие указания снижают их действенность, свидетельствуют о низкой организации процесса управления.

Недопустимые ситуации, когда, придерживаясь требований руководителя, работник, прилагая максимальных усилий, выполняет задание в отмеченный срок, а затем результаты его труда долго не используются или же игнорируются вообще. Такая практика крепит уверенность работника в необязательности соблюдения установленных сроков, в формальной их роли.

В виде исключения, обычно, могут возникать проблемы, которые необходимо разрешать срочно. Однако, если их много и они стабильно повторяются, следует задуматься о причинах этого явления.

Четко организованная, добросовестный труд, мастерство, аккуратность, ответственное отношение к делу, а не спешки, постоянные окрики («быстрее, быстрее», «срываем график» и др.) дают возможность добиться действительно высоких результатов.

Задание следует выполнять в установленный руководителем срок. Если исполнитель сам ищет пути решения его, это правило не теряет своей силы: лучше стремиться правильно развязать задание в установленное время, чем искать лучшее решение без определенного срока.

Срок выполнения устанавливается не за количеством дней (например, пять), а указав дату, до которой должен быть достигнутый результат (например, «До 10.12.03.»).

Срок выполнения документа, который поступил в учреждение, определяют с момента его регистрации, независимо от даты рассмотрения руководителями учреждений и подразделов.

Срок выполнения приказа, распоряжения, указаний и других внутренних документов определяют с момента их подписания; документ, который направлен в нижестоящую организацию, - с момента подписания документа руководителем вышестоящей организации. Сроки выполнения устных заданий и поручений устанавливает руководитель.

Поручая задание, работника следует убедить в том, что выполнение его необходимо, что оно объективно vyplывает из условий, которые сложились. Убеждение не должно иметь характер упрощения, следует опираться на опыт, аргументы, логику, обязательно учитывать психологию, интеллект и уровень подготовки подчиненного.

Обычно, нельзя исключить ситуации, когда логика аргументов и авторитет руководителя не дееспособны. В таких условиях руководитель использует власть, опираясь на авторитет должности и предоставлены ему права.

Формой издания распоряжений или указаний в этом случае будет устный приказ. Чаще всего он используется, когда задание входит к должностным обязанностям работника, но последний через сложность, новизну необыкновенность задания игнорирует его, уклоняется от этой работы, ищет пути, которые оправдывают праздность и безответственность. Труд персонала аппарата управления в современных условиях характеризуется большим количеством таких ситуаций. Переход к рыночным методам управления, новые социальные акценты, укрепления непосредственных связей предприятий со своими партнерами, порождают много новых, нетрадиционных проблем, большинство из которых действительно сложные и не имеют аналогов в нашей хозяйственной практике. Потому попытки некоторых руководителей самостоятельно, без привлечения интеллектуального потенциала всего аппарата управления преодолеть такие ситуации не всегда успешные.

Повелительный тон также необходим в ситуациях, которые нуждаются в немедленных и неординарных действиях, например, ликвидация последствий аварии, стихийного бедствия, выполнения срочного задания, необходимость решительного преодоления негативных тенденций и др.

Главное - достичь того, чтобы подчиненный увидел в задании практическую пользу, воспринял его как необходимый шаг до улучшения дела.

Давая поручение, следует отметить, как его выполнение связано с работой подчиненного, с оценкой его деятельности, с вносом в результат работы группы, отдела. При этом нужно учитывать элементы честолюбия, стимулировать максимально полное использование возможностей работника.

Иногда стоит подчеркнуть, что никто лучше избранного вами работника не выполнит задания и только ему это по силам, что его ум, опыт, знание, коммуникабельность, настойчивость, организационные способности ценит руководитель,

что раньше он неоднократно выполнял подобные, и даже более сложные задания, что настоящая доверенность выражает доверие к подчиненному, уверенность в его возможностях.

Необходимо стимулировать попытки подчиненных самостоятельно решать вопросы, которые ставит перед ними руководитель или которые возникают в процессе работы. Возможные ошибки при этом не следует оценивать очень сурово, чтобы у работника не исчезало желание и в дальнейшем действовать инициативно.

Указание плохо подготовленному, малоопытному и пассивному работнику должно однозначно содержать данные о результате, которого ожидают, и методах его достижения; работнику предприимчивому, склонному к самостоятельным действиям достаточно сообщить цель, общий результат, оставив свободу выбора способов действия. Исходя из конкретной оценки способностей подчиненного, указание можно отдать решительно и сурово, в мягкой в форме совета или рекомендации.

Работнику, в исполнительской практике которого преобладают формальные элементы, склонному к скрупулезному пониманию поручений или невнимательному целесообразно изложить суть задания в письменной форме, например, в виде развернутой резолюции, изложенной на отдельном листе или карточке поручений.

Недопустимо, когда у работника создается впечатление, что задание выдано лишь для того, чтобы занять его, создать видимость работы. Это вызывает сомнения в целесообразности выполнения поручения и свидетельствует о неумении руководителя правильно организовать дело.

Руководитель должен помнить, что требовательность - одна из самых главных составляющих его авторитета. Снижение требовательности, тем более в угоду подчиненным приводит не только к ухудшению исполнительской дисциплины, беспорядка, безответственности, но и к потере уважения и доверия к руководителю.

Менеджеру следует давать такие распоряжения, которые можно выполнить. Отдавать распоряжение только потому, что «у нас так принято» и быть уверенным в том, что его не выполнят, аморально. Такое распоряжение стимулирует формально-бюрократический способ мышления и действий исполнителя, лишает труд творческих элементов.

Отдавать распоряжение необходимо в соответствии с обязанностями, которые положены на исполнителя, и его реальными правами. Иначе говоря, отдавая указание, следует выяснить, дают ли возможность права, которые имеет работник в соответствии со своей должностной инструкцией, выполнить поручение.

Задания должны быть также и достаточно напряженными. Для этого необходимо:

- чтобы сроки выполнения их были более сжатыми;
- задание должно отвечать возможностям и квалификации исполнителя.

Задание должно мобилизовать творческие, профессиональные возможности работника, давать возможность ему обнаружить свою самостоятельность, использовать нетрадиционные, оригинальные методы решения.

Тон распоряжения и указания должен быть доброжелательным, спокойным, но твердым. Сомнения в том, что задание нужно выполнять, у работника не должно возникать. При этом руководитель, отдавая распоряжение, должен щадить самолюбие, достоинство и гордость работника. Следует помнить, что резкий тон, который не признает возражений, вызывает реакцию, обратную желаемой, вместо того, чтобы искать пути и средства быстрого выполнения задания, работник сосредоточивает усилие на том, чтобы показать его необязательность, неисполнение, отсутствие условий и тому подобное. Кроме того, серьезный разговор с личным доверием и надеждой на успех свидетельствует о важности задания и является могучим стимулирующим фактором.

Отдавая указания, руководитель обязан обеспечить условия, необходимые для их выполнения. Важной предпосылкой успеха при этом является разговор с исполнителем, выслушивание его мыслей и советов. Действительно, поручение будет выполнять он и,

таким образом, его оценка ситуации может оказаться более подробной и более полной. Желание руководителя прислушиваться к мнению исполнителя всегда влияет на последнего положительно, вынуждая его действовать самостоятельно, инициативно, ответственно. Кроме того, разговаривая с подчиненными, руководитель выясняет, правильно ли восприняли его поручение, и в случае потребности корректирует свои указания, в том числе методы и сроки их выполнения. При этом нужно подчеркнуть, что руководитель не должен становиться соисполнителем собственного задания, братья на себя ответственность за его реализацию.

В процессе обмена мнениями исполнителю следует предоставлять возможность изложить свой взгляд и достать ответы на вопросы, которые у него возникли.

Целесообразно выделить в задании определенные этапы, отдельные части, участки. Это дает возможность лучше представить проблему и эффективнее контролировать ход ее выполнения.

Чрезвычайно важно, выдав задание, дать возможность работнику действовать самостоятельно, не мешать ему. При этом необходимо убедиться, что его права и возможности обеспечивают достижение необходимого результата.

Не следует давать работнику одновременно несколько заданий. В случае потребности устанавливают очередность их выполнения. Пренебрежение этим советом приводит к тому, что работник, достав несколько заданий, установит удобную для себя приоритетность их выполнения, что может не отвечать целям руководителя.

Авторитет руководителя снизится и тогда, когда работник, который уже имеет задание, достанет новое от руководителя высшего ранга (приказ «через голову» непосредственного руководителя). Это нарушает принцип единоначалия, и в управленческой практике является недопустимым. Если же такой инцидент имел место, подчиненный обязан доложить о получении еще одного задания непосредственному руководителю, который принимает решение о выходе из ситуации, что сложилось. Недопустимо в случае неисполнения задания ссылаться, на то, что этому мешало поручение вышестоящего начальника. Тем более недопустимо, если подчиненный сам разрешает, что выполнять раньше. Такой порядок вносит неопределенность в управление, снижает уверенность руководителя в точном и своевременном выполнении своих указаний.

Определяя подчиненному задание, руководитель нередко чувствует откровенный или скрыто его сопротивление. Как правило, это объясняется рядом причин: опасения нового; сила инерции и привычка делать то, что не нуждается в большом умственном напряжении; нежелание прилагать дополнительных усилий во время перехода к новым методам работы; отсутствие заинтересованности в том, чтобы работать более квалифицированно, и др. Руководитель, зная эти и другие причины сопротивления подчиненных, должен постепенно преодолеть его, вызвать у работника желания работать по-новому, использовать нетрадиционные методы и средства.

Может случиться, что, получив задание, исполнитель будет пытаться облегчить себе работу или будет добиваться отмены его. Чаще всего при этом рабочий использует такие приемы:

- ссылка на занятость;
- попытка убедить, что поручение не входит к обязанностям подчиненного, предусмотренным должностной инструкцией. При этом следует отметить, что должностная инструкция подлежит периодическому пересмотру и утверждается руководителем. Таким образом, он имеет право и изменить то или другое ее положение, кроме того, в тексте инструкции следует отметить, что работник выполняет оперативные и другие указания руководителя, которые vyplывают из реальных производственных обстоятельств;
- доведение, что выполнение задания зависит от третьего лица;
- вымогание помощи, которая явно не может быть предоставлена;

- ссылка на отсутствие необходимого опыта, знаний, недостаточную квалификацию; такая ситуация побуждает руководителя учить подчиненного или помогать ему; в том и другом случаях часть работы и ответственности берет на себя руководитель;

- шантаж непосредственного руководителя угрозами жалоб по адресу вышестоящей или общественной организации, и тому подобное;

- ссылка на то, что выполнение задания ничего не изменит в общем беспорядке, а потому не следует начинать;

- указание на неточность или незначительную ошибку в формулировке и. задание и доведение того, что оно непонятное и в этой связи выполнить его невозможно;

- попытка убедить руководителя в том, что задание выполнит лучше другой работник.

Руководитель должен уметь определить обґрунтовані просьбу о помощи и решительно положить конец попыткам уклониться от выполнения задания.

Коммуникационно-информационные аспекты распорядительной деятельности менеджера

При передаче решений на выполнение своих требований к подчиненным менеджер должен обеспечить все необходимые условия для того, чтобы:

- информация была лучше воспринята (чтобы не возникло эмоционального психологического барьера);

- информация была понятна (чтобы не возникло смыслового психологического барьера);

- информация была усвоена работником (стала мотивом его поведения).

Чем больше авторитет руководителя у работников, тем более гибкими являются формы его обращения к ним, тем богаче их набор, в частности:

- пожелание («Я бы хотел ...»);

- совет («Я бы посоветовал вам ...»);

- просьба («Я вас очень прошу ...»);

- рекомендации («Я вам рекомендую ...»);

- сообщение («Я бы хотел подчеркнуть, что вы должны сделать задание к следующему понедельнику»);

- разъяснение («Ситуация сложилась тяжелая ...»);

- бьяснение заданий («Во-первых ... во-вторых ...»);

- указание («Вам срочно необходимо выполнить эту работу ...»). Если же авторитет у руководителя подорван, если он использует прежде всего власть, то гибкость обращения подменяется прямолинейностью, а формы обращения к работникам оказываются как указание, распоряжение, приказ в резком, раздражительном Тони.

Выделяют следующие способы обращения руководителей к работникам:

- побуждение: доверчиво поручает, психологически стимулирует, морально поддерживает (почтительный тон);

- убеждение: разъясняет ситуацию, объясняет задание, дает компетентные советы (доброжелательный тон);

- уговаривание: просит, уговаривает, обещает, выражает пожелание (дружеский тон);

- указание: настоятельно рекомендует, дает указания, ставит в альтернативную ситуацию (официальный тон);

- принуждение: требует, приказывает, распоряжается (властный тон, вплоть до применения угроз, санкций).

9. Методы нормирования управленческой деятельности. Порядок расчета нормативов трудоемкости управления.

Виды норм и задачи нормирования управленческого труда

Нормирование труда является важнейшим направлением НОТ. Осуществление мероприятий по любому направлению НОТ не может быть эффективным, если они не сопровождаются установлением соответствующих норм труда. Хорошо налаженное нормирование позволяет осуществлять эффективный контроль мерой труда и потребления, способствует достижению намеченного уровня производительности труда.

Нормирование труда - это установление меры затрат труда на выполнение определенного объема работ в определенных организационно-технических условиях.

Задачей нормирования труда является определение трудоемкости работ и необходимой для их выполнения численности работников.

Без обоснованных норм рационализация процессов разделения и кооперации труда, разработка прогрессивных технологий выполнения работ, совершенствование методов работы субъекта управления невозможным.

При нормировании труда используются следующие виды норм:

Нормы времени - производная величина при расчете других видов норм является время, необходимое для выполнения единицы работы при определенных организационно-технических условиях

Нормы выработки - количество единиц работы, которые должны быть выполнены за единицу времени одним лицом или группой. Норма выработки обратно пропорциональна норме времени

Норма численности - количество лиц определенной профессии и квалификации, необходимая для выполнения определенного объема работ или для обслуживания конкретных объектов

Нормы управляемости - количество работников, которыми наиболее эффективно может управлять один менеджер. Считается, что для высшего звена управления она составляет 7 ± 2 , то есть от 5 до 9 человек.

Для технических исполнителей и вспомогательного персонала прилагаются:

Норма времени обслуживания - видом нормы времени и есть время, установленный на обслуживание единицы оборудования, производственных площадей, других хозяйственных единиц при определенных организационно-технических условиях

Норма обслуживания - количество единиц оборудования, производственных площадей или других производственных единиц, установленная для обслуживания одним лицом или группой

Особенности управленческого труда сужают возможности внедрения норм и нормативов, однако значительная часть управленческих работ все же подлежит нормированию.

Отсутствие жестких нормативов на выполнение отдельных видов работ приводит к тому, что одни исполнители не имеют полной нагрузки в течение рабочего дня, а другие, наоборот, перегружены работой, что порождает конфликтные ситуации и стрессы.

Методы нормирования труда

Заложенные в нормировании труда возможности существенно влиять на решение различных социально-экономических вопросов в полном объеме проявляются лишь тогда, если на предприятии действуют прогрессивные научно обоснованные нормы и нормативы, учитывающие организационно-технические, экономические, психофизиологические и социальные факторы. Установлению норм, которые максимально обеспечивают использования резервов и способствуют повышению производительности труда, лучше соответствует аналитический метод. Он предусматривает предварительное изучение трудового процесса, существующей на рабочем месте организации труда, эффективности использования оргтехники и рабочего времени. При этом расчленению работы ее технологические и трудовые составляющие предшествует тщательный анализ, на основе которого проектируются рациональные приемы и методы выполнения функций,

работ, процедур и элементарных операций и рассчитываются необходимые затраты рабочего времени.

Существует два вида аналитического метода: аналитически-исследовательский и аналитически-расчетный, которые различаются по способу определения затрат времени.

При аналитически-исследовательском методе затраты времени на каждый элемент функции (работу, процедуру, элементарную операцию) или функцию в целом определяется на основе непосредственных измерений этих затрат на рабочих местах.

При аналитически-расчетном методе затраты времени на выполнение функции или ее составляющих определяются не путем измерений, а заранее установленным научно обоснованным, общегосударственными, межотраслевыми, отраслевыми и внутренними для конкретного предприятия прогрессивными нормативами.

Аналитически-расчетный метод позволяет значительно сократить трудоемкость обработки норм и обеспечивает одинаковую напряженность норм на аналогичных работах. Однако при его применении точность норм несколько ниже, чем при аналитически-исследовательском методе, поскольку используемые нормативы разрабатываются для типовых организационно-технических условий труда, естественно, не могут учитывать специфику конкретных рабочих мест. Этот метод применим и в тех случаях, если нормативы на те или иные работы отсутствуют или условия конкретного предприятия существенно отличаются от условий, заложенных в нормативах.

Иногда на предприятиях при установлении норм прибегают к так называемому опытно-статистическому методу, когда нормы рассчитывают на основе опыта нормировщиков и на статистических данных о фактических затрат времени на те или иные работы или информации о фактического выполнения норм. Этот метод нельзя назвать научным, поскольку он не способствует выявлению резервов роста производительности труда из-за отсутствия анализа состояния организации труда и неоправдания мероприятий по совершенствованию организационно-технических условий.

Существуют и другие классификации методов нормирования управленческого труда.

Осуществление мероприятий по нормированию труда менеджеров базируется на всестороннем изучении использования рабочего времени.

При этом изучается:

- рациональность выполнения работ;
- отвлечение на, не характерные для данного предприятия работы;
- содержательность труда

Методы изучения организации труда и затрат рабочего времени менеджеров:

- анкетный опрос;
- устный опрос;
- фотография и самофотография рабочего времени;
- моментные наблюдения.

Целью анкетного и устного опроса является выявление точки зрения работника по рациональности организации его работы: насколько четко определены его обязанности (количество и сколько времени нуждаются), планируется его работа и какова доля внеплановых работ, есть потери рабочего времени (сколько и по каким причинам), какие средства механизации, автоматизации и оргтехники используются, или удовлетворяют работника организация его рабочего места и условия труда, которые у него есть предложения по совершенствованию работы.

Фотографию рабочего времени проводит специально назначенное лицо. Она может быть сплошной (т.е. в течение всего рабочего дня) или выборочной. В последнем случае изучаются затраты рабочего времени по отдельным функциям (видам работ), в том числе повторяющихся, а также по отдельным периодам (циклами) работ.

При самофотографировании рабочего дня затраты рабочего времени учитываются непосредственно работником под руководством службы НОТ. Учет ведется с помощью специальных листов самофотографирования, в которых регистрируются все выполняемые работы или перерыва и фиксированные интервалы, составляют определенную часть времени (1/2 или более дробные зависимости от многообразия элементов затрат времени). На основе обобщения данных, полученных из анкет, листов фотографии и самофотография за весь период наблюдения, составляют таблицы затрат рабочего времени по должностям или по другим признакам и на основе их анализа разрабатывают мероприятия по совершенствованию организации труда с учетом выявленных недостатков.

Сейчас для изучения содержания труда и затрат рабочего времени различных категорий служащих широко применяют метод моментных наблюдений, принципы и методика которого имеют как общие, так и отличные от изучения затрат труда рабочих характеристики. Так, необходимое количество моментных наблюдений при изучении труда служащих не обязательно. Обязательно определять за элементом с наименьшей удельным весом в общих издержках. Если трудовой процесс наблюдается более чем за 10-ю элементами расходов, то удельный вес элемента, на основе которого рассчитывается общее количество наблюдений, должна быть не менее 15%.

Относительно труда менеджеров нормирования осуществляется двумя методами (в зависимости от характера используемых данных)

методом прямого нормирования, основанный на изучении затрат рабочего времени;

методом косвенного нормирования, основанный на статистическом анализе численности работников.

Прямое нормирование, в свою очередь, может осуществляться двумя путями:

1. Определением необходимых затрат времени на конкретную работу по заранее обработанным нормативам времени.

2. Установление норм путем непосредственного изучения затрат рабочего времени на эту работу с использованием исследовательских методов обработки фактических данных.

Методом косвенного нормирования определяется необходимое количество работников с помощью нормативов численности или норм обслуживания и управляемости, разрабатываемые на основе математических способов обработки соответствующих фактических данных.

Под нормативами численности понимают количество работников, установленную для выполнения той или иной функции управления в зависимости от величины факторов, влияющих на трудоемкость работ, охваченных этой функцией.

Нормы обслуживания выражаются различными единицами измерения, например числом, закрепленных за одним хозяйственной единицей (число рабочих и служащих, закрепленных за одним кассиром, количество наименований материалов и деталей, закрепленных за одним учетчиком или диспетчером т.п.).

Под нормой управляемости следует понимать количество рабочих, которых целесообразно закрепить за одним руководителем с учетом максимальной эффективности подчиненном ему подразделению.

10. Особенности времени как ресурса. Тайм-менеджмент.

Время - это самый дефицитный ресурс, и если им не руководить, то все остальное также останется неуправляемым. Более того, анализ своего времени является, по сути единственным легко осуществимым и в то же время систематическим средством анализа собственной деятельности с целью выявления наиболее значимых участков роста своих сил.

(Питер Ф. Друкер)

В большинстве случаев обсуждение задач, стоящих перед руководителем, начинается с подчеркивание важности планирования работы. Трудно отрицать его пользу, но дело заключается в том, что далеко не все запланированные действия воплощаются в жизнь. Планы часто остаются только на бумаге в виде пожеланий. Крайне редко они воплощаются в реальных достижениях.

Опытные руководители не сразу начинают решать свои насущные задачи. Они начинают с анализа своего времени, а не по планированию - сначала продумывают, как распределить свое время. Затем они пытаются контролировать время, сокращать непроизводительные расходы. Наконец, они сводят свой «личный» время в максимально большие и повязкам связанные между собой блоки. Таким образом, этот процесс состоит из трех компонентов:

1. Регистрация времени.
2. Управление временем.
3. Укрупнение времени.

Именно соблюдение этого трехступенчатого процесса лежит в основе повышения эффективности руководящей работы. Опытные руководители знают, что время ограничено, его нельзя накопить и использовать позже. Пределы производительности любого процесса устанавливаются самым временным ресурсом. Никто не может занять, нанять, купить или иным способом получить больше времени.

Предложение времени совершенно не варьирует. Каким бы высоким спрос на него не был, предложение не будет расти (не может). Время не имеет цены, его можно отобразить кривой предельной полезности. Более того, время - это наиболее «скоропортящийся» продукт, его невозможно хранить. Он идет раз и навсегда. Именно поэтому он всегда дефицитный.

Тайм-менеджмент (организация времени, управление временем) – это технология упорядочения времени, направленная на повышение эффективности его использования.

Само понятие «тайм-менеджмент» происходит от английского «time management» и означает технологию организации человеком своего времени и увеличения эффективности его использования. Если говорить более конкретно, то тайм-менеджмент подразумевает под собой действие или совокупность действий по тренировке осознанного контроля над количеством времени, которое затрачивается на определённые виды деятельности и посредством которого можно существенно увеличивать свою продуктивность и результативность.

Тайм-менеджмент включает в себя широкий спектр деятельности, в числе которых:

Постановка целей

Планирование и распределение времени

Делегирование задач и управление ресурсами

Анализ затрат времени

Фиксация времени

Приоритизация

Составление списков

И многие другие

В начале своего появления управление временем касалось только сферы трудовой деятельности или бизнеса. Но, по мере развития, термин стал расширяться и включил в себя и различные аспекты личной деятельности человека. Сегодня тайм-менеджмент является необходимой составляющей развития абсолютно любого проекта, т.к. служит определяющим фактором при расчёте его масштаба и времени, требуемого для его реализации.

В России об управлении временем впервые начал говорить революционер и общественный деятель А. К. Гастев, который в 20-х годах XX столетия был директором центрального института труда. Он начал развивать идеи о личной эффективности

человека и об эффективном использовании времени. Уже в начале 70-х годов появился первый метод, позволявший управлять личным временем, под названием «Хронометраж». Со временем тема стала стремительно набирать всё больше сторонников и внедряться в разные сферы деятельности людей. Всё это привело к тому, что тайм-менеджмент стал самостоятельным направлением, а в 2007 году в Московской Финансово-Промышленной Академии (сегодня - университете) была создана кафедра тайм-менеджмента.

Управление временем имеет свою структуру, состоящую из нескольких важных процессов:

- Анализ
- Разработка и составление стратегий
- Целеполагание
- Планирование и приоритизация
- Реализация процесса
- Контроль достижения целей

Важно заметить, что управление временным ресурсом позволяет эффективно распоряжаться не только рабочим временем, которое является основной частью жизни обычного человека, но и свободным временем, которое человек использует для отдыха. Применяя его в повседневной жизни, можно гораздо эффективнее организовывать свой быт, планировать выходные, устраивать различные мероприятия. Умело распоряжаясь своим временем, человек может из своих выходных сделать даже мини-отпуск. Всё вместе это очень положительно сказывается на эмоциональном, психическом и физическом здоровье человека и значительно улучшает его жизнь.

На сегодняшний день созданы и успешно функционируют специальные школы по обучению эффективному управлению временем. Стандартное обучение происходит по следующим основным темам:

- Стратегическое планирование
- Тактическое планирование
- Оценка личной эффективности
- Оценка управленческой эффективности
- Определение личной миссии как эмоционально мотивирующего фактора
- Определение основных факторов для выработки собственного плана
- Умение расставлять приоритеты
- Инструмент «Mind Mapping»

Обучение основам использования программного обеспечения, разработанного специально для планирования (MyLifeOrganized, MS Project, MS Outlook и другие программы)

- Анализ достигнутого
- Изучение методик совершенствования процесса достижения целей

В современном мире личное время – это ключевой ресурс человека, зачастую имеющий гораздо более высокую стоимость, чем деньги, поскольку оно, в отличие от них, не может быть накоплено или восстановлено. Именно поэтому умение наилучшим образом использовать своё время и управлять им представляет существенную ценность для любого человека. И важно научиться применять этот навык во всех сферах жизни: работе, бизнесе, творчестве, семейных отношениях и т.д.

Навык управления временем предоставляет человеку огромное количество самых разных преимуществ. Ниже мы перечислим лишь некоторые из них.

- Итак, человек, умеющий управлять своим временем:
- Значительно чаще остальных достигает поставленных целей
- Достигает своих целей в разы быстрее, чем люди, не обладающие таким навыком
- Способен достичь успеха в любой сфере деятельности
- Имеет гораздо больше времени на отдых, нахождение с близкими и занятие любимыми делами

Способен выполнять множество различных дел в течение короткого промежутка времени

Имеет возможность увеличить свои доходы, создать капитал и отойти от дел как можно скорее

Может избавиться от ощущения постоянной усталости и укрепить своё здоровье

Гораздо меньше подвержен влиянию стрессов и негативных факторов

Позитивно воспринимает окружающий мир и происходящие в нём события

Может уделять больше времени на духовное развитие и самосовершенствование

Всегда имеет чёткий план действий

Обладает внутренней свободой и имеет возможность выбора

Способен создавать благоприятные условия и самостоятельно контролировать свою жизнь

11. Управление потоком посетителей, техника их приема, особенности приема по личным вопросам.

Для менеджера очень важно во время личных контактов с подчиненными получить от них новую и передать необходимую информацию. Это требует умения так организовать и вести беседу, чтобы, во-первых, завоевать доверие подчиненного и вызвать его на откровенный разговор, во-вторых, в удобный и понятной форме передать ему необходимую информацию, свой опыт работы, поддержать полезную инициативу т.д.. Личные контакты менеджера с подчиненными является важной формой активизации их деятельности. Значительную часть личных контактов менеджер осуществляет в период служебных приемов, которые проходят в форме бесед. Эти приемы можно разделить на два вида: осуществляемые по инициативе (приглашение) менеджера и по инициативе (просьба) подчиненных. Следует иметь в виду, что на практике очень часто менеджеру, в качестве похвалы, признают его «доступность». Двери его служебного кабинета всегда открыты для каждого работника в любое время и по любому вопросу. Такая форма приема может быть оправдана для менеджера, который имеет в своем подчинении не более двух десятков работников. Во всех случаях «политика открытых дверей» приводит к напрасной потере рабочего времени.

Некоторые подчиненные стремятся создать личные контакты с менеджером, чтобы ускорить реализацию своих идей и предложений или получить необходимую информацию из «первых рук», а иногда и просто, обратить на себя его внимание. В такой ситуации нарушается или перенасыщается режим работы менеджера. Как показывает опыт, для рациональной организации приема посетителей ему необходимо, во-первых, установить определенный перечень служебных вопросов и категории работников, которых принимает непосредственно он сам, во-вторых, четко определить время приема по неотложным вопросам.

Прием по неотложным делам зачастую проводится в начале дня. Он происходит в форме доклада подчиненных. Из других служебных вопросов - в заранее определенные дни недели и числа месяца. Прием по неотложным оперативным делам делается обычно, «открытым», то есть в нем могут принимать участие, кроме менеджера, его заместители и помощники, чтобы сразу на месте решить все необходимые вопросы.

Прием от других служебных дел менеджер ведет самостоятельно, когда можно провести беседу без помех. Он проходит в форме беседы. Начинает ее подчиненный. Но руководитель должен направлять наводящими вопросами так, чтобы подчиненный рационально и четко излагал и обосновывал свои просьбы и предложения. Если беседа с подчиненными происходит по инициативе менеджера, то чтобы сделать ее более эффективной, следует придерживаться определенных правил. Во-первых, менеджер обязан заранее определить цель беседы. Можно выделить следующие наиболее распространенные по своему содержанию беседы:

- ознакомления при принятии новых работников или обсуждение вопроса продвижения работников по службе. В этих беседах менеджер, конечно, выясняет квалификацию работника, его отношение к предлагаемой работе, сравнивает его с другими кандидатурами т.п.;

- получения и обмена информацией, необходимой для принятия решения по какому-либо вопросу, для объявления приказа, подписания или выдачи служебного поручения.

Доведение приказа до непосредственного исполнителя лучше осуществлять в форме беседы. В приказе, конечно, полностью отражены его мотивы и отдельные, иногда очень важные подробности. Во время беседы руководитель может сразу ответить на вопросы, которые неизбежно возникают у исполнителя. Такие беседы позволяют исполнителю быстрее понять содержание поручения, а менеджеру - избежать ошибок при определении ответственности исполнителя, срока выполнения задания или устранения недостатков в работе и т.д.

После определения основной цели беседы менеджеру необходимо предварительно ознакомиться с состоянием дел и имеющейся информацией по данному вопросу, заранее предупредить подчиненных о месте и времени беседы, что является важным элементом ее подготовки. Это не только снимает напряженность в подчиненных, но и упрощает задачу менеджера. Подчиненный в таком случае приходит лучше подготовленным для обсуждения намеченных вопросов. В начале беседы целесообразно составить предварительный план ее проведения. Опытный менеджер составляет его мысленно. Менеджеру начинающему лучше составить письменный план на отдельном листе или карточке. В таком случае сокращается время беседы и она будет более содержательной.

В плане отмечают следующие основные пункты:

- выступление, который ориентировал бы подчиненного относительно целей и содержания беседы;
- перечень основных вопросов, которые следует задать для выяснения сущности проблем, которые интересуют менеджера;
- предварительное формулирование (если необходимо) заключительных предложений или действий менеджера по обсуждаемым вопросам.

Важное значение для успеха беседы имеет атмосфера доверия, которую изначально обязан создать менеджер. Так, его вступительное слово должно учитывать цель беседы, характер подчиненного, степень знакомства с менеджером и т.д..

Вопрос следует ставить в такой форме, чтобы они не порождали ответов «да» или «нет», а побудили подчиненного откровенно и аргументировано высказывать и отстаивать свое мнение. Следует избегать таких вопросов: «Как Вы оцениваете ситуацию», «Что, по Вашему мнению, необходимо сделать для достижения той или иной цели?» и «С чего Вы начали, если бы Вам поручили это дело?» и тому подобное. Следует также обратить внимание на такие организационные моменты: организовать прием так, чтобы ему не мешали ни другие посетители, ни телефонные звонки; если подчиненный избегает беседы во время какой-то темы или уклоняется от прямого ответа на поставленный вопрос, то не следует настаивать. Лучше дайте ему возможность обдумать вопрос еще раз. Но если вопросы касаются непосредственно сферы деятельности подчиненного и он знал о беседе заранее, то менеджер имеет право требовать ответа.

После того как цель беседы достигнута, менеджеру следует тактично ее закончить. Для этого следует сделать выводы или дать оценку основной цели беседы. Очень важно, чтобы у подчиненного осталось впечатление, что он получил полезную информацию от менеджера. Это поможет обеспечить в следующих беседах откровенный обмен мнениями. Если это была дисциплинарная беседа, то менеджер должен указать подчиненному на его ошибки и недостатки в работе, выразить уверенность в том, что они будут исправлены. По окончании беседы менеджеру следует оценить ее итоги для себя: прежде всего выяснить, в чем полезность беседы; сравнить предварительное впечатление о подчиненном с

мнением, которая сложилась после беседы; критически оценить свое поведение и выяснить причины ошибок или недостатков, если они имели место. Все это поможет менеджеру в дальнейшей работе. Прием подчиненных по личным вопросам следует осуществлять в строго определенные для этого дни и часы. Это, как правило, в конце рабочего дня. Разнообразие вопросов, с которыми приходится сталкиваться менеджеру во время таких приемов, требуют от него не только широкой эрудиции, но и максимального внимания и чуткости при удовлетворении даже незначительных личных просьб.

Известны случаи, когда невнимательное отношение менеджера к личным, якобы незаконным просьбам подчиненных, является причиной их увольнения с работы и приводит к текучести кадров. Вместе с тем, менеджеру в коем случае не следует давать обещаний, в выполнении которых он не уверен. Невыполнение менеджером обещаний становится известно в коллективе и негативно влияет на авторитет менеджера.

Прием по личным вопросам

Для проведения приема лучше выделить определенное время в течении рабочего дня. Оптимальным представляется время между 14.00 и 16.00. Если это возможно, то необходимо пользоваться предварительной записью у секретаря. Посетитель, по возможности, должен заранее изложить тему предстоящей беседы. Это позволит, во-первых, сократить время на изложение темы разговора, во-вторых, позволит менеджеру подготовиться к предстоящей беседе и, в-третьих, если это возможно, направить посетителя к другим исполнителям. Посетителю необходимо заранее сообщить временные рамки разговора.

Все приемы посетителей можно разделить на официальные и неофициальные.

Официальные приемы можно проводить:

а) за столом для конференций, совещаний. Это поставит менеджера и посетителя в одинаковые условия, то есть психологически собеседнику будет легче. К такому способу лучше всего прибегать, когда прием посетителя официальный, но менеджер хочет лучше наладить межличностный контакт;

б) за рабочим столом. За рабочим столом лучше всего вообще не принимать посетителей, т.к. на нем могут находиться важные документы, которые может увидеть посетитель и по ряду других причин. За ним лучше принимать провинившихся работников. Когда менеджер сидит за рабочим столом, а работник находится спереди, то психологически работнику намного сложнее и подчас одного этого хватает, чтобы, не критикуя, работник понял свою вину.

Неофициальные приемы лучше проводить в “зоне отдыха”. Удобно расположившись на диване или в кресле, менеджеру и собеседнику будет легче раскрепоститься и хорошо наладить межличностный контакт. Посетитель, пришедший с личной беседой к менеджеру, будет чувствовать себя гораздо более уверенно в такой обстановке, чем в официальной.

Для того, чтобы ограничить время, затрачиваемое на беседу (а значит сэкономить время менеджера), необходимо, как уже отмечалось ранее, сообщить посетителю допустимую продолжительность беседы. Если собеседник не прекращает разговора, то тактично сказать ему, что время разговора вышло.

В заключение необходимо отметить, что для оптимального ведения беседы менеджер должен:

- 1) уметь активно слушать. То есть в процессе рассказа собеседника не просто слушать молча, а показывать, что вы следите за ходом мысли.
- 2) уметь понять собеседника. Причем “понять не значит принять”. Если менеджер может правильно понять собеседника, то это поможет ему принять правильное решение;
- 3) уметь направить разговор в нужное русло;
- 4) стараться говорить на уровне собеседника и др.

12. Рационализация телефонных разговоров.

Телефон - важное средство эффективности управленческой работы, оперативного делового общения. Но при неправильном пользовании им именно телефон становится источником потерь рабочего времени. На телефонные переговоры тратится от 4% до 27% рабочего времени.

Искусство в пользовании телефоном состоит в максимальной экономии времени на телефонные беседы при максимальной реализации предоставленных телефоном возможностей.

Большую помощь при телефонном обслуживании оказывает менеджеру правильно организованный справочный аппарат. Удобно для этих целей использовать компьютер. Кроме этого менеджеру удобно иметь при себе личный справочник с адресами и телефонами, который регулярно должен проверяться, обновляться и дополняться. В личном справочнике кроме фамилии, имени и отчества абонента (по алфавиту) целесообразно указать его должность или дело, с которым он связан.

Длительность деловых телефонных переговоров должна быть предельно минимальной при максимальной информативности.

Для того чтобы телефонный разговор продолжался минимальное количество времени, нужно его тщательно спланировать, предварительно составить короткую наметку и подобрать необходимые материалы, продумать разговор и записать основные вопросы, которые вы собираетесь выяснить, а также вопросы, которые могут возникнуть в ходе беседы.

Недостающую зрительную связь люди обычно стремятся восполнить излишним многословием или привлечением к разговору посторонних, что удлиняет беседу. Большинство телефонных разговоров можно уложить в три минуты, максимальная продолжительность их пять-шесть минут.

В заключение необходимо отметить, что все телефонные звонки должны проходить через секретаря, который перенаправляет звонки в то или иное подразделение и переключает на менеджера, если звонки предназначены для него. Это позволит сэкономить время менеджера.

13. Технология проведения совещаний и собраний.

Каждый день, утром менеджер проводит планерки, конференции. Они, как правило, носят кратковременный характер (максимум 15 мин.) и повторяемость. На них докладывается проделанная работа за предыдущий день и решается, что делать на сегодняшний день. Основными требованиями здесь являются краткость изложения и максимальная информативность.

Совещания, в противоположность планеркам, более долговременны и не носят, как правило, столь повторяющегося характера. На совещаниях обсуждаются важные вопросы и принимаются коллективные решения. Совещание является эффективной формой выработки групповых решений. От того насколько эффективно оно проводится, зависит качество принятых решений. Спланированные и организованные определенным образом совещания помогают уменьшить потери времени и повысить качество вырабатываемых решений. При подготовке к совещанию необходимо:

- Четко и однозначно определить тему совещания и ее цель;
- Определить: можно ли за одно совещание решить несколько вопросов;
- Тщательно разработать повестку дня, выбрать наиболее целесообразную последовательность вопросов;
- Заранее познакомить участников с теми фактами, которые могут обсуждаться в ходе дискуссии;
- Как можно раньше послать приглашение участникам;

- Выбрать помещение для заседаний (кабинет менеджера или специальная комната) с хорошей вентиляцией и нормальной температурой;
- Участникам совещания выработать возможные решения по предлагаемым вопросам.

Четкое планирование, подготовка и проведение беседы займут меньше времени, чем случайная беседа.

Последовательность вопросов, рассматриваемых на совещании, необходимо спланировать, учитывая, что в ходе совещания, в зависимости от его продолжительности, снижается работоспособность участников. Так пик работоспособности наблюдается через 15 - 20 мин. после начала совещания. Затем производительность падает и через 1,5 часа почти полностью исчезает.

Для эффективности деловой беседы необходимо приглашать только тех, кто непосредственно нужен при обсуждении вопросов. При проведении совещаний необходимо учитывать, что слишком большое количество участников скажется отрицательно на ходе совещания. Оптимальное количество от 5 до 12 человек, в зависимости от решаемых вопросов. Любое совещание необходимо заканчивать протоколом совещания, где отражаются исполнители, их действия и другая информация.

14. Целевые установки выступления. Структура и содержание выступления. Выбор форм визуализации текста выступления.

Менеджер должен владеть деловым красноречием. Основная цель выступления - воздействовать на мысли слушателей, склонить их к своей точке зрения. Хорошо выступить - это не просто выложить все имеющиеся данные, а максимально увлечь внимание слушателей и склонить их в свою сторону. Для того, чтобы выступление прошло эффективно, к нему надо основательно подготовиться.

Прежде всего, важно ответить на вопросы:

- 1) какая общественная потребность лежит в основе предстоящего выступления и каким образом оратор может удовлетворить эту потребность;
- 2) В соответствии с этим определите цель своей речи: чего вы хотите достичь своим высказыванием?;
- 3) Спросите себя, что вы уже знаете о предмете изложения. Изложите на бумаге в форме тезисов сведения о предмете, которыми располагаете. Убедитесь, что уже на этом этапе у вас есть материал для выступления и вам есть что сказать;
- 4) Четко определите, на какие вопросы вы должны дать ответы слушателям;
- 5) Соберите недостающие материалы для выступления, выберите самое важное, пользуйтесь при этом специальной литературой по теме выступления, справочными словарями, журналами и другими источниками справочного характера;
- 6) Продумайте сложнейшие моменты аргументации;
- 7) Попытайтесь разбить подготовленный для выступления материал на части;
- 8) Составьте тезисы речи с включением в них ключевой информации, цитат, определений.
- 9) Если нет опыта публичных выступлений, необходимо потренироваться;
- 10) Концентрация внимания на основных вопросах содержания речи.

Замечено, что на современную публику особенно благоприятно действует импровизированная речь. Чтение "по бумажке" не эффективно. При подготовке к выступлению нужно выяснить, какой круг слушателей (половозрастной состав, интересы), а также какой тип выступления предстоит (научный доклад, лекция, выступление на собрании и т.д.). Для эффективности выступления необходимо составить план выступления, который должен включать:

Вступлений: цитаты; пословицы и поговорки; интересные примеры; случаи и примеры, взятые из личного опыта; ссылка на исторические примеры и факты; определения. То есть в начале необходимо заинтересовать слушателя.

Основная часть: анализ проблемы, о которой хотим сказать; ясность построения, идейное содержание; логически четкое изложение основных и второстепенных вопросов; непротиворечивость речи; эмоциональный накал и др.

Заключение: изложение основной мысли выступления в виде тезисов; заключительные выводы из своих высказываний; указание на нерешенные проблемы и пути их решения; апеллирование к слушателям (призыв к действиям, предостережение и др.)

Выступление должно быть не слишком коротким, не слишком длинным. Основная функция выступления - привлечь внимание слушателей к предмету изложения и наладить контакт с аудиторией.

В заключение необходимо отметить, что успех речи зависит во многом и от того, как говорить. Монотонно выложенные факты не произведут должного эффекта. В противоположность этому эмоциональная, с расстановкой речь (перед и после ключевой фразы необходимо делать 1-2 секундную паузу) будет более убедительна.

15. Техника презентации. Начало и кульминация презентации. Критические моменты во время выступления.

Выступление - публичное произнесение речи с одного или нескольких вопросов. Распространенным является выступление по докладу. В таком выступлении ориентировочно должно быть вступление (указание на предмет обсуждения), основная часть (изложение собственных взглядов на определенный вопрос), выводы (предложение, оценка).

Публичное выступление требует тщательной предварительной подготовки, что происходит в несколько этапов:

1 Обдумывание и формулировка темы, определение ряда вопросов, выделения принципиальных положений

2 Отбор теоретического и практического материала (обработки литературы). На этом этапе важно не просто найти и обработать материал, а глубоко его осмыслить, определить главное и второстепенное; интегрировать основные положения по нескольким источникам.

3 Составление плана, т.е. определение порядка расположения отдельных частей текста, их последовательности и объема

4 сложения тезисов выступления

5 Написание окончательного текста выступления

Архитектоника (строение) выступления

Прежде составляют план, в котором воспроизводят основные пункты выступления, информацию, которая требует точности: даты, статистические данные, цитаты, которые должны быть лаконичными со ссылкой на источник

Следующий этап подготовки выступления - структурирование собранного материала, компоновки текста выступления, содержит введение, основную часть и выводы

Введение. Начало выступления является определяющим и должно четко и убедительно отражать причину выступления. Первоочередная задача докладчика на этом этапе - привлечь и удержать внимание аудитории. Для того, чтобы не допустить мысли слушателей распылиться, уже после первых предложений выступления необходимо высказываться четко, логично и содержательно, избегая излишнего соответствия предложения должны быть короткими и касаться сути вопроса, стоит интонационно выделять важные места высказывания и выражать свое отношение к предмету.

Введение имеет три уровня: структурный - сообщение темы и цели выступления; содержательный - актуальность и специфика темы, значение ее для этой аудитории, краткое изложение истории вопроса; психологический - созданной атмосферы доброжелательности и заинтересованности.

В зависимости от категории аудитории используют: искусственный - для критически настроенной аудитории; природный - для положительно настроенной аудитории; смешанной виды вступления

Виды искусственного вступления: притча, легенда, сказка, афоризм, аналогия, сопереживание, апелляция к интересу аудитории, юмор, проблемный вопрос, призывание на авторитеты, наглядный материал, внезапное начало

Виды природного вступления: объяснение цели, темы, причины, презентация единомышленников, исторический обзор

Смешанный - сочетание названных выше видов вступления

Следует избегать во вступлении таких высказываний: Простите, что занимаю Ваше время, Основное было сказано предыдущими докладчиком, Вот здесь, как Вы слышали, много говорили и Спасибо уважаемому главе, который любезно дал мне возможность т.д.

Практические советы докладчику:

- о поблагодарите тому, кто вас представил аудитории;
- о четко назовите тему выступления и проблему, которую раскрывать;
- о кратко объясните, каким образом вы анализируете проблему, на что, прежде всего, обратите внимание

Основная часть В основной части излагается суть проблемы, приводятся доказательства, объяснения, рассуждения в предварительно определенной структуры выступления. Следует объяснить каждый аспект проблемы, подбирать при этом убедительные цифры, факты, цитаты (однако количество подобных примеров не должно быть слишком большой - накопление иллюстративного материала не должно поглощать содержания доклада). Стоит позаботиться о связи вязки между частями, объединив их в единую стройную систему изложения; все вопросы должны освещаться сбалансировано (при этом не обязательно каждому из них уделять равное количество времени). Статический оп ис должна плавно перейти в динамическую, подвижную рассказ, чтобы при помощи системы логических аргументов раскрыть сущность вопроса, постепенно наращивая аргументацию так, чтобы каждая следующая мысль усиливала предыдущую, а сильные аргументы произносить в конце - это обеспечит устойчивый интерес слушателей, позволит поддерживать внимание аудитории. Постоянно и внимательно нужно следить за соответствием между словом и тем, что оно обозначает.

Чрезвычайно важно продумать, в каких местах выступления нужны своеобразные «\»лирические\» отступления, ведь сплошной текст плохо воспринимается, при этом не следует забывать, что они должны обязательно лаконичны и иллюстрировать выступление.

Выводы. Важной композиционной составляющей любого выступления является заключение. В нем следует повторить основную мысль, ради которой произносился выступление, подытожить сказанное, обобщить мнения, высказанные в основной части. Выводы должны определенным образом согласовываться со вступлением и не выпадать из общего стиля изложения.

Обычно во время выступления у слушателей возникают вопросы, поэтому, окончив выступление, следует выяснить у аудитории, есть вопросы. Если вопросы задают устно, следует выслушать его до конца, поблагодарить и четко ответить на него. Письменные вопросы зачитывают вслух, после чего отвечают.

В том случае, если, готовясь к выступлению, докладчик решит записать доклад на бумаге, ему следует учесть, что разговорный язык значительной мере отличается от письменной, она менее формализована, свободная воспринимается легче. При этом нельзя

пренебрегать соблюдением общепринятых литературных норм в пользовании орфоэпический, морфологическими и стилистическими средствами языка, ведь важным условием успеха является безупречная грамотность. Вещание должно быть не только правильным, но и лексически богатым, синтаксически разнообразными.

Бесспорно, успеху любого публичного выступления способствует отчетливое речи. В технических факторов выразительной речи относятся дыхание, голос, дикция (произношение), интонация (тон), темп, жесты, мимика. Только совершенное владение каждым компонентом техники выразительной речи может гарантировать высокое качество речи.

Жесты в сочетании со словами становятся чрезвычайно красноречивыми: они усиливают эмоциональное звучание сказанного. Чтобы овладеть хотя бы азами жестикулирования, требуется длительное тренировки, понимание значения каждого жеста. Приведем общие рекомендации по использованию жестов: не жестикулируйте руками протяжении всего выступления, количество жестов, их интенсивность должна соответствовать своему назначению.

Голос, тон, изложение, вся совокупность выразительных средств и приемов должны свидетельствовать об истинности мысли и чувства оратора.

Специалисты по основам красноречия рекомендуют обязательно проводить репетицию перед выступлением.

Оратору начинающему стоит:

- о Записать текст дословно и изучить его
- о Выбрать помещение, в котором никто не мешал бы, и стоя, словно обращаясь к слушателям, попробовать произнести выступление
- о Еще раз повторить его, руководствуясь лишь ключевыми словами и выражениями, выделяя главные тезисы
- о Когда выступление усвоенный в целом, отрабатывают части, всего вызывают сомнения, проводя репетиции этих частей перед зеркалом. Стоит обратить внимание: свободно передаете мысли? маетесь?).

Специалисты по деловой риторике предлагают оратору придерживаться таких советов во время публичного произнесения выступления:

1 Если вы хотите привлечь и внимание аудитории '

- о активизируйте внимание слушателей, побудить их, убедите, что ваше выступление будет свежим, ярким, образным;
- о слушатели должны поощрены слушать вас, дайте им понять, что факты, которые вы собираетесь раскрыть, понятны и интересны;
- о не злоупотребляйте во время выступления вопросительной формы, это может ввести в заблуждение слушателей;
- о не путайте основную мысль с доказательствами и иллюстрациями, выделяет ее интонационно;
- о если у вас возникло сомнение, сделайте паузу, объясните подробно основную мысль и только потом продолжайте дальше

2 Если вы хотите завоевать доверие слушателей:

- о слова произносите четко, убедительно;
- о в речи и поведении все должно быть согласованным: слова, осанка, жесты;
- о побудить аудиторию описаниями, сравнениями, сопоставлениями;
- о аудитория всегда охотно воспринимает интересную информацию; структурируйте материал на простые и понятные элементы, чтобы слушателям было легче их запомнить;

о демонстрируйте различные подходы к решению проблемы

Чтобы приобрести опыт настоящего оратора, следует после каждого публичного выступления анализировать его.

Алгоритм самоанализа выступления

- 1 Как аудитория встретила меня?
- 2 Как начал (а) выступление?
- 3 Как можно охарактеризовать настроение аудитории течение выступления?
- 4 Если аудитория реагировала отрицательно, то чем это было обусловлено?
- 5 Как я реагировал (а) на неудачу / успех?
- 6 Как я сам (а) оцениваю:
 - о выбор темы, ее раскрытие, свою позицию;
 - о план и композицию выступления, логику построения, вступление, выводы;
 - о если тему, факты, логику я оцениваю положительно, то чем объяснить неудачи, недовольство, ослабление контакта?
- 7 Как я сам (а) оцениваю свое устная речь; дыхания (не хватало глубины дыхания, затруднение дыхания через носовую полость, были вынуждены паузы для вдоха; что можно сказать о темпе, плавность говорения: или свободным было речи?).
- 8 Как аудитория реагировала на мои аргументы, примеры, шутки, вопросы?
- 9 Как я держался (лась):
 - о просто и вольно или скованно?
 - о или не злоупотреблял (а) жестами?
- 10 Что поучительное из этого выступления я учту при подготовке к следующему выступлению?

Успех выступления (овладение умом, чувствами и эмоциями слушателей) обеспечивают его глубокое и всестороннее продумывание, подбор необходимых слов, жестов, интонаций, аргументов и наглядных средств. Такая комплексная подготовка способствует завоеванию внимания аудитории, убеждению ее в собственной правоте, привлечению слушателей к активному участию в общении.

16. Классификация и основные функции переговоров. Проблемный подход к проведению переговоров. Агрессивный и пассивный подходы к проведению переговоров.

Под классификацией мы будем понимать общепринятое в науке ее определение как распределение в определенной системе совокупности (множества) предметов на группы по наиболее существенным признакам сходства и различия.

Классификация помогает ответить на вопрос, какие типы переговоров бывают. Типология переговоров зависит от тех критериев, в зависимости от которых будет производиться классификация. В логике они называются основаниями деления.

Таковыми основаниями для классификации переговоров могут являться:

- Заинтересованность сторон в переговорах;
- Уровень представительства на переговорах;
- Потребности участников переговоров;
- Обсуждаемые проблемы;
- Число участников переговоров;
- Степень регулярности переговоров;
- Форма переговоров.

В зависимости от заинтересованности сторон американский исследователь Дж. Дин выделяет три типа переговоров:

1. Переговоры, в которых участники (или один из участников) мало заинтересованы в их положительном исходе.
2. Переговоры, в которых участники проявляют умеренный интерес к достижению результата.
3. Переговоры, участники которых реально заинтересованы в совместном решении проблемы.

В зависимости от уровня представительства переговоры принято делить на:

- Политические переговоры;
- Дипломатические переговоры.

Политические переговоры ведутся на высшем (саммиты) уровне (между главами государств и правительств) и высоким уровне (между министрами иностранных дел). На политических переговорах рассматриваются наиболее принципиальные вопросы международных и межгосударственных отношений. Их участники, как правило, не нуждаются в специальных полномочиях и вправе самостоятельно принимать решения, исходя из национальных интересов своей страны (например, в соответствии с законодательством Казахстана право вести переговоры без специальных полномочий предоставлено Президенту, Премьер-министру и министру иностранных дел).

Дипломатические переговоры проводятся на уровне дипломатических представителей. Их отличительная особенность заключается в том, что участники переговоров действуют на основании четких инструкций и не вправе принимать самостоятельные решения.

Французский исследователь переговоров Ж.-И. Нирамбер предложил делить переговоры в зависимости от потребностей участников на пять типов:

1. Переговоры, участник которых стремится удовлетворить потребности противника.
2. Переговоры, участник которых позволяет противнику попытаться удовлетворить свои потребности.
3. Переговоры, участник которых пытается удовлетворить потребности противника и свои собственные.
4. Переговоры, участник которых идет навстречу потребностям противника.
5. Переговоры, участник которых идет навстречу потребностям противника и своим собственным.

В зависимости от обсуждаемых проблем все переговоры можно классифицировать на:

- Переговоры по экономическим вопросам;
- Переговоры по военным вопросам;
- Переговоры по экологическим вопросам;
- Переговоры по гуманитарным вопросам;
- Переговоры по политическим и другим вопросам.

В зависимости от числа участников переговоры можно разделить на:

- двусторонние переговоры и;
- многосторонние переговоры (примерами могут служить сессии Генеральной Ассамблеи ООН, конференции и сессии региональных международных организаций - ОАЕ, ОАГ, ОБСЕ, СВМДА, саммиты «Большой семерки»).

В зависимости от степени регулярности выделяют:

- разовые переговоры и;
- регулярные (возобновляемые) переговоры. Отличие вторых заключается в том, что такие переговоры имеют постоянную и преемственную повестку дня (примером могут служить сессии ОБСЕ).

В зависимости от формы проведения переговоры могут проводиться в виде:

- конгрессов;
- саммитов;
- конференций;
- встреч;
- сессий;
- совещаний и т. п.

Разумеется, как всякая классификация, данная типология носит достаточно условный характер. Одни и те же переговоры можно классифицировать по разным основаниям, перечень критериев для типологии переговоров можно продолжить.

Каковы основные функции переговоров или зачем ведутся переговоры?

Главная функция любых переговоров - совместное обсуждение и совместное решение спорных проблем путем принятия договоренностей (соглашений). Так как переговоры обычно - один из инструментов для реализации внешнеполитической стратегии государства, то наряду с главной функцией они могут выполнять и другие функции, выбор и сочетание которых зависят от целей, которые ставят перед собой участники переговоров.

Большинство исследователей выделяет следующие основные функции переговоров:

- информационно-коммуникативную;
- регуляционную;
- пропагандистскую;
- функция решения собственных внутривнутриполитических и внешнеполитических задач;
- координации действий на международной арене.

Информационная функция заключается в том, чтобы выяснить точку зрения на ту или иную проблему другой стороны, дать информацию о своих интересах и проблемах.

Задача коммуникативной функции - налаживание каналов связи, обмен точками зрения.

Информационная и коммуникативная функция часто переплетаются, реализуются одновременно, что и позволяет формулировать их как единую информационно-коммуникативную функцию. Американский ученый Г.Уинхем, подчеркивая значение данной функции переговоров, писал, что переговоры представляют собой процесс снятия информационной неопределенности путем постепенного уяснения сторонами позиций друг друга, что позволяет более точно реализовать главную функцию переговоров - совместное решение проблемы.

Смысл регуляционной функции - осуществление регуляции и контроля действий участников переговоров. Эта функция чаще всего реализуется на стадии проверки выполнения достигнутых договоренностей. Показательным примером служат встречи-переговоры в рамках СБСЕ после подписания Хельсинского Акта 1975 года. Все последующие встречи выполняли, в том числе и регуляционную функцию, то есть на последующих встречах в повестку дня включались вопросы о контроле за предыдущими решениями.

Пропагандистская функция заключается в воздействии на общественное мнение, формировании общественного мнения с целью разъяснения своей позиции, оправдания своих действий или бездействия в той или иной ситуации, привлечения союзников или обвинения другой стороны. Осуществляется данная функция с помощью разнообразных способов общения со средствами массовой информации - пресс-конференции, брифинги, пресс- релизы, выступления по телевидению и радио.

Появился даже специальный термин - «открытая» или «публичная» дипломатия. Вопрос о том, насколько оправданно обращаться к широким слоям общественности при проведении переговоров обсуждается в литературе с начала XX века, особенно активно после окончания Первой мировой войны, когда с идеей публичной дипломатии выступил президент США В.Вильсон.

Одни исследователи обращают внимание на то, что ведение переговоров «на виду» нередко ведет в потере их эффективности. Как остроумно отметили американские исследователи У.Зартман и М.Бертон, желание адресовать свои выступления массам тянет участников скорее к окнам, чем друг к другу.

Другие считают, что необходимо больше внимания уделять открытости переговоров как одному из способов контроля за их ходом и позициями сторон. Истина, как всегда, лежит посередине. Удача сопутствует тем переговорам, в ходе проведения которых грамотно сочетается открытость и закрытость переговоров.

Кроме того, переговоры могут вестись с целью повысить свой международный престиж, получить более высокий политический статус, решения внутривнутриполитических задач (например, повысить свою популярность перед выборами).

Иногда переговоры выполняют и «маскировочную» функцию, обычно перед началом вооруженного нападения. Классическим примером являются переговоры между Японией и США незадолго до ее нападения на Перл-Харбор в 1941 году.

На практике любые переговоры многофункциональны, в ходе одних переговоров могут реализоваться и реализуются обычно несколько функций одновременно.

17. Этапы подготовки и проведения переговоров. Тактика переговоров. Согласование результатов переговоров. Оформление результатов переговорного процесса. Основы ораторского искусства.

Деловые переговоры - это не только сфера расширения бизнеса, но и важнейшая часть PR-деятельности организации, формирующая и эффективно поддерживающая ее имидж. Успешное и профессиональное ведение переговоров расширяет положительное информационное поле о фирме, способствует привлечению к ней внимания потенциальных клиентов и партнеров.

Функции переговоров:

- Поиск совместного решения проблемы
- Информационная функция
- Коммуникативная функция
- Регулятивная функция
- Пропагандистская функция

В целом же следует отметить, что любые переговоры многофункциональны и предполагают одновременную реализацию нескольких функций. Но при этом функция поиска совместного решения должна оставаться приоритетной.

Стадии:

- 1. подготовка к переговорам;
- 2. переговорный процесс;
- 3. завершение переговоров и анализ их результатов.

Главным правилом проведения переговоров считается четкое разграничение между существом проблемы и отношениями сторон. Это подразумевает предварительное определение интересов сторонних позиций и объективное рассмотрение взаимовыгодных вариантов реализации этих положений. При этом отношения между партнерами строятся не на личностных оценках (симпатия - антипатия, авторитет, отзывы посредников), а на объективных критериях соглашений по конкретным вопросам.

Критериями достоверности, актуальности, значимости могут стать: рыночная цена, подсчет затрат, известные аналоги, профессиональные нормы, эффективность, моральные принципы, одинаковое отношение, традиции общества, страны, народа, принятие сторонами обязательства по выполнению условий договоров, контактов, соглашений и т.д. Каждый из критериев должен быть объективен, независим от желания сторон, проверен практикой, должен базироваться на законах, нормах, стандартах. Такие объективные критерии помогают противостоять любому запрещенному приему, давлению или угрозам, мошенничеству и т.д.

Как правило, переговоры по любым вопросам подразумевают последовательность четырех основных этапов.

1. Взаимное уточнение интересов, позиций, точек зрения, концепций участников.

2. Происходит обсуждение выдвинутых положений, выдвигаются аргументы и доказательства в поддержку отстаиваемых позиций, взглядов, гипотез. На этом этапе часто возникает борьба интересов и позиций, исход которой ложится в основу третьего этапа.

3. Происходит согласование позиций и выработка договоренности по каждому вопросу.

4. Анализ результатов и выполнение достигнутых договоренностей.

Поведение сторон на всех этапах переговоров зависит от индивидуальных, «фирменных», национальных и других факторов.

Переговоры естественным образом разделяются на «стандартные» и «нестандартные».

«Стандартные» переговоры, повторяющиеся в условиях того или иного конкретного рынка с высокой частотой. Партнерам-участникам известны основные обстоятельства, сопутствующие деловым контактам, основные принципы бизнес-аргументации, наличие текстов стандартных договоров, соответствующие данному типу транзакции. Цель таких переговоров - согласование тех или иных деталей, которые определяются изменениями на рынке, когда участвуют главным образом две договаривающиеся стороны (заказчик - исполнитель).

«Нестандартные» переговоры, ведущиеся в новой ситуации делового взаимодействия, имеющие сложный комплекс вопросов и факторов, влияющих на их результат, релевантных для их решения, включая и стоимость обсуждаемого проекта. Отличительной особенностью таких переговоров является их многоступенчатость в зависимости от количества возможных посредников: заказчик - посредник - посредник - исполнитель.

Подготовка к переговорам - сложный ответственный процесс. Она включает следующие этапы:

III выявление области взаимных интересов,

III установление рабочих отношений с партнером,

III решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи),

III нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции, в том числе формулировка вариантов решения и предложений по обсуждаемым вопросам.

Подготовительная работа в целом подразделяется на два основных направления:

III формирование содержательной части переговоров,

III решение организационных вопросов.

Различие этих двух направлений весьма условно. Характер предстоящих переговоров влияет на организационные моменты. Например, в зависимости от содержания переговоров решается вопрос о привлечении экспертов. В свою очередь, плохая организация подготовительного этапа затрудняет обсуждение сути проблемы.

Содержательная подготовка переговоров включает решение следующих вопросов:

III анализ проблемы и диагностика ситуации,

III формирование общего подхода, основных целей и задач,

III определение переговорной позиции, возможных вариантов решения проблемы и согласования интересов,

III формирование предложений и их аргументация.

Анализ проблемы и диагностику ситуации следует считать ключевым элементом всего подготовительного этапа. В процессе подготовки к переговорам необходимо выявить интересы участников переговоров, причем не только собственные, но и партнеров по переговорам. Непонимание интересов партнера часто приводит к срыву процесса переговоров.

Организационная подготовка переговоров предусматривает:

1. формирование делегации,

2. методы подготовки к переговорам.

Количественный и качественный состав делегации определяется количеством вопросов, подлежащих обсуждению, необходимостью привлечения экспертов, параллельным обсуждением некоторых вопросов, уровнем представительства. При

формировании делегации определяются основные функции каждого участника переговоров.

В процессе подготовки переговоров проводятся совещания. Этот метод подготовки можно считать общепризнанным. Совещания различаются по числу участников, периодичности их проведения, количеству обсуждаемых проблем. Совещания направлены на определение задач и целей предстоящих переговоров. Цели совещания подразделяются на содержательные и операционные.

Операционные цели включают:

1. информацию о предстоящих переговорах и ее обсуждение;
2. анализ проблем, которые выносятся на переговоры;
3. формирование позиции и общего подхода к предстоящим переговорам;
4. составление прогноза-сценария будущих переговоров.

При подготовке и ведении переговоров нередко следующие типичные ошибки:

- подготовке к переговорам не уделяется должного внимания. Участники полагают, что на самих переговорах легче будет решить все вопросы. На самом деле подготовка к переговорам, по данным ряда исследователей, должна занимать до 80% и даже более от общего времени (т.е. времени, отведенного на подготовку и ведение переговоров);

- за столом переговоров возникают споры внутри делегации (ведутся «внутренние переговоры»), что недопустимо. Если какие-то вопросы остались несогласованными внутри делегации или возникли новые проблемы, следует предложить партнеру сделать перерыв;

- в ходе переговоров участники не достаточно внимания уделяют тому, как конкретно могут быть реализованы их предложения. Прорабатывая предложения, обязательно решите вопросы возможной их реализации;

- избегайте включать в делегацию тех, кто не обладает достаточным уровнем профессионализма. Это может отрицательно повлиять на ваш имидж;

- нередко завышается количественный состав делегации, что ведет к снижению эффективности работы на переговорах. Старайтесь обойтись <меньшими силами>, но они должны быть высококвалифицированными;

- не учитываются особенности делового общения и этикета партнера из другой страны, что ведет к взаимонепониманию на переговорах.

В процессе ведения переговоров поведение участников может соответствовать трем различным подходам.

Первый подход отвечает идее противостояния сторон. Стол, за которым ведутся переговоры, уподобляется своеобразному полю битвы. Согласно данной логике участники переговоров рассматриваются в качестве солдат, призванных отстоять ранее утвержденные позиции. Основной девиз таких переговоров можно выразить словами «кто - кого» или «перетягивание каната».

Степень противостояния может меняться в широких пределах: от простого желания добиться торговых уступок до стремления добиться от партнера по переговорам максимума возможного. Такой подход связан со многими негативными моментами. Участники переговоров могут чувствовать себя ущемленными. Дальнейшее сотрудничество может оказаться под вопросом. «Выигрыш» на одних переговорах может повлечь за собой стремление партнера «взять реванш» на других.

Второй подход можно считать противоположностью первого. Стороны занимают дружеские позиции. Более слабая сторона ожидает от партнера по переговорам «дружеского» к себе отношения и ведет себя заискивающе. На практике второй подход встречается редко.

Третий подход основан на понимании сторонами необходимости поиска взаимоприемлемого решения. Участники переговоров совместно анализируют ситуацию и заняты поиском таких решений, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Третий подход может быть назван партнерским. Сказанное вовсе не

означает, что в поведении партнеров присутствуют элементы альтруизма. В философском плане партнерский подход основан на теории «разумного эгоизма», развитой французскими мыслителями XVIII века. Эта теория развивает идеи сознательного подчинения собственных интересов общему делу с тем, чтобы общий «выигрыш» позволил реализовать уже личные интересы.

В основу подхода, получившего название «совместный анализ проблемы», положены два принципа теории «разумного эгоизма»:

- тщательный анализ интересов, в т. ч. собственных;
- собственные интересы реализуются полнее, если партнер достигает своих интересов.

Такой подход продуктивен, но он предполагает более высокий уровень доверия между партнерами. Только «открыв карты», можно реально анализировать ситуацию. Доверительность отношений должна сочетаться с необходимостью сохранять коммерческие тайны.

На практике трудно встретить «чистые» варианты вышеописанных подходов. Скорее можно говорить об ориентации участников переговоров на один из подходов. И все же развиваясь, усложняясь, индивидуализируясь, деловой мир движется по пути все большей ориентации на партнерские отношения.

В теории управления выделяют четыре метода ведения переговоров: вариационный, компромиссный, метод интеграции и метод уравнивания.

Контрольные вопросы для самоподготовки студентов:

1. С какой функции должна начинаться организация личной работы (самоменеджмент) руководителя?
2. Какая функция находится в центре круга самоменеджмента?
3. Что изучают при фотографии рабочего дня?
4. Что означает термин «самоменеджмент руководителя»?
5. Перечислите основные правила планирования личного времени менеджера.
6. Как изменяется работоспособность среднестатистического человека в течение рабочего дня?
7. Каковы основные правила подготовки и проведения деловых совещаний?
8. Каковы некоторые, наиболее распространенные препятствия для эффективного делегирования?
9. Почему делегирование имеет фундаментальное значение для управления?
10. Какой эффективный двухсторонний обмен информации связан с эффективным делегированием?

Тема 3. Самомотивация и самоконтроль менеджера.

План:

1. Развитие инициативности, энергичности, умение владеть ситуацией, стрессоустойчивости.
2. Развитие умения стимулировать и наказывать, критиковать людей.
3. Конфликты в деятельности менеджера: сущность и виды. Закономерности взаимоотношений и поведения людей в конфликтных ситуациях.
4. Методы преодоления конфликтных ситуаций. Приемы поведения менеджера в конфликтных ситуациях.
5. Стратегия и тактика взаимодействия в конфликтных ситуациях.

1. Развитие инициативности, энергичности, умение владеть ситуацией, стрессоустойчивости.

Риторика в переводе с греческого – теория красноречия. Во времена Аристотеля была такая наука о том, как стройно и ясно излагать свои мысли. Ее целью также было разрабатывать «правила» склонения людей к своим позициям и взглядам. Основателем русской риторики считается М. В. Ломоносов. В этой связи отметим его труд «Краткое руководство к риторике на пользу любителей сладкоречия». Он придавал важное значение качествам, которыми должен обладать ритор. Таковых было пять: природные данные (голосовые качества), образцовый литературный язык, логика суждений, телесные характеристики (фигура, осанка, дыхание) и умение творить в речи. До сих пор популярны «Правила высшего красноречия» известного российского государственного деятеля М. М. Сперанского, изданные в 1844 г.

Продолжительное время риторика подменялась у нас ораторским мастерством, а сам термин «риторика» утратил первоначальный смысл и стал употребляться с негативным оттенком. Риторика не тождественна понятию ораторства. Чтобы стать оратором, недостаточно научного познания правил речи. Для этого надо иметь «от бога» конкретные качества. Поэтому обещать деловым людям, что они, пройдя курс «ораторского мастерства», станут ораторами – это несерьезно. Говорить же стройно и ясно обязаны все деловые люди, которые хотят быть преуспевающими предпринимателями. Мера

достижения этого разная, но реальность овладения этим мастерством на каком-то уровне – не голословное утверждение.

Риторика – научно-прикладная отрасль комбинированного знания. Она базируется на «трех китах»: формальной и научной логике, филологии и социальной психологии. Это своего рода теоретический минимум риторики. Деловая риторика является прикладным направлением общей риторики, ориентированным на оснащение бизнесменов и менеджеров принципами и правилами правильного обращения со словом, его технологичного использования.

Деловая риторика – наисильнейший инструмент коммуникационного общения. Невладение ею на должном уровне – одна из существенных причин многих неудач бизнесменов и менеджеров, низкого их личного рейтинга в трудовых коллективах. В чем не сложно удостовериться, если присмотреться, как они неэффективно используют такие риторические методы коммуникационного воздействия, как убеждение, внушение и подражание.

Технологический инструментарий риторики

Принципы речевого воздействия. В 1884 г. в «Петербургской газете» А. П. Чехов писал: «Плевако подходит к пюпитру, полминуты в упор глядит на присяжных и начинает говорить. Речь его ровна, мягка и искренняя... Образных выражений, хороших мыслей и других красот множество... Дикция лезет в самую душу, из глаз глядит огонь... Сколько бы Плевако ни говорил, его всегда без скуки слушать можно...».

В этой небольшой зарисовке об известном российском адвокате Ф. Н. Плевако, ораторское мастерство которого приравнивали к славе Пушкина в русской поэзии, как в фокусе, представлены основополагающие характеристики риторического построения речи. И прежде всего то, что ритор силен не фразой, а духовностью своего образа, безусловной убежденностью в правоте своих мыслей. Не случайно другой блестящий российский адвокат А. Ф. Кони неоднократно подчеркивал, что ведущим критерием для оценки выступления является глубокое внутреннее убеждение.

Искусству говорить надо учиться. Красноречие – важнейшее слагаемое профессиональной пригодности современного бизнесмена и менеджера. Не все могут подняться до высот Демосфена или Цицерона, Плевако или Кони, но многие способны овладеть технологическим инструментарием риторики, проявляя для этого упорство и старание. И прежде всего следует четко освоить основные психолого-дидактические принципы речевого воздействия.

Доступность. Взвешенность содержания речи, его подчиненность раскрытию ее замысла. Учет культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного и производственного опыта. Никогда не забывать, что многие люди слышат то, что хотят слышать. Отсюда принятие во внимание социально-психологического расслоения каждой аудитории (пенсионеры, молодежь, женщины, научные работники и т. д.). Помнить совет М. М. Сперанского: заставить многого от себя ожидать есть верный способ упасть. Весьма эффективен прием актуализации содержания, использования малоизвестной информации (новизна и оригинальность), сочетания разнохарактерных сведений, их достоверность, теоретическая и фактологическая подтвержденность.

Ассоциативность. Вызов сопереживаний и соразмышлений. Подобного можно достичь, апеллируя к эмоциональной и рациональной памяти слушающих. Первый вид памяти – блок ранее испытанных впечатлений, не ушедших из психики человека. Например, впечатления детства, эстетические чувства. Второй – различные знания и сведения. Например, исторические даты и факты, математические формулы, законы физики. Для вызова соответствующих ассоциаций используются такие приемы, как аналогии, ссылки на прецеденты, образность высказывания. Специальный ряд приемов связан с привлечением музыки, живописи, видеоклипов.

Сенсорность. Чаще обращаться к формуле Я- Коменского: «Наглядность– золотое правило дидактики». Все, что можно, нужно продемонстрировать. Шире использовать

цвет, свет, звук, рисунок, модель в коммуникационном общении. Чем основательнее и разностороннее задействованы человеческие ощущения, тем эффективнее проникает информация в психику людей и активнее идет в ней процесс ее чувственного и рационального освоения. В итоге динамизируется их обыденное и теоретическое сознание.

Экспрессивность. Это эмоциональная напряженность речи, ее эмоциональный подтекст, эмоциональная выразительность мимики, жестов, позы коммуникатора. Можно еще так ее определить: это изнутренняя развернутость выступающего, свидетельство его полной самоотдачи. Страстность, неподдельная радость или грусть, тактичное сострадание – это конкретные формы экспрессивности.

Интенсивность. Она характеризует темп подачи информации, степень подвижности коммуникатора во время общения. Разная информация и различные люди нуждаются в дифференцированном темпе изложения и усвоения речи. Надо учитывать темпераменты людей, их подготовленность к принятию конкретного вида информации, их личную заинтересованность в ней. Например, выступления на дирекции предприятия и на уличном митинге, естественно, подаются в разном темпе. В этой связи важны ориентация коммуникатора в настроении аудитории, ее способности работать в определенном информационном клише, а также умение искусно предлагать ей скоростной режим усвоения информации.

Вербальный и невербальный язык деловых людей

Деловые контакты. Предпринимательство, исполнение управленческих функций, профессиональные контакты – все это реальные формы делового общения. Как любое общение, они выступают в единстве трех своих сторон: коммуникативной (обмен информацией), интерактивной (как взаимодействие) и перцептивной (как восприятие людьми друг друга). Об этом уже говорилось. Здесь важно обратить внимание на то, что все названные стороны общения жизнедеятельны благодаря вербальному и невербальному языкам обмена информацией.

Вербальный (от лат. – словесный) – термин, обозначающий в психологии формы языкового материала, а также процессы оперирования этим материалом. В зависимости от используемого материала различается вербальное (словесное) и невербальное (наглядное) общение. В соответствии с этим существуют два потока информации: вербальная – во всем многообразии словесности и невербальная – образная (геометрические фигуры, рисунки, фотографии, предметы и т. д.).

Бизнесмен и менеджер призваны владеть вербальным и невербальным языками делового общения. Являются ли они участниками какой-либо формы управленческого общения или публичной акции, например, представляют свою фирму на торговой ярмарке, эффект использования названных языков обмена информацией во многом предопределяет предпринимательский успех, утверждение их имиджа.

Распространенной формой деловых контактов являются деловые встречи. Они также многообразны. Среди них приоритет принадлежит деловым беседам. В процессе их устанавливаются деловые связи, завязываются партнерские отношения, выясняются точки зрения.

Деловая беседа – это постоянно используемая форма делового общения. Она может быть официальной или неофициальной, кратковременной или продолжительной, полезной или бесполезной, добровольной или вынужденной. Она выступает тем средством коммуникационного общения, без овладения которым предпринимательская и управленческая деятельность невозможна. Интенсивность ее протекания обуславливается тем, насколько активно осуществляется вербальный и невербальный обмен информацией. Активная включенность обоих этих языков – наглядная демонстрация характера деловой беседы, профессиональной подготовленности к участию в ней партнеров, их общей культуры.

2. Развитие умения стимулировать и наказывать, критиковать людей.

Методы воздействия и стимулирования

Всем понятно, что менеджер, обладая властью, всегда добьется выполнения своих приказов и распоряжений. Кроме того, отдельные начальники, придерживаясь принципа: «Подчиненным думать не обязательно, их дело слушаться и выполнять», применяют единственно знакомый им метод «кнута и пряника». Но, как свидетельствует история менеджмента, злоупотребление; этим принципом сопровождается пассивным подчинением и низким качеством работы. Ни о каком реальном сотрудничестве и повышении производительности труда не может быть и речи. Менеджеру приходится в течение длительного времени методом «проб и ошибок» искать наиболее эффективные способы воздействия на подчиненных, развивать сотрудничество, поощрять инициативу и добиваться лучших результатов их деятельности.

Руководство должно быть примером профессионализма и высокоморального поведения. Искусство управления проявляется в том, с каким вдохновением менеджер воспитывает и стимулирует подчиненных, как использует методы примера, убеждения, внушения, поощрения и принуждения.

Метод примера – совокупность различных средств и приемов, которые в той или иной мере учитывают психологическую склонность подчиненных к сознательному или неосознанному подражанию, копированию ярких, живых образцов и идеалов.

Особенно легко поддаются влиянию и подражанию впечатлительные и слабовольные люди, а также индивиды с недостаточно развитым самостоятельным мышлением. Знал это, менеджер выясняет, кто в коллективе является лидером, кому подражают сотрудники, и через него осуществляет косвенное управление. Если лидер отрицательно влияет на группу, то менеджер пытается «развенчать его авторитет», а если же лидер хорошо выполняет свои функции, то менеджер морально поддерживает его, усиливает его влияние на остальных сотрудников.

Положительные примеры профессионалов для молодых сотрудников становятся главными ориентирами в их трудовой деятельности и во взаимоотношениях с коллегами. Особо нужно отметить, что личный пример менеджера обладает большой наглядностью и стимулирующей силой.

Метод убеждения – совокупность приемов, с помощью которых менеджер, воздействуя на сознание подчиненных, передает им свои мысли, взгляды, решения.

Убеждение осуществляется поэтапно. На первом этапе менеджер сообщает исполнителям информацию, которая им необходима для правильных действий и поступков. На втором этапе – он пытается согласовать точки зрения и обеспечить понимание этой информации. На третьем этапе подключаются доказательства, факты, аргументы для достижения единства мнений и целей деятельности.

Важной предпосылкой успешности убеждения является личная убежденность менеджера, его вера в справедливость доказываемых положений, его терпение и желание помочь подчиненным избавиться от сомнений и ложных взглядов.

При убеждении активен не только менеджер, но и его подчиненные, которые участвуют явно или скрыто в дискуссии, имея свое мнение по любому вопросу. Поэтому целесообразно поощрять подчиненного к откровенному разговору, выясняя его как истинные, так и ложные; ценности. И не нужно спешить опровергать точку зрения собеседника. Пусть он не сразу соглашается, пусть спорит и доказывает, и чем больше он говорит, тем больше шансов расшатать его неустойчивую позицию и усилить свои аргументы.

Убеждение – аффективный метод управления сознанием и волей подчиненных, если они обладают достаточно зрелым мышлением. Самая слабая сторона убеждения – это медленное воздействие и неопределенность результата. Но сила убеждения – в прочности сформированных взглядов и ценностей.

Убеждение тесно связано с внушением.

Метод внушения – совокупность средств и приемов воздействия на психику человека, который полностью доверяет своему менеджеру и воспринимает от него информацию без критики. Результат внушающего воздействия достигается во многом за счет личных качеств менеджера, его авторитета и силы власти, компетенции и престижа.

Способы внушающего воздействия могут быть вербальными и невербальными, прямыми и косвенными.

Вербальное (словесное) внушение достигается специальными устными формулами и особой интонацией.

При невербальном внушении используются жесты, мимика, взгляд, действия, а также условия среды.

Прямое (императивное) внушение реализуется через такие приемы, как приказ, требования, распоряжения, внушающие наставления и инструкции. В этом случае большое значение имеет эмоционально-волевое воздействие в форме властного, решительного слова или призыва, например: «Делай, как я! или «Повторяй за мной!». Косвенное внушение осуществляется также с помощью технических средств, телевидения, кинофильмов, компьютерных программ, общественного мнения, авторитетных коллег.

3. Конфликты в деятельности менеджера: сущность и виды. Закономерности взаимоотношений и поведения людей в конфликтных ситуациях.

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – ситуация, в которой каждая из сторон стремится занять позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам другой стороны.

Все-таки, конфликт – явление объективное, но реализация его – всегда субъективна, так как имеет явно действующих субъектов, то есть нас. [1]

Более полное определение – противоречие, возникающее между людьми или коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствия согласия между двумя или более сторонами.

Конфликт – это факт человеческого существования. Многие люди воспринимают историю человечества как бесконечную повесть конфликтов и борьбы. Нигде конфликты не проявляются так очевидно, как в мире бизнеса. Существуют конфликты между фирмами, компаниями, ассоциациями, в пределах одной организации и т.п. Конфликт, возникающий в организации, называют организационным. Это, в частности, конфронтации, противоречия и т.п.

Организационный конфликт может принимать множество форм. Какой бы ни была природа организационного конфликта, менеджеры должны уметь анализировать его, понимать и управлять им. Некоторые фирмы вводят в штатное расписание должность менеджера по отношениям с сотрудниками (конфликтолог). [2]

В настоящее время можно найти множество различных определений конфликта, но все они подчёркивают наличие противоречия, которое подчеркивает форму разногласий, если речь идёт о взаимодействии людей. Поэтому можно определить конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами – лицами или группами.

Конфликты могут по-разному сказываться на функционировании организаций, в этом их можно разделить на конструктивные (функциональные), которые приводят к принятию обоснованных решений и способствуют развитию взаимоотношений, и деструктивные (дисфункциональные), препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений.

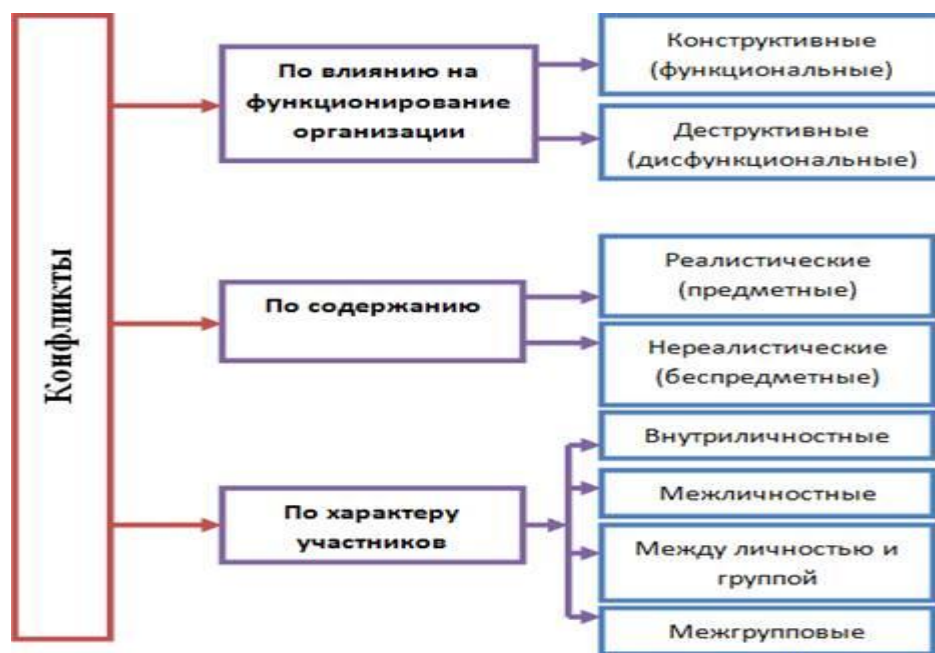


Рис.1 Классификация конфликтов

Выделяют следующие основные функциональные последствия конфликтов для организации.

Проблема решается таким путём, который устраивает все стороны, и все чувствуют себя причастными к её решению.

Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов.

Практика разрешения конфликтов между руководителем и подчинённым разрушает так называемый “синдром покорности” – страх открыто высказывать своё мнение, отличное от мнения старших по должности.

Улучшаются отношения между людьми.

Люди перестают рассматривать наличие разногласий как “зло”, всегда приводящее к дурным последствиям.

Основными дисфункциональными последствиями конфликтов являются:

Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.

Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.

Представление об оппоненте, как о “враге”, его позиции – только как об отрицательной, а о своей позиции – как об исключительно положительной.

Сокращение или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной.

Убеждение, что “победа” в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.

Чувство обиды, неудовлетворённость, плохое настроение.

По своему содержанию конфликты могут быть реалистическими или нереалистическими (классификация Л. Коулера).

Реалистические конфликты вызываются неудовлетворением определённых требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ.

Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, то есть острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

По характеру участников конфликты делятся на 4 вида: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Внутриличностный конфликт имеет место тогда, когда отсутствует согласие между различными психологическими факторами внутреннего мира личности: потребностями,

мотивами, ценностями, чувствами и так далее. Такие конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы, однако чаще всего это ролевой конфликт, когда различие роли человека предъявляют к нему различные требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, жены, мужа и так далее), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязывать его задерживаться на работе. Здесь причина конфликта – рассогласование личных потребностей и требований производства. Другой случай: начальник цеха дал рабочему одно задание, а мастер в то же самое время – другое. Причина конфликта в этом случае – нарушение единоначалия.

Внутриличностные конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

Межличностный конфликт – это самый распространённый тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Однако причина конфликта – это не только различие в характерах, взглядах, манерах поведения людей (то есть субъективные причины), чаще всего в основе таких конфликтов лежат объективные причины. В основном это борьба за ограниченные ресурсы (материальные средства, оборудование, производственные площади, рабочую силу и т.п.). Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не кто-то иной. Конфликты возникают также между руководителем и подчинённым, например, когда подчинённый убеждён, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчинённый не желает работать в полную силу.

Конфликт между личностью и группой возникает тогда, когда кто-либо из членов организации нарушает нормы поведения или общения, сложившиеся в неформальных группах. К этому виду относятся конфликты между группой и руководителем, которые протекают наиболее тяжело при авторитарном стиле руководства.

Межгрупповой конфликт – это конфликт между формальными и (или) неформальными группами, из которых состоит организация. Например, между администрацией и рядовыми работниками, между работниками различных подразделений, между администрацией и профсоюзом.

4. Методы преодоления конфликтных ситуаций. Приемы поведения менеджера в конфликтных ситуациях.

Определенную сложность создает выявление и управление ролевым конфликтом, который возникает прежде всего в том случае, когда личность в организации получает несовместимые команды относительно соответствующего поведения.

«Роль – это то, что должен делать индивид для того, чтобы подтвердить свое право на какое-либо определенное положение в организации. Роль включает в себя отношения и ценности, а также характерные типы поведения. В организациях каждой должности соответствует определенная деятельность, которая определяет собой роль этой должности с точки зрения организации.»

Организация разрабатывает функциональные обязанности, которые определяют деятельность человека, занимающего данную должность, и связь этой должности с другими должностями в организации. Как формальные (административные и оперативные), так и неформальные (по интересам и на основе дружбы) группы могут не иметь письменно установленных правил, но все же правила соблюдаются членами группы. Таким образом, имеются установленные статус иерархий и соответствующие роли, которые, являясь официальными или неофициальными, составляют неотъемлемую часть организации.

Каждый человек выполняет множественные роли, т.е. выполняемые одновременно, так как индивид занимает определенное место в различных организациях и группах. У

каждой роли есть очертание, т.е. индивидуальные ожидания определенного поведения от человека в какой-либо определенной роли, поскольку большинство групп имеют собственные ожидания от роли.

Для индивида, играющего многие различные роли, каждая из которых имеет сложные очертания, характерна предельная сложность индивидуального поведения. Многочисленные роли и очертания роли представляют собой многочисленные концепции. Важность той или иной концепции определяется возможными трудностями той или иной специфической роли, особенно в организационных очертаниях. Это может часто приводить к противоречиям роли индивида.

Различные индивиды различно воспринимают поведение, связанное с ролью. В организационной структуре точность восприятия роли может иметь определенное влияние на деятельность. Но в организации может быть три различных восприятия одной и той же роли, которые могут очень сильно не совпадать и еще сильнее увеличивать возможность противоречия роли:

Восприятие организаций - положение, которое занимает индивид в организации, представляет собой сумму организационно определенных ролей личности, включающую в себя служебную инстанцию, связанную с занимаемым положением, власть, функции и обязанности этого положения, но все эти роли, как это определяется организацией, относятся к положению, а не к какой-либо личности;

Восприятие группы - восприятие роли развивается, что связывает индивидов с различными как формальными, так и неформальными группами, к которым они принадлежат, но с течением времени ожидания изменяются и могут совпадать или не совпадать с восприятием роли организацией;

Восприятие индивида - любой индивид, который занимает определенное положение в организации или группе, четко воспринимает свою роль, на его восприятие оказывают влияние его прошлое и социальная принадлежность, так как они влияют на основные ценности и отношения, с которыми индивид приходит в организацию, и на восприятие своей роли. В результате наличия многочисленных ролей и очертания ролей индивид может столкнуться со сложной ситуацией, когда его деятельность в одной роли мешает деятельности в других ролях. В качестве члена группы индивид испытывает сильнейшее давление отказаться от своего «я» и обязательств перед собой в обмен на внутри-групповую лояльность. Когда это происходит, индивид сталкивается с ситуацией, которая известна как ролевой конфликт.

Основные проблемы поведения личности в группах связаны с множественностью ролей и трудностями их совмещения при исполнении, что и приводит к ролевым конфликтам. Поэтому рассмотрим основные типы конфликтов, связанные с ролями личности в группе.

«Личностно-ролевой конфликт - конфликт между личностью и ролью. Он происходит тогда, когда требование исполнить роль угрожает базовым ценностям, потребностям личности. Например: когда от дисциплинированного работника ожидают нарушения трудового графика дисциплины или отдельных правил безопасности труда.»

Внутриролевой конфликт. Роль, которую исполняет индивид, нередко представляет собой противоречивую систему, либо реально, либо в восприятии индивида. В первом случае причиной внутриролевого конфликта являются плохо продуманные и неясные должностные инструкции, во втором - недопонимание их со стороны самого работника в силу его слабой компетенции.

Поскольку достаточно трудно четко отделить одну роль от другой и одно ожидание от другого по их содержанию, обсуждаемый тип конфликта близок следующему типу.

Межролевой конфликт. Исполняя некоторые роли, индивид пытается соответствовать ожиданиям одних членов группы, но при этом вынужден нарушить ожидания других членов той же группы. То есть степень «ожидаемости» поведения данного индивида неодинакова для всех участников группы. В этом положении «между

двух огней» часто оказываются члены недостаточно сплоченных групп и работники, совмещающие в одном лице различные организационные статусы.

Ролевые конфликты серьезно влияют на поведение индивидов в группе и их трудовые потенции, вызывая стресс. Менеджеру необходимо иметь начальные представления об этих явлениях и вовремя принимать меры по устранению их причин

5. Стратегия и тактика взаимодействия в конфликтных ситуациях.

В реальной жизни не так просто выяснить истинную причину конфликта и найти адекватный способ его разрешения.

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен (исчерпан, пресечен или прекращен), ибо его последствия могут принести немалый ущерб.

Это может быть достигнуто как усилиями самих оппонентов (односторонними, скоординированными или совместными), так и при активном участии третьей стороны (самого руководителя или посредника).

Правоммерно говорить о трех моделях поведения участников конфликта:

- деструктивной, ориентированной на достижение личных преимуществ;
- конформной, связанной с односторонними или взаимными уступками (нельзя путать с неучастием или пассивным сопротивлением);
- конструктивной, предполагающей совместный поиск решения, выгодного для всех.

В этой связи интересны исследования К.У. Томаса и Р.Х. Килменна.

1. Наиболее типичным является стиль конкуренции, т.е. стремление к одностороннему выигрышу, удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы, используя для этого власть путем принуждения.

Такой стиль может быть эффективен, если руководитель имеет большую власть над подчиненными, должен принять непопулярное решение и у него достаточно полномочий для выбора этого шага; взаимодействует с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль. Однако у образованного персонала этот стиль может вызвать возмущение. Эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытаться саботировать его.

2. Сущность стиля компромисса заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто дает возможность быстро разрешить конфликт, ведет к удовлетворению обеих сторон.

Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме, может сократить поиск альтернатив, что в свою очередь повысит вероятность принятия неверного решения. Недостатком этого стиля является и то, что одна из сторон может преувеличить свои требования, чтобы потом показаться великодушной или уступить раньше другой. Стиль компромисса можно использовать в следующих ситуациях:

Обе стороны имеют одинаково обязательные аргументы и обладают одинаковой властью; Удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение; Возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого; или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными; Компромисс позволит хоть что-то получить, чем все потерять.

3. Стиль приспособления означает, что одна из сторон не пытается отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной

рабочей обстановки. Наиболее характерные ситуации, в которых применим данный стиль, следующие: Важнейшая задача - восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта; Предмет разногласия не важен для одного из участников; Добрые отношения более предпочтительны собственной точки зрения; У участника недостаточно шансов для победы.

Следует также помнить, что при этом стиле в результате «забывания» проблемы, лежащей в основе конфликта, может наступить мир и покой, но проблема останется, и в конечном счете может произойти «взрыв».

4. Игнорирование или уклонение. Обычно этот стиль избирается, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникающая проблема не столь важна для сторон и у них нет нужды отстаивать свои права и тратить время на ее решение. Стиль также применим, когда приходится иметь дело с конфликтной личностью. Конфликтующая сторона использует стиль уклонения, если она:

1) считает, что источник разногласий несуществен по сравнению с другими более важными задачами;

2) знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;

3) обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом, и подчиненные могут сами урегулировать конфликт

4) хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;

5) считает, что решить проблему немедленно опасно, так как открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию;

6) когда в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди - грубияны, жалобщики, нытики и т.п.

Если причины конфликта субъективны, такая стратегия благоприятна. Она дает возможность успокоиться, осмыслить ситуацию и прийти к выводу, что для противостояния нет основ, и сохранить на перспективу хорошие отношения. Если же конфликт объективен, то эта стратегия ведет к проигрышу участников, поскольку затягивается время, а причины, вызвавшие его, не только сохраняются, но и могут усугубиться. Но длительное сохранение ситуации может привести участников к поиску психологической разрядки, например к агрессии против посторонних лиц.

5. Стиль сотрудничества. Это наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Это совместная выработка решения, удовлетворяющая интересы обеих сторон. В процессе этого приобретается совместный опыт и широкая информация для последующей интеграции, создается атмосфера сотрудничества. Стороны признают различие во мнениях и готовы ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех. Тот, кто использует такой стиль, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения.

Установлено, что там, где выигрывают обе стороны, более склонны исполнять принятые решения, поскольку они приемлемы для них и обе стороны принимали участие во всем процессе разрешения конфликта.

Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих случаях:

1) если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение;

2) основная цель - приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;

3) существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;

4) необходима интеграция точек зрения и усиления личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

6. В случае если ранг оказывается более высоким у заинтересованного оппонента, он пытается использовать для решения конфликта в свою пользу силовую стратегию. В этом случае слабая сторона оказывается в проигрыше («примирение с тупиком»). Применение такой стратегии часто сопровождается запугиванием, шантажом, дезинформацией, провокациями и проч. Если это дает возможность обеспечить себе выгодную или, по крайней мере, непроигрышную позицию, речь идет о рефлексивной защите. Если другой стороне таким путем удастся навязать принятие невыгодного для нее решения, речь идет о рефлексивном управлении конфликтом.

Поскольку обычно проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно чем впоследствии закончиться. Таким образом, при проигрыше одного оппонента в перспективе выигрыша для другого, а следовательно для организации в целом, быть не может.

Но чаще конфликты не «саморазрешаются», и если их игнорировать, то разрастаются и могут разрушить организацию. Поэтому руководителям приходится брать ситуацию в свои руки, разрабатывать и реализовывать варианты управления ими.

Для этого можно использовать стратегии предупреждения и разрешения конфликта (последняя в зависимости от ситуации реализуется двумя способами - принуждением и убеждением).

7.»Стратегия предупреждения конфликта представляет собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера.»

Речь может идти об улучшении условий труда, справедливом распределении ресурсов, вознаграждения, изменении структуры организации, системы управления ею, введении дополнительных интеграционных и координационных механизмов, обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций, норм поведения, служебной этики.

8. «Стратегия преодоления конфликта направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение, которое не только исключает чье-то поражение, но и указывает направление мобилизации социальной энергии.»

Реализуя стратегию преодоления, руководитель овладевает обстановкой, показывает невозможность добиться путем конфликта желаемых целей, выясняет причины его возникновения, границы, позиции сторон (то, на чем они настаивают), интересы (чего стороны хотят добиться в итоге), общее в них и вместе с участниками пытается найти выход из сложившегося положения, хотя бы на основе компромисса. Если стороны не желают следовать разумным доводам, руководитель применяет административные меры. Для борьбы с интригами применяются более специфические методы. Например, лицам, занимающимся интригами, угрожают публичным разоблачением, но одновременно содействуют решению проблем, толкающих их к подобному рода действиям.

Ни один из рассмотренных стилей не может быть назван наилучшим. Следует эффективно использовать каждый из них и, учитывая конкретные обстоятельства, сознательно делать выбор в пользу того или иного стиля.

Чаще всего конфликты не «саморазрешаются», и если их игнорировать, то они могут разрастаться и разрушать организацию. Поэтому руководителям следует брать ситуацию в свои руки и разрабатывать и реализовывать варианты управления ими.

Методы разрешения конфликтов

Одна из сложнейших в практическом отношении задач, которая стоит перед руководителем, - разрешение конфликта. Здесь важны как многосторонние знания, так и опыт, мастерство, искусство находить нестандартные решения.

Важно сосредоточить внимание на управлении теми конфликтами, в которые руководство организации втягивается в силу складывающихся обстоятельств, ошибок

управленцев или сбоев в работе. Такого рода конфликты должны разрешиться с минимальными потерями для организации.

«Управление конфликтами – это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.»

Разрешение конфликта возможно на двух уровнях:

- частичное, когда исключается только конфликтное поведение, но не устраняются глубинные психологические причины, внутренние побуждения к конфликту;
- полное, когда конфликт разрешается и на уровне реального поведения, и на психологическом (эмоциональном) уровне.

Так, если конфликтная ситуация преобразуется таким образом, что стороны вынуждены прекратить конфликтные действия, но у них сохраняется стремление достичь первоначальных целей, то конфликт разрешен частично. Обычно, вводя административные запреты и санкции, руководитель добивается лишь частичного разрешения конфликта.

Для успешного разрешения конфликтов руководителю прежде всего следует реалистически оценить конфликтную ситуацию, а это предполагает:

- различать повод конфликта и его причины;
- определить предмет разногласий (производство либо личные взаимоотношения конфликтующих сторон);
- уяснить мотивы вступления людей в конфликт. Для этого нужно знать жизненный путь работников, их взгляды и убеждения, основные интересы, запросы;
- определить направленность конкретных действий участников конфликта, имея в виду, что в средствах, используемых сторонами, отражаются мотивы участия в конфликте.

При управлении конфликтом основное внимание следует сосредоточить на предмете конфликта и позициях его участников, не делая акцента на их личностных особенностях; важно проявить беспристрастность, сдержанность, не делать преждевременных поспешных выводов.

Существует не один способ управления конфликтной ситуацией. Все способы можно разделить на две категории: структурные и межличностные. К структурным относятся:

- разъяснение требований к работе. Руководитель доводит их до подчиненных с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации; разъясняет, каких результатов ждут от каждого сотрудника и каждого подразделения; кто предоставляет и кто получает различную информацию, у кого какие полномочия и ответственность;
- координационные и интеграционные механизмы. Это означает установление иерархии полномочий, что упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный знает, чье решение он должен исполнять. Из средств интеграции используются межфункциональные группы, межотделские совещания. Такие промежуточные службы координируют работу взаимозависимых подразделений, между которыми назрел конфликт.
- общеорганизационные комплексные цели. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. При постановке комплексных целей направляются усилия всех участников на достижение общей цели, наблюдается большая слаженность в деятельности всего персонала.
- структура системы вознаграждений. Она должна быть такой, чтобы прежде всего поощрялись люди, вносящие свой вклад в достижение организационных комплексных целей, помогающие другим группам организации. Вознаграждения могут быть в

оформлении премий, благодарности, признания или повышении по службе. Важно также, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп. Управление конфликтами включает и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе учета психологии участников конфликта. К ним относятся беседа, убеждение, принципиальные переговоры, психотренинги и психотерапия.

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально психологические особенности участников конфликта, менеджер применяет различные способы, стили разрешения конфликтов, но стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным.

Вот некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

- Определите проблему в категориях целей, а не решений.
- После того как проблема определена, определите решения, приемлемые для всех сторон.
- Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
- Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
- Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

Поведение и действия руководителя в конфликтных ситуациях

Существует несколько эффективных способов управления конфликтными ситуациями. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать причиной конфликта в каком-то конкретном случае.

«Управление конфликтом представляет собой сознательную деятельность по отношению к нему, осуществляемую на всех этапах его возникновения, развития и завершения конфликта. Важно не блокировать развитие противоречия, а стремиться разрешить его неконфликтными способами. Управление конфликтами включает их предупреждение и конструктивное завершение.»

Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Для того чтобы избежать конфликтов с сотрудниками и между сотрудниками, необходимо:

- в общении с подчиненными использовать спокойный тон и вежливость в сочетании с твердостью, не допускать грубости в обращении с сотрудниками, потому что грубостью нельзя добиться желаемого эффекта, наоборот, руководитель чаще всего получает отрицательный результат, так как подчиненный вместо работы заикливается на обиде и переживаниях;
- ругать сотрудника за некачественную работу только с глазу на глаз, так как кулуарный разговор спасает его от позора, а взамен руководитель может рассчитывать на благодарность и заверения, что подобное больше не повторится; в противном случае сотрудник вместо того, чтобы исправлять ошибку, будет тратить время на переживания по поводу пережитого позора;
- хвалить сотрудника за качественную работу при всем коллективе, так как человеку всегда приятно, когда его усилия замечает руководитель, и тем более делает это при всех сотрудниках; в противном случае он станет считать, что его успехи никому не нужны, и в дальнейшем не будет стараться работать качественно;
- не допускать панибратства в отношениях с подчиненными, соблюдение субординации необходимо, иначе станет невозможно ничего потребовать от своих подчиненных;
- быть объективным по отношению ко всем сотрудникам, а это означает, что руководитель должен повышать или понижать в должности, штрафовать и увольнять сотрудников по справедливости, относясь ко всем сотрудникам одинаково (критерием для повышения может быть только стабильно успешная работа того или иного сотрудника, а

для наказания – стабильно плохая), иметь любимчиков и нелюбимых сотрудников недопустимо, так как хорошо работающий сотрудник с «неудобным» характером лучше, чем плохо работающий подхалим;

- выступать в роли арбитра, а не адвоката одной из сторон, лучше всего объективно выслушать обе стороны, а затем принять объективное решение;

- быть вне конфликта, не участвовать в склоках и дразгах, не передавать сплетни, так как, находясь вне конфликта, легче вовремя его ликвидировать;

- решительно пресекать склоки, сплетни и ябедничество, для чего можно на первый раз оштрафовать уличенного в этом сотрудника и строго предупредить его о недопустимости подобного поведения, а если это не поможет, то этого сотрудника нужно уволить, чтобы не создавать прецедентов; так же следует поступать и с теми, кто привык «выступать» по любому поводу, тем самым мешая работать другим;

- если примирение между двумя сотрудниками невозможно, не обходимо обязать их общаться по делу, так как работа не должна страдать из-за чьих-то эмоций.

Менеджеры должны тратить свое рабочее время на улаживание конфликтов. Поскольку менеджеры неизбежно работают в условиях межгрупповых конфликтов, они вынуждены их улаживать. Неспособность делать это может привести к катастрофическим последствиям. Конфликты способны вызвать у сотрудников чувство отчуждения, снижать результативность работы и даже приводить к отставкам.

Руководитель должен помнить, что конфликты могут разрешаться через официальные органы третьей стороны. Третьей стороной может быть более крупная организация, которая просто приказывает прекратить конфликтное поведение под угрозой увольнения (как в случае запрещения правительством стачек и локаутов в трудовых спорах, которые угрожают национальным интересам), или же это могут быть посредники.

Менеджеры должны сознавать, что, так как причины конфликтов различны, способы их разрешения также различаются в зависимости от обстоятельств. Выбор подходящего способа разрешения конфликта зависит от многих факторов, включая причины его возникновения и характер взаимоотношений между менеджерами и конфликтующими группами. Меры по минимизации конфликтов включают: временные паузы и обдумывания перед действиями; меры по формированию доверия; усилия по пониманию мотивов конфликта; выслушивание всех заинтересованных сторон; поддержание позиции равноценного обмена; деликатное обучение всех участников техникам работы с конфликтами; готовность признавать ошибки; поддержание равного статуса всех участников конфликта.

Здесь не может быть жестких рекомендаций. Все зависит от характера того или иного конфликта, условий его протекания. Решений в конфликтах, как и результатов этих решений, бывает несколько, и все они могут быть правильными. Неважно, какое из них будет выработано, главное, чтобы оно в наибольшей степени удовлетворяло противоборствующие стороны. При этом следует помнить, что вмешательство в конфликт даже с самыми благими намерениями непременно требует высокого уровня профессионализма, в противном случае можно лишь осложнить его.

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей.

Контрольные вопросы для самоподготовки студентов:

1. Что такое риторика?
2. Какие методы воздействия и стимулирования вам известны, в чем их суть?
3. Какие виды самоконтроля вы знаете, и в чем состоит их различие?
4. Перечислите основные виды конфликтов и классифицируйте их по признаку содержания?
5. Объясните причины возникновения конфликтных ситуаций?

Тема 4. Формирование качеств эффективного менеджера.

План:

1. Развитие менеджера как личности. Факторы влияния социального окружения на формирование профессионально важных качеств менеджера.
2. Психологические особенности стилей управления. Индивидуальный стиль управления. Авторитет руководителя: субъективная и объективная значимость. Харизматическая власть руководителя.
3. Развитие харизматических способностей личности. Внутриличные проблемы лидера. Ответственность лидера.
4. Формирование профессионально-деловых качеств менеджера: профессионализм; способность генерировать полезные идеи; способность принимать нестандартные управленческие решения и нести ответственность за них; стремление к профессиональному росту; предприимчивость; авторитетность; способность к инновациям и взвешенного риска.
5. Развитие административно-организационных качеств менеджера: оперативность; гибкость управления; способность стимулировать инициативу; умение доводить дело до конца; умение формировать команду и организовывать работу подчиненных; способность делегировать полномочия; умение организовывать время.
6. Развитие социально-психологических качеств менеджера: управленческая культура; ум; эрудиция; культура делового общения; лидерские способности; коллегиальность; толерантность; оптимизм; экстравертность; интеллектуальность; эмоциональная устойчивость; чувство юмора; умение создавать собственный имидж.
7. Развитие нравственных качеств менеджера: порядочность, человечность, честность; уважение достоинства людей; готовность помогать; гражданская позиция; интеллигентность; национальное сознание.

1. Развитие менеджера как личности. Факторы влияния социального окружения на формирование профессионально важных качеств менеджера.

Для начала рассмотрим должность менеджера как таковую. Она требует особого внимания. В странах с высокоразвитой рыночной экономикой менеджерами называют профессиональных управляющих, имеющих специальное образование, часто полученное в дополнение к инженерному, юридическому или экономическому. Менеджеры осуществляют квалифицированное управление деятельностью предприятия (менеджеры высшего звена), его структурных подразделений (менеджеры среднего звена) или обеспечивают выполнение определенной деятельности в сфере бизнеса (низовое звено менеджеров).

Менеджерами высшего и среднего уровня применительно к действующей должностной структуре можно считать всех руководителей - директоров предприятий, учреждений, организаций и других линейных руководителей - начальников цехов и иных структурных подразделений, а также функциональных отделов.

Что касается менеджеров низового уровня, то в условиях развития коммерческой деятельности, малого и среднего предпринимательства возникла потребность в определении их места и функциональной роли как организаторов этой деятельности, обеспечивающих ее соответствие условиям внешней среды (экономическим, правовым, технологическим и другим требованиям).

Менеджеры соответствующего профиля осуществляют следующие основные функции: маркетинг, управление кадрами, материально-техническое обеспечение, рекламно-информационное обслуживание и др.

Особенно интересны менеджеры среднего звена. Каждый такой менеджер является одновременно и руководителем и специалистом. Поэтому для этой категории персонала необходимо определить потребности как в развитии управленческих качеств, так и в совершенствовании профессиональных знаний.

Важной задачей для решения проблем является выявление характеристик, наиболее значимых для менеджеров как специалистов по управлению. На основе изучения отечественного и мирового опыта в области развития персонала и разработок были предложены следующие критерии <http://att-vesti.narod.ru/J14-2-1.HTM> для оценки и, соответственно, определения потребности в развитии менеджеров среднего звена.

- степень готовности к работе - несобранный менеджер может забыть слишком много важных дел
- уровень самостоятельности - только самостоятельный руководитель может правильно и успешно руководить
- инициативность - большинство идей должно исходить от управляющего, а не от его подчиненных
- надежность выполнения работ - ненадежный и неответственный руководитель вряд ли сможет заставить компанию (организацию) надежно и эффективно функционировать
- способность убеждать - люди должны быть убеждены в правильности своих действий, должны понимать их глобальный смысл и верить в него
- сотрудничество
- деловая контактность - без деловой контактности трудно наладить полезные для фирмы связи
- умение мотивировать сотрудников - давно доказано, что у мотивированного сотрудника качество и объем выполняемых работ гораздо больше
- умение координировать работу сотрудников - это собственно и является одной из главных задач и забот человека, работающего в управляющей должности
- не менее важны психологические ресурсы личности (см. ниже)

Хотелось бы заметить, что не только менеджеры должны уметь управлять персоналом, но и генеральный директор должен уметь управлять своими менеджерами и развивать их таланты. С помощью нижеприведенной схемы можно выбрать путь развития не только менеджера, но и любого другого сотрудника.

Эффективность бизнеса и результативность деятельности сотрудников в значительной степени зависит от профессионализма менеджеров. Формирование программы обучения на основе оценки руководителей и их конкретных запросов, сочетание семинаров, тренингов и индивидуальных занятий позволяют гарантировать достижение необходимого для Компании уровня развития управленческих знаний и навыков руководящего состава фирмы.

В каких случаях целесообразно использовать данную услугу

- организация развивается и изменяется, пришло время профессионально руководить Компанией
- Вы считаете, что требования к руководителям подразделений, к их управленческим знаниям и навыкам изменились
- управленческая команда работает неэффективно, необходимо в корне изменить ситуацию
- в Компании прошла реорганизация и на должность руководителей назначены хорошие специалисты, которые, однако, не имеют опыта профессионального управления

Формирование управленческих навыков руководителей осуществляется в ходе реализации специально разработанной системы профессионального и личностного развития менеджеров разного уровня.

Система профессионального и личного развития представляет собой синтез организационного консультирования, обучения и индивидуальной работы с руководителями.

На примере конкретных компаний можно убедиться, что развитие организации и профессиональный прогресс руководителя тесно связаны между собой.

Именно поэтому система профессионального и личностного развития создана как программа повышения эффективности управленческой деятельности. Она включает в себя специально разработанный цикл тренингов и индивидуальных консультаций для руководителей предприятия.

В основу программы легли обучающие мероприятия, связанные с формированием необходимых навыков поведения руководителей.

Основными темами программы обучения и консультирования являются:

- Постановка целей и планирование их достижения
- Формирование и развитие Корпоративной Культуры
- Принципы построения оргструктуры компании
- Стратегии принятия решений
- Навыки успешных руководителей
- Создание команды и навыки командного взаимодействия
- Как предупреждать и разрешать конфликты в коллективе
- Как использовать кризисные ситуации для развития коллектива
- Как ставить задачи сотрудникам и обеспечивать контроль их выполнения
- Особенности работы в проектах
- Как противостоять стрессу и манипуляциям
- Как проводить эффективные совещания
- Технология формирования системы мотивации
- Как мотивировать персонал на достижение целей Компании
- Навыки переговоров
- Навыки выступления перед группой людей
- Формирование управленческих навыков руководителей может осуществляться

двумя путями:

- корпоративное обучение,
- обучение в сборной группе.

Для проведения корпоративного обучения в Компании создается группа руководителей одного уровня (не менее 6 и не более 12 человек). Консультанты проводят диагностику сформированности основных управленческих навыков. Затем, в зависимости от полученных результатов, потребностей организации и временных возможностей руководителей, разрабатывается специальная программа обучения группы.

Для обучения в сборной группе приглашают руководителей разных компаний, похожих по масштабу деятельности и стажу существования на рынке. Руководители-владельцы и приглашенные на работу менеджеры (наемный персонал) проходят обучение в разных группах.

Участие в программе поможет руководителям:

- усовершенствовать навыки управления организацией, персоналом и своей собственной деятельностью;
- определить новые возможности развития компании;
- составить план личностного и профессионального развития;
- определить способы достижения поставленных целей и возможные ограничения при реализации планов;

проанализировать, какое влияние личность руководителя оказывает на деятельность фирмы;

в течение всего обучения реализовывать поставленные планы и обращаться за индивидуальными консультациями в случае дополнительно возникающих вопросов в режиме «горячей линии».

Сочетание индивидуальной и групповой работы, продолжительность обучения и регулярность тренингов позволяют создать наиболее оптимальные и уникальные авторские программы для каждой группы.

Анализ привычных моделей поведения дает руководителю возможность определить свои управленческие стратегии и выработать эффективные модели принятия управленческих решений и действий.

Тема психологических ресурсов менеджера, как и вообще психологический аспект управления, возможно, является самой сложной и неоднозначной, однако она может считаться одной из самых важных для понимания природы и менеджера и менеджмента www.cfin.ru.

В этой главе не ставится целью глубоко и системно анализировать структуру личности менеджера. В противном случае нам пришлось бы подробно исследовать ее основные компоненты, связь которых с внешними управленческими проявлениями личности руководителя, не выглядит однозначной. Нашей задачей будет именно анализ психологических ресурсов руководителя, которые проявляются в форме делового стиля и способа мышления.

Попытаемся предложить систему психологических характеристик, оценить значимость отдельных качеств и обсудить возможности компенсации их дефицита. Вместе с тем, параллельно с изложением этого материала нас будет интересовать вопрос о происхождении тех или иных качеств руководителя, о возможности их целенаправленного формирования.

Личность как источник психологических ресурсов

Договоримся считать, что психологические ресурсы менеджера включают стиль делового поведения и связанный с ним способ мышления. Не отрывая друг от друга стиль поведения и способ мышления, полагаем, что они могут быть описаны набором устойчивых характеристик, внешнее проявление которых легко обнаружить при анализе практической деятельности менеджера.

Система, предлагаемая нами в этой главе, включает такие характеристики как компетентность, работоспособность, деловитость, организованность, деловую ответственность, готовность к рискам, способность к системному мышлению, лояльность и конформизм. Вполне естественно, что этот перечень, хотя и включает важнейшие психологические характеристики, не может претендовать на исключительную полноту. Полагаем, что в зависимости от особенностей управленческой иерархии не менее важными могут считаться иные качества личности, не включенные в этот набор.

Источником психологических ресурсов, которые устойчиво проявляются в практической деятельности, является личность человека вообще, а в нашем случае -- личность менеджера. В связи с этим мы вынуждены начать с кратких предварительных замечаний, посвященных такой категории как личность.

· Личность: направленность, устойчивость, структура, источники

Независимо от того особенностей содержания, которое вкладывают в понятие личности разные авторы, в психологии сложилось устойчивое представление о направленности личности, которое является одним из наиболее значимых свойств самой личности. Под направленностью личности, как правило, понимают систему устойчивых потребностей, интересов, склонностей, убеждений, идеалов, мировоззрения и т.д., определяющих основные направления ее поведения.

Одна из форм проявления направленности личности -- особенности ее поведения в той или иной сфере жизнедеятельности. В нашем случае, очевидно, можно говорить о феномене управленческой направленности личности.

Вообще, направленность одной и той же личности способна иметь несколько проявлений одновременно. Например, для конкретного индивидуума может одновременно проявляться и творческая и управленческая направленность его личности. Сочетание нескольких различных направленностей, присущих одной и той же личности, как правило, находит свое выражение в соответствующих доминирующих направлениях ее поведения. В этом случае можно говорить о модальной структуре направленности личности (или о нескольких модах направленности: управленческая мода, творческая мода и т.д.).

Когда мы говорим, что направленность личности проявляется через ее поведение, влияя на него и, формируя его, мы имеем в виду именно устойчивые формы такого проявления. Устойчивость личности – это еще одна базовая характеристика, неразрывно связанная с ее направленностью. Устойчивость личности выражается в последовательности и предсказуемости ее поведения, в повторяющейся идентичности ее реакций на одни и те же или похожие ситуации.

Поведение личности с высокими показателями устойчивости носит в значительной степени закономерный характер, ее поступки и поведение могут с высокой степенью прогнозироваться. И если мы говорим об управленческой направленности менеджера, то мы можем связать с ней соответствующую предсказуемость действий и реакций руководителя, характеризуя, таким образом, стиль руководства.

Тем не менее, нельзя не признать, что устойчивость личности не исключает определенную вариативность, изменчивость ее поведения, которая может иметь как локальные проявления в зависимости от условий конкретной ситуации, так и в форме более длительных реакций в результате изменения жизненных ценностных ориентаций, существенного изменения условий жизни. управление менеджер должность профессиональный

Направленность и устойчивость личности являются ее обобщенными характеристиками, имеющими сугубо внешнее проявление. Однако источники их формирования лежат в самой личности, а точнее в ее структуре, которая, в свою очередь, определяется факторами, имеющими существенно более глубокую и значительно менее познannую природу.

Если попробовать объяснить природу внешних форм проявления личности и заглянуть внутрь личности, то мы придем к одной из общепризнанных форм ее описания личности в виде структуры отдельных, но взаимосвязанных составляющих. Можно считать общепризнанным, что структура личности представляется как система устойчиво проявляющихся базовых компонент личности, взятых с учетом их внутренних связей и взаимодействий, и включает в себя способности, темперамент, характер, волевые качества, эмоции и мотивацию.

Таким образом, хороший менеджер - это в первую очередь гармонично сложенная, уравновешенная и уверенная в себе личность. Иногда даже бывает, что управленцу без отличных профнавыков, но с великолепными психологическими ресурсами достается более высокий пост и большие полномочия.

Как видно, многие качества влияют на эффективность деятельности менеджера - не только профессиональные, но и личные психологические характеристики. Каждая из таких характеристик определенным образом и в определенной мере влияет на результаты деятельности менеджера, а затем и компании в целом. Менеджер должен уметь все - и общаться, находить общий язык со всеми, и знать специфические сферы деятельности своего предприятия, и многое другое.

И только образованный менеджер и психологический лидер может стать достойным управляющим крупного предприятия.

2. Психологические особенности стилей управления. Индивидуальный стиль управления. Авторитет руководителя: субъективная и объективная значимость. Харизматическая власть руководителя.

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало палочку (стило) для писания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Так что можно считать, что стиль руководства - это своего рода «почерк» в действиях руководителя, т.е. относительно устойчивая система способов, методов и форм его практической деятельности.

Как видно, стиль и метод руководства существуют в определенном единстве. Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным руководителем в соответствии с его личными, субъективно-психологическими характеристиками.

Каждому из сложившихся методов руководства адекватен вполне определенный стиль управления. Это значит, что каждый метод для своей реализации нуждается в личностях, обладающих вполне определенными качествами. Кроме того, метод управления является более подвижным и чувствительным к новым потребностям в сфере управленческих отношений, чем стиль руководства. Стиль как явление производственного порядка в определенной мере отстает от развития и совершенствования методов управления и в связи с этим может вступать с ним в противоречие, т.е. вследствие определенной автономизации стиль руководства в качестве отражения устаревших методов управления может приносить в них новые, более прогрессивные элементы.

Единство методов и стиля руководства состоит в том, что стиль служит формой реализации метода. Менеджер с присущим только ему стилем руководства в своей деятельности может использовать различные методы управления (экономические, организационно-административные, социально-психологические).

Как видно, стиль руководства всегда весьма индивидуализирован, он определяется особенностями психики и личными качествами конкретной личности. В процессе управленческой деятельности формируется тот особый «почерк» руководителя, который повторить в деталях невозможно. Как нет двух одинаковых отпечатков пальцев на руке, так не существует и двух одинаковых менеджеров с абсолютно одинаковым стилем руководства.

Вместе с тем, предложенная американскими психологами Р. Блейком и Д. Моутоном «решетка менеджмента» позволяет довольно четко определить характеристики основных стилей руководства людьми.

На рисунке наглядно представлены различные способы реализации полномочий руководителем. Действия руководителя осуществляются в двух основных измерениях:

1) забота о производстве (ось X) - стремление к получению положительных производственных результатов,

2) забота о людях (ось Y) - стремление руководителя к достижению конечных результатов на основе доверия и уважения работников, симпатии друг к другу, понимания и поддержки. Это создание благоприятных условий труда, ходатайство о повышении зарплаты, премирование и т.п. Взаимосвязь измерений для определения типов управления схематически представлена в виде таблицы с 9-балльной оценкой, В данной таблице 1 балл - это низкая степень измерения, а 9 баллов - высокая. Другие показатели обозначают промежуточные степени того или иного измерения.



Конкретный тип руководства базируется на конкретной системе допущений в отношении способов использования власти и полномочий в интересах объединения людей в рамках трудового коллектива. Из всей совокупности типов руководства можно выбрать пять, которые характеризуются индивидуальными свойствами поведения руководителей.

9.1 - максимальная забота об эффективности производства (9 баллов) сочетается с минимальной заботой о подчиненных (1 балл). Руководитель типа 9.1 отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать.

1.9 - минимальная забота о производстве (1 балл) сочетается с максимальной заботой о людях (9 баллов). Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже и за счет производственных показателей.

1.1- минимальная забота о производстве и о нуждах работников. Руководитель данного типа принимает лишь минимальные усилия, которые требуются для того, чтобы сохранить свое место в организации.

5.5 - это теория руководителя с философией «золотой середины». В ее основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных.

9.9 - высокий уровень заботы о производстве синтезирован высоким уровнем заботы о людях. В действиях руководителя типа 9.9 преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач.

Согласно предложенной системе названные типы управления являются основными.

Стиль завязывает в узел многие составляющие триады «руководитель - ситуация - исполнитель».

Изучению стиля управления посвящено много исследований, предложен ряд методик и схем дифференциации методов управления. Но общепризнанным является выделение трех основных стилей: авторитарного (директивного), демократического (коллегиального) и либерального (попустительского). Каждый из них представляет собой устойчиво повторяющиеся способы и механизмы общения для реализации функций и целей управления в определенных условиях деятельности.

Для авторитарного стиля руководства характерны централизация, концентрация власти в руках руководителя. Он единолично принимает решения, подавляет инициативу подчиненных и жестко их контролирует. Руководство подменяется командованием

При демократическом стиле руководитель децентрализует свою власть. Подчиненные принимают участие в выработке решений, инициатива всячески стимулируется. Руководитель делегирует подчиненным часть своих властных полномочий, вводит элементы коллективного самоуправления.

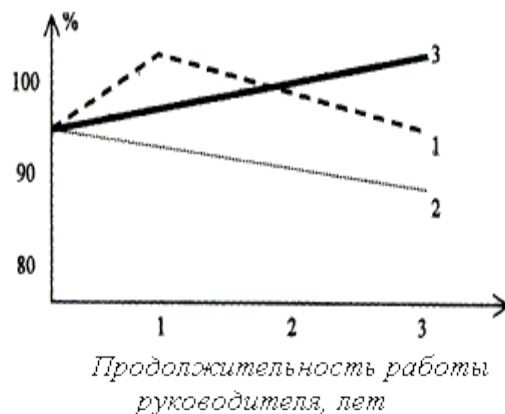
Либеральный стиль руководства характеризуется минимальным вмешательством руководителя в деятельность группы. Руководитель выступает лишь в роли посредника и минимально использует властные полномочия.

Для углубления характеристики основных стилей управления целесообразно провести сравнительный анализ по наиболее ярким признакам.

Характеристика основных стилей руководства

Признак	Стиль руководства		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
1	2	3	4
Принятие решения	Единолично	Советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства
Доведение решения до исполнителей	Приказывает, командует, замыкает на себе	Предлагает, просит, делит с подчиненными	Просит, упрощает, старается уменьшить свою ответственность
Ответственность			
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует	Отдает в руки подчиненных
Контроль работы	Высказывается в действиях подчиненных, опекает, придирается	Чаще отмечает успехи, хвалит	Контролирует от случая к случаю
Подбор кадров	Боишься сильных, квалифицированных работников, избегает от них	Подбирает квалифицированных работников	Подбором кадров не занимается
Отношение к критике	Отрицательное	Не обижается, реагирует адекватно	Критику выслушивает, недостатки не исправляет
Отношение к собственным знаниям	Все знает - все умеет	Постоянно учится	Пополняет знания, поощряет это у других
Стиль общения	Держит дистанцию, необщителен	Дружелюбен, общителен	Боишься общения, только по инициативе подчиненных
Отношения с подчиненными	Диктуются настроением. Грубость, бестактность	Ровная манера	Мягкость, покладистость
Дисциплина	Формальная, жесткая дисциплина	Регулярная дисциплина, дифференцированный подход	Формальная дисциплина
Оценка себя	Считает себя незаменимым, противопоставляет коллективу	Ничем не обнаруживает превосходства	Идет на поводу у подчиненных, терпит позицию зависимого.
Продуктивность работы при отсутствии руководителя	Снижается	Не хуже	Лучше

Приведенная классификация, конечно, не исчерпывает всего многообразия форм взаимодействия руководителя и подчиненных.



Эффективность различных стилей работы руководителя:

- 1 - авторитарный стиль;
- 2 - либеральный;
- 3 - демократический

Исследования выявили зависимость между результатами труда и стилем руководства. Эффективность различных стилей оценивалась в течение трех лет.

Самые высокие результаты у коллектива, где преобладает демократический стиль руководства, и самые низкие либеральный и авторитарный.

Исследовались производительность труда, психологический климат, текучесть кадров и прибыль.

Следует иметь в виду, что каждый из указанных стилей «в чистом виде» встречается очень редко. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

Применяясь к конкретной ситуации, руководитель должен избирать наиболее эффективный стиль руководства. Как правило, в обычных условиях наилучшим является демократическое руководство, но в сложной, критической ситуации целесообразно прибегать к авторитарному стилю. Так встретив на дороге трактор, управляемый пьяным водителем, вряд ли вы будете, стоя перед ним, вежливо, взывая к лучшим чувствам, предлагать ему остановиться. Исходом таких действий может стать то, что вы уже никогда не сможете задумываться о проблемах управления. Скорее всего, вы догадаетесь, что следует приспособиться к ситуации, влезть на ходу в кабину и отстранить тракториста от управления. Именно такова суть ситуационного управления

Руководитель, который хочет быть «эффективным» на протяжении всей своей карьеры, не может позволить себе следовать всю жизнь одному какому-то стилю. Стиль всегда определяется целым комплексом обстоятельств и должен соответствовать реальной ситуации

Вместе с тем, есть одно неизменное правило для руководителя любого ранга: «управлять - это всегда способность быть собой и другим».

Весьма интересна в этом отношении одна из притч Востока. «Однажды взялся мудрец обучать для царя бойцовского петуха. Через десять дней царь спросил: «Готов?» «Нет - еще, чванлив, кичится попусту». Еще через десять дней спросил царь о том же. «Пока еще нет, откликается на каждый звук, кидается на каждую тень». Еще через десять дней опять вопрошает царь. «Пока нет! - отвечает мудрец. - «Злобно смотрит, так и пышет яростью». Еще через десять дней последовал неизменный вопрос. «Вот теперь почти готов. Услышит другого петуха - даже не шелохнется. Стоит как деревянный. Ни один петух не решится бросить вызов - увидит и бежит».

Смысл сюжета - в становлении культуры внутреннего достоинства, без которого не может быть управленческой элиты. «Благородные мужи и при разногласии остаются в гармонии» (Конфуций).

Стиль руководства связан с самобытностью и целостностью личности руководителя, поэтому продуманный стиль укрепляет авторитет, а псевдостиль, основанный на манипуляциях, приводит к тому, что усилия руководителя тратятся в основном на борьбу с угрозой авторитету.

Руководитель обязан быть не только хорошим профессионалом, но и тонким психологом, освоившим столь необходимые в работе психологические «отмычки» к душам и сердцам своих подчиненных. Этот арсенал специальных приемов, навыков, правил эффективного общения и составляет основу коммуникативной компетентности в менеджменте.

Авторитет руководителя представляет собой один из существенных аспектов проблемы авторитета личности в социальной организации. Поэтому мы начнем с характеристики авторитета личности вообще, а затем рассмотрим особенности, присущие авторитету руководителя.

Феномен авторитета личности можно рассматривать с разных сторон, но три из них представляются наиболее важными - это его сущность, психологические механизмы, обуславливающие его влияние на других людей, и тот конечный эффект, к которому оно приводит.

Сущность авторитета личности определяется тем значением, какое имеет тот или иной человек для других людей как член коллектива и как участник социально значимой деятельности. Из этого следует, что важнейшим фактором авторитета личности выступает объективная ценность ее свойств, которая выявляется в ходе совместной деятельности с другими людьми. В этом плане все социально значимые свойства данного человека представляют собой атрибуты авторитета. Однако решающим моментом в каждой конкретной ситуации взаимодействия личности с другими людьми оказывается субъективная ценность ее свойств для этих людей, которая формируется под влиянием их перцептивных образов, ценностных установок, оценочных суждений. Это позволяет все социально значимые свойства личности считать основаниями авторитета.

Авторитет - результат отражения в сознании людей социальной значимости, ценности, полезности тех свойств, которые присущи данному человеку как члену социальной общности и как субъекту социально значимой деятельности.

Такое понимание сущности авторитета личности позволяет объяснить особенности его побудительного воздействия на людей, осуществляемого посредством психологических механизмов внушения и подражания. В этом плане авторитет выступает как особое социально-психологическое свойство личности, обладающее выраженным побудительным эффектом. Любое свойство личности обладает большим или меньшим побудительным эффектом в меру того значения, какое оно имеет для нас.

Авторитет представляет собой некоторое интегративное свойство, которое формируется на базе профессиональных, нравственных, интеллектуальных свойств. Мощный побудительный эффект феномена авторитета объясняется суммацией значений этих свойств личности. Однако авторитет как социально-психологическое свойство, возникающее в совместной деятельности человека с другими людьми, может быть утрачен, если произойдет переоценка «базовых» свойств личности.

Характерные формы проявления и существования побудительного эффекта авторитета – внушение и подражание. По мнению А. Г. Ковалева, внушение представляет собой способ влияния людей друг на друга, а подражание - способ отражения этого влияния в процессе общения.

При этом речь прежде всего идет о так называемом непреднамеренном или непроизвольном внушении, которое, по мысли В. М. Бехтерева, может осуществляться незаметно для воспринимающего его человека. И чем выше эта «незаметность» влияния

авторитетного человека, чем более оно кажется нам само собой разумеющимся, тем больше авторитетность этой личности у нас.

Подражание представляет собой форму отражения побудительного эффекта авторитета личности. Наиболее типичной формой подражания авторитетному человеку является так называемое произвольное подражание. Такое подражание почти не осознается, хотя это и не исключает контроля с нашей стороны за изменениями личностных особенностей авторитетного человека, их субъективной ценности для нас. Но это вторичная форма подражания авторитетному человеку, которой предшествует так называемое произвольное подражание, когда мы вполне осознанно имитируем его поведение, следуем его поступкам, разделяем его взгляды и вкусы.

Следует кратко сказать о важной роли убеждения в проблеме авторитета личности. В отличие от внушения, этот психологический феномен не является формой проявления авторитета личности. Убеждение - средство укрепления и поддержания авторитета, реализуемое в речевой деятельности авторитетного человека.

Под влиянием перечисленных психологических механизмов наши мнения, взгляды, установки, особенности поведения рефлексивно изменяются, приобретая характеристики, присущие мнениям, взглядам, установкам авторитетного человека.

Согласно концепции Х. Келлмана, изменение наших установок может осуществляться в трех формах интернализации, идентификации и внешнего подчинения. Наиболее глубокое изменение их достигается в первом случае. Интернализация - изменение установок, когда мнение авторитетного человека включается в нашу ценностную структуру, становясь нашим личным мнением.

В зависимости от характера оснований авторитета личности выявляются три его формы, моральный, функциональный и формальный авторитет. Основаниями первого служат мировоззрение человека и его нравственные свойства. Эта форма является ядром авторитета личности, ибо она обуславливается системой общественных отношений и социально-политической структурой общества.

Функциональный авторитет формируется на основе профессиональной компетентности человека, его разнообразных деловых качеств, отношения к своей профессиональной деятельности. В совокупности с моральным авторитетом они образуют единый личный авторитет человека, который в известной мере противостоит той разновидности авторитета личности, которую можно назвать «формальным» авторитетом. Основанием последнего, в сущности, является то социальное положение, которое человек занимает в общественной структуре. Наиболее значительной разновидностью формального авторитета является должностной авторитет руководителя, характерным основанием которого выступают властные полномочия. Любая социальная организация не может эффективно функционировать, если авторитет личности в необходимой мере не формализован. Если организация построена так, что моральным и функциональным авторитетом обладают все ее члены и никто из них - формальным, то такая организация не сможет нормально функционировать - личные предпочтения ее членов будут препятствовать этому.

Интересна роль формального авторитета как формы фиксации личного авторитета на определенном социальном уровне; формальный и личный авторитеты могут дополнять, а могут и контрастировать друг с другом. Длительное и значительное расхождение этих форм авторитета может привести к потере авторитета формального, т.е. к изменению социального положения, занимаемого человеком. Иначе говоря, формальный авторитет руководителя постоянно должен подкрепляться его личным авторитетом.

Интеграция всех трех форм авторитета личности достигается в рамках конкретных социальных ролей, исполняемых человеком, что приводит к образованию совокупного авторитета личности как субъекта социальной роли. Это и есть реально существующий авторитет личности, присущий каждому человеку как члену социальной организации. Формируется этот реальный феномен на базе не каких-то отдельных, пусть и очень

важных, свойств, а на основе их совокупностей - «оценочных эталонов», в которые они объединяются под влиянием особых социально-психологических факторов. Эти эталоны актуализируются у каждого из нас при оценке другого человека и выполняют, по мысли А. А. Бодалева, роль своеобразных мерок. Основываясь на них, мы относим данного человека к какому-либо психологическому типу людей, представление о котором у нас сформировалось ранее.

В коллективах, различающихся по характеру деятельности, формам общения и структуре ценностных ориентации, действуют разные по содержанию и факторам «оценочные эталоны». Так, в студенческих коллективах исследование выявило четыре эталона авторитетных и три эталона неавторитетных людей. Одни из них объединяются факторами «общее развитие личности» (информативность равна 25,8%) и «эффективность убеждающей коммуникации» (инф. = 20,1%). Они выступают в качестве определенных критериев отбора, на основе которых индивиды признают «своим» и решают вопрос об уровне его авторитета в коллективе. Другие оценочные эталоны более специфичны и связаны с теми или иными особенностями личности и профессиональной деятельности оцениваемого человека.

В первичном производственном коллективе действуют иные оценочные эталоны авторитетных и неавторитетных людей. Факторный анализ, в частности, выявил, что свойства личности руководителя первичного производственного коллектива, наиболее тесно связанные с его авторитетом у рабочих, объединяются фактором «эффективность организаторской деятельности» (инф. = 30,2%). Это - основания морального и функционального авторитета руководителя,

Среди оснований морального авторитета наибольшим значением обладают свойства, выражающие отношения к людям: выдержанность, понимание нужд подчиненных, доброжелательность и др. Особенное значение эти свойства имеют в женских коллективах, в которых неавторитетность руководителя непосредственным образом связана с его негативными характерологическими качествами: раздражительностью, самомнением, резкостью в общении с людьми. Объединяются такие качества фактором «негативизм» (инф. = 10,1%).

Все основания морального авторитета руководителя оцениваются не просто как черты характера личности, а как особенности его организаторской деятельности. Л. И. Уманским было показано, что так называемая «психологическая избирательность» является важнейшей специфической особенностью талантливых организаторов. Психологическая избирательность - свойство, которое состоит в выделении конкретных людей из ряда других, в избирательной чуткости к их психологическим особенностям. Психологическая избирательность характеризуется устойчивостью межличностных отношений. Она дополняется группой свойств, характеризующих психологический такт руководителя. Психологический такт - умение найти верный тон, нужную форму общения с человеком. Психологический такт является важнейшей предпосылкой авторитета руководителя, дающей возможность эффективной коммуникации с подчиненными.

Специфика оснований функционального авторитета руководителя также определяется особенностями его организационной деятельности, поскольку важнейшей его функцией, как известно, является организаторская. Все функционально-психологические свойства руководителя, в том числе деловая компетентность, особенности отношения к профессиональной деятельности, как бы притягиваются к единому центру, обеспечивая в конечном счете эффективную организацию производственного процесса и слаженную работу членов коллектива. Вне этого «притяжения» они утрачивают качество оснований делового авторитета руководителя, становясь основаниями авторитета более или менее компетентного специалиста. Не случайно поэтому профессиональная компетентность руководителя воспринимается как нечто само собой разумеющееся, выполняя как бы роль фона, часто не замечаемого подчиненными, внимание которых сосредоточено на особенностях отношения

руководителя к ним. Если же профессиональная подготовленность руководителя недостаточна, она становится объектом пристального внимания его подчиненных, ибо у них возникает вопрос - соответствует ли руководитель занимаемой должности.

Поэтому руководитель первичного производственного коллектива совершил бы ошибку, если для завоевания авторитета у своих подчиненных он сосредоточил бы все свое внимание на улучшении взаимоотношений с ними, пренебрегая совершенствованием деловых, организаторских качеств, деловой компетентности. Истина состоит в том, чтобы совершенствовать обе группы этих особенностей личности и деятельности руководителя. Только в этом случае он будет пользоваться у своих подчиненных реальным личным авторитетом.

Однако авторитет руководителя не исчерпывается его личным авторитетом. Существенной его стороной является также должностной авторитет, основаниями которого выступают властные полномочия, делегированные руководителю государственной властью. Должностной авторитет можно определить как санкционированное государственной властью и юридически закрепленное право руководителя осуществлять властные полномочия по отношению к членам вверенного ему коллектива.

Существует несколько причин, которые делают необходимым должностной авторитет руководителя. Наиболее общая из них - коллективный характер труда на современном предприятии. Психологическое разнообразие индивидуальных особенностей членов коллектива имеет своим следствием то, что их личные интересы, потребности, мотивы деятельности и поступки могут не совпадать с общественными интересами и потребностями. В результате может возникнуть угроза дезорганизации коллективного труда, срыва производственных программ, возможность игнорирования некоторыми членами коллектива требований руководителя. Именно в таких случаях должностной авторитет руководителя оказывается необходимым. Однако ведущим в авторитете руководителя следует признать личный авторитет, поскольку сущность деятельности руководителя состоит в организации совместной деятельности людей, а не в осуществлении властных полномочий как таковых.

Диалектика соотношения должностного и личного авторитета руководителя наглядно проявляется в стилях руководства, представляющих собой сочетания различных форм руководящих воздействий. Это могут быть директивные формы (приказ, замечание, выговор и другие разновидности принуждения), если руководитель предпочитает воздействовать на подчиненных, опираясь на должностной авторитет, а могут быть просьба, убеждение, совет, одобрение, если он стремится использовать свой личный авторитет.

Анализ этих форм как оснований авторитета показал, что руководитель не может завоевать у своих подчиненных личный авторитет, опираясь только на директивные формы руководящих воздействий. Так называемый «волевой» стиль руководства позволяет в ряде случаев добиваться высоких производственных результатов, но, как правило, не приносит руководителю желаемого личного авторитета. Оптимальный стиль руководства, обеспечивающий авторитет руководителю, сочетает обе группы названных форм руководящих воздействий. Популярными средствами воздействия на подчиненных в этом случае обычно бывают совет и убеждение, просьба и одобрение. Мерой порицания чаще всего служит замечание, очень редко - выговор. При этом обязательно умение руководителя считаться с мнениями подчиненных. Такой стиль руководства порождает удовлетворенность людей трудом и благоприятно отражается на социально-психологическом климате коллектива.

Особенности взаимодействия личности и коллектива и реализации властных полномочий руководителя помогает понять предлагаемая таблица – схема.

Взаимодействие личности и коллектива.

Влияние коллектива на личность		Влияние личности на коллектив
Выражаются в категориях		
Конформность		Авторитет
Поведение человека, при котором он, осознанно расходясь во мнении с другими людьми, внешне соглашается с ними, или подчинение личного мнения групповому во избежание конфликтов.		Общественное признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных личных качеств объективным требованиям деятельности.
Играет роль		Зависит от
<u>Положительную.</u> Способствует изменению неправильного ошибочного мнения индивида.	<u>Отрицательную.</u> Мешает утверждению собственного мнения, независимого поведения.	- Личных качеств; - Знаний; - Жизненного опыта; - Умений и навыков.
Лидер		Руководитель
Сравнение		
Глава группы в силу своих организаторских способностей.		Глава группы, выбираемый или назначаемый
В неофициальных группах, в малых.		В официальных группах, в больших общностях.
Выбирается стихийно, зависит от группового настроения.		Утверждается организацией.
Авторитет на личном влиянии.		На санкциях, определенных должностью.
Ответственность малая, непосредственная.		Многоступенчатая, опосредствованная.

Эффективность управленческой деятельности во многом зависит от авторитета руководителя, поскольку авторитет – это отношения, а власть – ресурс.

3. Развитие харизматических способностей личности. Внутрилиchnостные проблемы лидера. Ответственность лидера.

Харизма - (от греч. charisme - божественная благодать, дар) - исключительные свойства, которыми наделяется лидер в глазах своих почитателей.

Харизма - наделение личности свойствами, вызывающими преклонение перед ней и безоговорочную веру в ее возможности.

Харизматический лидер - человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом.

Понятие харизмы в науке весьма расплывчато. Носитель харизмы - этаким вождь-спаситель, который лучше всех знает, что делать. Очень важно, что он сам верит в свою миссию. Такие люди в повседневности выглядят странновато. Но когда созревает достаточно мощная общественная потребность (обычно в период социальных катаклизмов), такие люди перестают восприниматься с усмешкой.

Потенциально харизматиками могут стать многие - так что предложение присутствует постоянно. Но харизматический лидер востребован прежде всего в таком обществе, где постоянно происходят какие-то кризисные ситуации и отсутствует система контроля власти со стороны граждан. Когда после радикальных перемен наступает стабилизация, люди хотят просто жить спокойно при эффективном управлении.

Сильного руководителя отличает высокая степень разнородности используемых приемов и методов управления, управленческих умений. Общая способность к управленческой деятельности предполагает следующие управленческие черты и умения, присущие сильным руководителям:

Умение решать «нестандартные» управленческие проблемы, не имеющие готовых рецептов решения, связанные с конкретными, иногда и конфликтными ситуациями. Решения должны быть направлены на разрешение конфликтов. Чем более сильным является руководитель, тем менее он конфликтен.

Умение мыслить масштабно. Масштабность мышления руководителя тесно связана с его должностным рангом и определяется тем, над какими проблемами он работает и

какими категориями в соответствии со своей должностью мыслит: одна из основных психологических трудностей нового руководителя, назначенного на должность, - это приведение масштабов своего мышления в соответствии с новым рангом должности. Степень легкости и эффективности перестройки прежнего масштаба мышления говорит о способности личности к управленческой деятельности. Чем способней руководитель, тем ему легче изменить масштаб своего мышления, а чем он сильнее, тем лучше сумеет реализовать свои способности. Чтобы стать хорошим руководителем высокого ранга и приобрести самосознание такого руководителя, нужно, как правило, пройти все ступени должностной лестницы. Сильный руководитель творчески подходит к распоряжениям вышестоящего начальства, и если он не согласен с ним, то свои контраргументы тщательно обосновывает.

В числе других важных личностных черт и характеристик руководителя следует выделить:

- * Способность его доминировать в коллективе;
- * Уверенность в себе;
- * Эмоциональную уравновешенность;
- * Ответственность;
- * Общительность и независимость;

Концепция харизматического лидерства

Имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая - ведет к лидерской харизме и попытке последователей приписать лидеру почти магические, а в отдельных случаях божественные качества.

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущества эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных. Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой ниже концепции харизматического лидерства, являющейся, по сути, продолжением концепции атрибутивного лидерства и строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

Харизматическим считается тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту деятельным передает людям чувство того, что он способен быть лидером. Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей «фокуса простые и драматического характера цели», упор на большие ожидания, проявление доверительности у последователей импульса к действиям.

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть негативная сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и позитивная - связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к делегированию части ее последователям. Это помогает объяснить разницу между такими лидерами, как Гитлер, Ленин, Сталин и такими, как Сахаров, Мартин Лютер Кинг и им подобные. В целом харизматическому лидеру приписывают наличие уверенности в себе, высокой чувствительности к внешнему окружению, видения решения проблемы за пределами

статус-кво, умения свести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям; неординарного поведения в реализации своего видения.

Модели харизматического лидерства различаются количеством стадий развития самой харизмы и отношений с последователями. Считается, что вначале необходимо развить чувствительность к обнаружению проблемы, на которую можно было бы обрушиться с критикой. Затем необходимо развить в себе видение идеализированных путей решения этой проблемы. В видение должно быть включено что-то новое, ранее ни кем не предлагавшееся и относительно которого кажется, что оно может немедленно продвинуть решение проблемы.

Следующий шаг связан со способностью лидера передать значение своего видения посредством межличностной коммуникации «публикации, речь, жесты, позы и т.п.» последователям таким образом, чтобы это произвело на них сильное впечатление и стимулировало к действиям. Далее лидеру для сплочения последователей вокруг себя важно развить отношения доверия с ними, проявляя такие качества, как знание дела, умение добиваться успеха, принятия на себя риска и совершение неординарных действий или поступков. На заключительном этапе лидер обязан продемонстрировать способность к реализации своего видения через делегирование полномочий последователям. Это возможно сделать, ставя последователям напряженные и значимые задачи, привлекая их к участию в управлении, ослабляя бюрократические путы, вознаграждая их за результаты соответствующим образом.

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Чаще оно подходит к тем случаям, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера - преобразователя или лидера реформатора.

Понятие преобразующего или реформаторского лидерства имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется существенно. Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставление им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Лидер-реформатор - это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, а не кудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развития.

Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, по мнению разработчиков модели, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации.

Модель имеет ряд отличительных моментов. Во-первых, признается необходимым для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы организации, а не «стоять над ней», с энтузиазмом поддерживать совместные усилия. От последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к своим действиям, уменьшение влияния эмоций и увеличение значимости рациональности в поведении. Во-вторых, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же наоборот, руководитель

пойдет на поводу у подчиненных. Эти два традиционных подхода не пригодны для лидера-преобразователя.

Харизма руководителя и управленческие архетипы

В ряде эмпирических исследований подчеркивается позитивное влияние харизмы, или «внушаемой мотивации», на производительность и общий жизненный настрой сотрудников предприятия. Харизматическое управление побуждает сотрудника ставить перед собой высокие цели, выполнение которых требует большой внутренней мобилизации и выходит за рамки непосредственно личных интересов, тогда как в обычных условиях при меньшей стимуляции он ограничивается решением установленных сверху задач в обмен на простое материальное вознаграждение.

Вместе с тем эмпирически подтверждается наличие деструктивного управленческого синдрома с соответствующими негативными последствиями, а также явной личностной предрасположенности руководителей к самолюбованию и самодовольству (нарциссизму).

Дисфункциональные последствия харизматического управления проявляются в потере подчиненными чувства персональной идентичности, снижении представления о себе как полноценной личности, проекции собственных страхов и агрессии на других и т.п. Такой управленческий стиль противоречит современным тенденциям к самоуправлению, приводит к нивелированию культур, порождает опасность попытки осуществления «нереальных предвидений».

Исследователи указывают, что питательной почвой для харизматических процессов являются кризисы, а особенно перестроечные инициативы после неудач. Это объясняется обострением восприимчивости харизмы руководителя со стороны подчиненного при повышении уровня психологической напряженности, присущей конфликтной ситуации.

Харизма как атрибут личности руководителя: Понятие харизмы происходит из христианской теологии, и в социологию оно было внедрено Максом Вебером. В его представлении харизма -- это незаурядное качество личности, благодаря которому она воспринимается как сверхъестественная, сверхчеловеческая или по меньшей мере исключительная, обладающая особыми силами и свойствами, недоступными для других, оценивается как образец для подражания и признается достойной роли «вождя». Содержательным элементом понятия харизмы является нечто исключительное, образцовое в образе руководителя. Как считает Вебер, харизма -- прежде всего продукт воображения окружающих, поэтому возникает вопрос, благодаря каким свойствам или манере поведения руководитель приобретает авторитет харизматической личности. В этой связи кратко рассмотрим две модели.

Дж. Конджер и Р. Канунго исходят из следующего образа поведения руководителя:

- нетерпимость к «статус-кво», идеализированное видение ситуации, которое сильно отличается от реального положения дел;
- принятие в расчет неизбежности личного риска и жертв при реализации перспективных решений;
- категорический отказ от применявшихся ранее моделей решений, выдвижение на первый план необычных стратегий решения проблем, нарушающих господствующие ценностные представления и модели поведения;
- демонстрация уверенности в себе и экспертных знаний, явно выраженное притязание на роль лидера, реформатора или революционера;
- высокая степень чувствительности по отношению к внешней среде и подчиненным;
- личная власть, базирующаяся на компетентности, уважении, почтительном отношении.

Иной подход предлагают Б. Шамир, Р. Хауз и М. Артур, которые в рамках интеракционной модели исходят из того, что харизматическое управление влияет на «самоконцепцию» подчиненных. Руководитель при этом выступает как ролевая модель,

показывающая пример предвидения и постановки целей организации. Он должен уметь в ходе коммуникационного процесса аргументированно убеждать сотрудников в необходимости смены своих установок и ценностных представлений во благо общих целей; быть целостной натурой, без жажды власти и использования других в своих интересах; обладать мужеством и чувством справедливости, ставить общие интересы выше личных; быть уверенным в себе, иметь чувство собственного достоинства, а также предрасположенность к риску; демонстрировать высокую работоспособность, последовательность и упорство в достижении поставленных целей; верить в способности своих подчиненных к саморазвитию.

Следует, однако, заметить, что эти и многие другие подходы опираются на наивную интерпретацию феномена формирования харизмы руководителя, когда определенный образ начальника прямо-таки рефлексивно провозглашается харизматическим. Активная роль при этом отводится исключительно руководящей стороне, тогда как руководимые, подобно плоскому зеркалу, лишь отражают «реальную» картину. В действительности же феномен харизматического управления намного сложнее, чем представляется в обеих рассмотренных моделях.

Архетипы управления

На базе прототипных атрибутов, присущих схематическим представлениям об образе «вождя», попытаемся провести операционную разработку харизмы руководителя и составить полиморфную картину с четырьмя архетипичными формами:

- «герой» (героическая харизма),
- «отец» (патерналистская харизма),
- «спаситель» (миссионерская харизма) и
- «царь» (величественная харизма).

Теоретическое обоснование некоторых положений можно найти у О. Нойбергера.

Он, в частности, указывает, что вышестоящую категорию «управление» нужно рассматривать не как некое заключение, а в качестве производной от анализируемой основы. Предполагается, что за обобщающим понятием «управление» стоит более широкая и основательная база, а именно «архетипы» управления, которые структурированы по тому или иному мифическому образу. Под архетипами Нойбергер понимает мощные прообразы в человеческой душе, в которых многообразные формы действительности уплотняются в нечто принципиальное и типичное и таким образом представляют оригинал.

В дальнейшем целесообразно исходить из того, что архетипы управления могут пониматься как мифические категории сжатия, в основе которых лежат все существующие базисные формы управления и с помощью которых (путем драматизации и обращения к прошлому) управление стилизуется под нечто значимое. Отдельные архетипы управления можно охарактеризовать следующим образом.

«Отец»

Как утверждает Нойбергер, образ отца ассоциируется как с «деспотичным отцом-господином», так и с «отцом-благодетелем», для которого окружающие -- дети. В рамках общества с преобладающими патриархальными представлениями отец -- это прообраз создателя, родителя и неограниченного владыки. В соответствии с типом деспотичного господина он кажется рассудительным, сильным, всезнающим, большим и всемогущим, стабильным, непоколебимым и надежным. Как отец «всех детей» он может обращаться со своим окружением благожелательно, заботливо, покровительственно, с пониманием, прощая ошибки и прегрешения, а может, наоборот, относиться строго, требовательно, грозно, проявляя власть и наказывая непослушных.

Качество отношений между отцом и его окружением отличается особой двусмысленностью, так как об отце можно говорить лишь в том случае, когда одновременно имеются в виду и «дети», которые подчинены ему. Поэтому для этих

отношений характерны как чувства любви, доверия и благодарности, так и ненависти, страха и негодования.

Примером подобного патерналистского типа управления может служить Георг Пульман, американский фабрикант широко известных пульмановских вагонов. Он действительно проявлял отеческую заботу о своих работниках и даже построил для них отдельный город, в котором они могли жить за низкую плату, но под его наблюдением и в соответствии с его представлениями о порядке (например, в отношении курения, употребления спиртных напитков, соблюдения чистоты и т. п.). Фабрикант отличался крупным телосложением, производил внушительное впечатление, был человеком высоких моральных принципов, и созданный город был зеркальным отражением своего основателя. Несмотря на проявляемую к ним заботу и покровительство, рабочие в конце концов не выдержали «отеческой» опеки, недовольство вылилось в мощную забастовку, которую полиция вынуждена была подавить силой.

В эмпирических исследованиях следует говорить об образе «отца» с патерналистской харизмой. Относительно соответствующих параметров можно сформулировать такую гипотезу: руководитель обладает патерналистской харизмой, если в высокой степени проявляет такие качества, как заботливость и участие, господство и твердость, а также способность к организации и контролю.

«Герой»

Считается, что архетип героя -- самый известный и распространенный в мире. Он встречается в классической мифологии древних греков и римлян, в средневековье, на Ближнем Востоке и в архаических культурах. По Нойбергеру, герой является «юношеской противоположностью» состарившегося отца и олицетворяет то, чем некогда был наделен сам отец, -- мужество, закаленность в боях. Герой, непоколебимый и одинокий, наделенный сверхчеловеческими силами, идет своим путем, побеждая всех врагов, завоевывая восхищение и признательность окружающих и обретая в конечном счете бессмертие. Он никому не подчинен, реализует коллективную мечту о власти и свободе, самодостаточен, самобытен даже в своих фантазиях, могуч и силен. Короче: герой всегда грандиозен.

В качестве примера здесь можно привести Стивена Джобса, соучредителя компании Apple, и показать, каким образом ему удалось путем самопредставления инсценировать юного героя. Его биограф пишет, что С. Джобс, будучи сыном состоятельных родителей, захотел поглядеть на мир и почувствовать себя в шкуре беспризорного, несколько лет бродяжничал по стране, передвигаясь в товарных вагонах, на попутном транспорте. Джобс не изменил своим привычкам, даже когда устроился на первую работу в компьютерной фирме. Он продолжал соблюдать специальную диету, которая якобы снижала потоотделение и выделение других секретов: налегал на йогурт и фрукты, будучи уверен, что такой диеты достаточно, чтобы не мыться. Окружающим это явно не нравилось. Принимая на работу новых сотрудников, Джобс часто приглашал их в близлежащий ресторан, клал на стол босые, грязные ноги и безжалостно издевался над новичками.

Где бы Джобс ни работал, он всегда с поистине фанатичным упорством стремился достичь поставленных целей. Джобс старался произвести впечатление человека высокого интеллекта и таким образом повлиять на свое окружение. Его стиль управления биограф описывает предельно кратко: он управлял страхом, крича и визжа на людей.

Это пример крайней формы образа «героя» с героической харизмой. Соответствующая гипотеза может гласить: руководитель обладает героической харизмой, если в высокой степени проявляет такие качества, как исключительность и независимость, вера в свои силы и преданность делу, экстраверсия и расчет на эффект, а также господство и твердость.

«Спаситель»

По Нойбергеру, это тип харизматического обновителя, великого преобразователя, мага-волшебника, превращающего все сущее в лучшее. Он наставляет массы на истинный путь, ломает их «своеволие», делает послушным инструментом. В фокусе его влияния -- добровольное подчинение масс необыкновенной харизме лучезарной личности, которая настолько далека от повседневности, что не может быть измерена земными мерками.

Нойбергер представляет в архетипе спасителя в несколько преувеличенном виде феномен управления, который часто называют новым подходом к руководству. Момент «спасения» выражается с помощью таких понятий, как предвидение, миссия или преобразование, и служит эскизом будущего порядка, к которому надо стремиться, в частности образом стратегий принятия решений по преодолению возникающих кризисов.

В качестве примера носителя харизмы «спасителя» можно назвать Дональда Бёрра, основателя People Express, «миссия» которого заключалась в создании организации, помогающей людям делать дела лучшим образом, чтобы они совместно могли лучше работать на благо американской демократии.

Изучение журналистских репортажей о Бёрре показало, что в них явно преобладают метафорические выражения, которые были бы более уместны для описания фигуры проповедника. Так, характеризуя Бёрра, некоторые авторы статей писали, что ему следовало бы стать именно проповедником, а не священником, пастором или просто церковнослужителем. В нем воплощаются все черты проповедника, который с жаром изрекает евангельские истины в поте лица своего в раскаленной солнцем хижине и от слов которого сердце вырывается из груди слушателей. Бёрр не говорит, он тяжело трудится: ходит, иногда сидит, опять встает, простирает руки к слушателям, осуждает и восхваляет, взывает и умоляет, иногда даже шутит. Он почти мессия, а некоторые журналисты усматривали в нем некую субстанцию, которая сплывала окружающих в единое целое.

В такой своеобразной системной характеристике личности на первый план выдвигалась специфичность «миссии» Бёрра (философия горизонтального менеджмента), неординарность его натуры (не священник и не клирик), высокие представления о важности морали (он осуждает и восхваляет), искренняя преданность и полная отдача делу (жар, рвение, труд в поте лица своего) и, наконец, духовная притягательность (евангельская святость, всеобъединяющая субстанция, мессианство), которую ниспосылает проповедник на своих последователей.

Таков гипертрофированный образ «спасителя» с миссионерской харизмой. Здесь гипотезу можно сформулировать так: руководитель обладает миссионерской харизмой, если в высокой степени проявляет такие качества, как вдохновенность и амбициозность, вера в собственные силы и преданность делу, а также экстраверсия и расчет на эффект.

«Царь»

Архетип «царя» Нойбергер представляет в виде главного действующего лица в сказках европейских народов. Венчание на царство -- заключительный акт драмы созревания героя. Благородство происхождения не играет при этом никакой роли. Более того, всячески подчеркивается высшее предназначение человека, который, даже будучи простым происхождением, может подняться до царского величия, если проявит способности во всей полноте.

К. Юнг усматривает в фигуре старого царя, возникающей в сновидениях, архетипическую форму, которая символизирует собой мудрость коллективного подсознательного. Тем самым он проводит границу между своим пониманием царя и символической фигурой патерналистского господства (архетипом отца), признавая в царе прообраз высшего благоразумия и мудрости, лежащих в основе унаследованных человеческой душой символов. Метафорическая фигура царя соотносится с социальной изначальной формой управления в смысле величия, спокойствия, интроверсии и невозмутимости, которая противостоит формам социальной драматизации.

Для иллюстрации этого образа можно привести отрывок из текста, где нарисован портрет Хеннинга Кагерманна, президента компании SAP. Там, в частности, говорится следующее: «Кагерманн -- человек скупых жестов, не такой, как все. Он обращает на себя больше внимания тем, что не делает, чем своими, в основном экономными действиями. Машиной управляет сам, без шофера. Его служебный автомобиль самый маленький, намного уступает лимузинам других менеджеров высшего звена. Таков этот простой, неказистого вида 51-летний мужчина.

В то же время -- это изысканно вежливый человек. По отношению к своим сотрудникам он предупредителен до бесконечности. Кагерманн не устанавливает никакой дистанции со своим собеседником. На производственных совещаниях первым снимает с себя пиджак. Кагерманн не истязает себя работой на фирме, хорошо зная, к чему это может привести. Он обладает исключительным умением выслушивать других. По внешности его скорее можно принять за виолончелиста, чем за менеджера высшего ранга. О том, что у него гуманитарное образование, что он когда-то мечтал стать художником и с увлечением бегаёт на длинные дистанции, вряд ли кто знает. Фактически многие в отрасли и на самом предприятии считают его мягкотелым, некоторые называют «академиком». Годы идут, а Кагерманн остается все тем же».

Что в случае с Кагерманном кажется исключительным и оригинальным, так это «эксцентричность наоборот» и скромность, которые могут и раздражать, поскольку его положение предполагает всевластие и всемогущество. Что при этом импонирует, так это интровертная сдержанность, которая присуща скорее тонкой натуре художника. Парадоксальность данной ситуации в том, что нечто обычное воспринимается как поразительное, потому что ожидалось увидеть именно последнее. Это тот случай, когда заранее предполагаемое оборачивается своей позитивной противоположностью.

Итак, образ «царя» олицетворяет собой величественную харизму. Соответствующая гипотеза выглядит так: руководитель обладает величественной харизмой, если в высокой степени проявляет такие качества, как интроверсия и аутентичность, готовность к кооперации и тонкость чувств, а также исключительность и независимость.

Представленный анализ показывает, что ведущие понятия, связанные с новым подходом к руководству (вдохновение, предвидение, призвание, красноречие, страстность, настойчивость и т. п.), слишком поверхностно затрагивают общую гамму возможных моделей поведения руководителя, которые приводят к возникновению той или иной харизмы. У руководителей-практиков она проявляется посредством указанных выше впечатляющих качеств, на что обращают внимание сотрудники при оценке своих руководителей и с помощью чего путем самопредставления создаются определенные образы управления. Кроме того, архетипы позволяют дифференцировать различные формы символического менеджмента, которые могут привлекаться при анализе организационной культуры.

В заключение уместно указать на проблему, обусловленную чисто мужским происхождением рассмотренных архетипов. Связанные с понятием «управление» суждения в основном навеяны патриархальными представлениями. Г. Морган выделил несколько женских управленческих типов (например, «большая мать», «амазонка», «дочь», «Жанна Д'Арк»). Предстоит еще доказать, возможна ли вообще атрибуция харизмы на базе специфически женских категорий или же харизма обязана своим происхождением исключительно мужским формам самопредставления.

Архитипы управляющего

Каждый малый цикл подчеркивает определенную управленческую роль, требующую специфических знаний, умений и черт характера. Руководителей, которые имеют все данные для таких конкретных ролей, мы будем называть архитипами. Наш первый архитип лидер, второй администратор, третий плановик, четвертый предприниматель.

Лидер играет свою роль в процессе реализации решений. Здесь особенно ценятся умение общаться с людьми, способность распознать потенциал каждого человека и заинтересовать его в полном использовании этого потенциала. В более ранних представлениях об управлении дар лидерства рассматривался как важнейшее (и почти единственное) требование к руководителю. Отсюда происходит и определение управления как обеспечение выполнения людьми определенных заданий. Это, действительно, основное качество руководителя, без которого не могут быть успешно реализованы управленческие решения. Однако лидер ? это лишь одна из нескольких ролей, необходимых для успешной деятельности современной фирмы.

В контроле и экстраполяционном планировании акцент делается на эффективность и ее оценку, а не на личностные характеристики. Цикл контроля требует управляющего с административным складом характера, хорошо представляющего, что существенно для успешной деятельности фирмы. Это способность определить место сбоев и принять корректирующие меры. Не бросаясь в крайность полного игнорирования человеческой личности, управляющий-администратор все же не позволит, чтобы человеческие симпатии и антипатии в трудовом коллективе заслоняли основное дело. Он готов решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях.

Управляющий-плановик стремится к оптимизации будущей деятельности фирмы, концентрируя основные ресурсы в традиционных хозяйственных областях и направляя фирму на достижение поставленных целей.

Кроме специфических способностей, эти три архитипа должны обладать различными сочетаниями черт характера и талантов. Лидер быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу. Администратор быть предельно объективным и полагаться на факты и логику. Плановик иметь аналитический склад ума, методичность в работе и ориентацию на будущее.

Предприниматель, хотя и ориентирован на будущее, отличается от плановика тем, что стремится изменить динамику развития фирмы, а не экстраполировать ее прошлую деятельность. В то время как плановик оптимизирует будущее фирмы в области ее сегодняшней деятельности, предприниматель ищет новые направления деятельности и возможности расширения номенклатуры продукции фирмы. Плановик проецирует прошлое в будущее, предприниматель же творит будущее фирмы. Плановик рационален и допускает лишь дозированный риск, а предприниматель прирожденный экспериментатор и никакого риска не боится. Плановик экстраполирует цели фирмы предприниматель ставит новые и более сложные цели. Плановик склонен к типовым решениям и выбирает один из имеющихся вариантов предприниматель стремится к решениям нестандартным и разрабатывает варианты сам.

Когда способности и таланты всех архитипов собраны в одной личности, налицо редкий феномен управленческого гения, выполняющего с одинаковым мастерством и легкостью любую конкретную задачу. Но в любой профессии гении встречаются редко. А как же справляться с решением задач управления в быстро меняющихся условиях, когда требуется сочетание способностей всех архитипов?

Один из ответов дает история. В первой половине нашего столетия в различные периоды фирмам требовались различные акценты в их деятельности. При зарождении отрасли на первом месте стоит предприимчивость. На ранних стадиях развития особенно необходима роль администратора для обеспечения минимизации затрат. На более поздних стадиях нужнее становится плановик, а в зрелом состоянии снова администратор-контролер, способный к экономичному управлению, приносящему максимальные прибыли.

Опыт прошлого показывает, что при подборе главного руководителя исходили из того, какие способности требуются в данный момент. Редко случалось так, что руководитель фирмы обладал всеми качествами незаурядного предпринимателя-администратора, плановика и лидера одновременно. Скорее, процесс естественного

отбора способствовал появлению на верхнем уровне управления фирмы человека, который требовался ей именно в данный период ее существования.

В 60-х годах способ подбора главного руководителя по принципу что нужно на данный момент оказался неадекватным новым условиям деятельности. Фирмам новых годов оказались нужны новые архитипы.

Вывод

Руководство — это частный случай управления, совокупность процессов взаимодействия между руководителем и подчиненным, деятельность, направленная на побуждение сотрудников к достижению поставленной цели путем воздействия на индивидуальное и коллективное сознание. Любому руководителю приходится решать, какие задачи первоочередные, а какие могут подождать; что он может сделать сам, а что можно поручить другим; как направить деятельность сотрудников, что нужно сделать для координации их действий, обеспечения атмосферы сотрудничества между ними и т. д.

Современный руководитель должен также обладать внутренней самостоятельностью и способностью к риску, не бояться смелых идей, постоянно аккумулировать новую информацию, культивировать плюрализм мнений, дискуссию, инициативу, обладать способностью создать команду единомышленников, вдохновить их, уважать закон и нравственные ценности, быть эрудированным и компетентным человеком и т.д. Этим определяется и его авторитет.

4. Формирование профессионально-деловых качеств менеджера: профессионализм; способность генерировать полезные идеи; способность принимать нестандартные управленческие решения и нести ответственность за них; стремление к профессиональному росту; предприимчивость; авторитетность; способность к инновациям и взвешенного риска.

Качества менеджера - это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывает решающее влияние на управленческую деятельность. Это весьма сложные в психологическом плане образования, зависящие от множества факторов: особенностей характера, структуры личности, ее направленности, опыта, способности, условий деятельности.

Талант менеджера определяется многими психологическими качествами, которые являются профессионально важными. Многогранный характер управленческой деятельности накладывает своеобразный отпечаток и на личностные характеристики менеджера.

Профессионально важные качества менеджера рассматриваются на трех уровнях:

- на уровне задач деятельности менеджера;
- на поведенческом уровне;
- на уровне свойств личности.

На основе управленческой деятельности менеджера можно выделить следующие профессионально важные качества.

Организаторские качества, характеризующиеся умением подбирать, расставлять кадры, планировать работу, обеспечивать четкий контроль. Организаторские качества - это следствия проявления ряда психологических свойств личности.

Наиболее важными являются:

Психологическая избирательность - способность адекватно, без искажения отражать психологию организации.

Критичность и самокритичность - способность видеть недостатки в поступках и действиях других людей и своих поступках.

Психологический контакт - способность устанавливать меру воздействия, влияния на других людей.

Требовательность - способность предъявлять адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации.

Склонность к организаторской деятельности, т. е. потребность в ее выполнении.

Способность заряжать своей энергией других людей, активизировать их.

Среди других организаторских качеств следует отметить такие как:

Целеустремленность - умение поставить четкую и ясную и стремиться к ее достижению;

Гибкость - способность реально оценивать обстоятельства, адаптироваться к ним, не меняя, при этом принципиальных позиций;

Работоспособность - способность длительно выполнять работу с высокой эффективностью;

Настойчивость - волевое свойство личности, проявляющееся в упорном стремлении достичь сознательно поставленной цели;

Самостоятельность - способность осуществлять деятельность, опираясь на собственные возможности без чужой помощи;

Дисциплинированность - подчинение установленному порядку, умение налаживать и поддерживать дисциплину в коллективе;

Инициативность - умение действовать энергично, способность выдвигать идеи и намечать пути их воплощения.

Общей основой развития менеджера как специалиста и как компетентного управленца является интеллектуальные качества. Интеллект может выступать или не выступать в качестве фактора успешности менеджера в зависимости от того, какие ресурсы менеджера - интеллектуальные или коммуникативные включены в его деятельность.

Существенное значение имеют для деятельности менеджера коммуникативные качества:

- способность к кооперации и групповой работе;
- поведенческие ориентации при разрешении конфликтных ситуаций;
- социальная компетентность при реализации своих целей.

Менеджер в своей деятельности постоянно осуществляет три вида общения:

а) субординационное, или общение при взаимодействии руководителя и подчиненных.

б) служебно-товарищеское - это общение между руководителями-коллегами.

в) дружеское - это общение на основе морально-психологических норм взаимоотношений.

В зависимости от конкретной ситуации и целей, важно точно применить тот или иной стиль общения. Если менеджер обладает навыками общения, то ему легко устанавливать деловые контакты.

Умение устанавливать деловые контакты, располагать к себе людей зависит от манеры поведения. Хорошие манеры помогают быстро адаптироваться в любой обстановке, упрощают налаживание контактов, расширяют возможности оказывать влияние на людей.

Далее обратим на следующее:

Мотивационно-волевые качества:

стремление к успеху (ориентация на достижение, стремление обладать, решительность, доверие к себе);

осторожность (добросовестность, внимание, порядочность, честность, точность, признание со стороны окружающих);

самоопределение (свобода, самоопределение, открытость);

социальная компетентность (компетентность, разговорчивость, общительность, готовность к обсуждению, сила убеждения, обаяние, дружественное отношение к организации, уверенная манера держать себя).

В литературе по психологии менеджмента можно встретить ряд работ ученых изучающие менеджера и предпринимательские качества, потенциал которых зависит от умения предвидеть и быстро оценивать ситуацию, рассчитать возможные результаты, умения разумно рисковать.

Наиболее важным качеством менеджера является устойчивость к стрессу. Стрессоустойчивость - это способность противостоять сильным отрицательным эмоциональным воздействиям, вызывающим высокую психическую напряженность, поскольку деятельность менеджера протекает в условиях значительных психологических нагрузок.

Таким образом, можно выделить в структуре профессионально важных качеств менеджера организаторские, интеллектуальные, мотивационно-волевые и предпринимательские качества.

5. Развитие административно-организационных качеств менеджера: оперативность; гибкость управления; способность стимулировать инициативу; умение доводить дело до конца; умение формировать команду и организовывать работу подчиненных; способность делегировать полномочия; умение организовывать время.

Организационно-административные методы - это набор приемов и способов прямого управленческого влияния на отношения людей в процессе труда

Этот особый вид деятельности в управлении связан с разграничением прав, обязанностей, функций отдельных элементов управления - должностных лиц, отделов, служб. С их помощью реализуется одна из основных функций управления - организация работы подчиненных. Основу организационной работы составляют разделение труда и согласования управленческой работы, в осуществлении которых используют такой инструмент менеджмента, как иерархия. Организационно-административные методы прямо воздействуют на объект, которым управляют, с помощью приказов, распоряжений, оперативных указаний, контроля их исполнения, системы администратором в них средств поддержания трудовой дисциплины и т.д.

Обобщая теорию и практику управления, определяют такие ведущие организационно-административные методы: регламентирование, нормирование, инструктирование, распорядительное влияние.

Регламентирование - самая строгая форма административного влияния менеджера-руководителя. Сущность организационного регламентирования состоит в установлении обязательных для исполнения правил, которые определяют содержание и порядок организационной деятельности. На практике оно осуществляется путем разработки и реализации организационных нормативных документов, определяющих порядок управления предприятием, а именно:

а) положений общего организационного характера, устанавливающих порядок функционирования предприятий в целом (законы, нормативно-правовые акты и т.д.);

б) положений, определяющих внутренний порядок работы, организационный статус различных звеньев, их задачи, функции, полномочия (устав предприятия, учредительный договор, схема организационной структуры, положения о структурных подразделениях, штатное расписание и т.д.);

в) документов, регламентирующих деятельность отдельных должностных лиц, устанавливают их обязанности, права и ответственность (квалификационные требования, должностные инструкции и др.).

Регламентирование определяет организационную основу управления, стабилизирует процесс менеджмента.

Нормирование, которое может быть включено в методов регламентации, заключается в установлении нормативов, которые определяют границы деятельности объекта управления в практике управления используются нормативы времени, количества, выработки, нормативы, устанавливающие соотношения между различными технико-экономическими показателями К этой категории относятся и корпоративные стандарты.

Инструктирование имеет методический информационный характер и заключается в ознакомлении персонала с условиями и правилами работы, объяснении обстоятельств, задач, предотвращении возможных ошибок, объяснении возможных путей решения задачи и т.п. Инструктирование - это наиболее мягкий способ организационного воздействия, который может осуществляться как индивидуально, так и коллективно, в отношении группы исполнителей.

Распорядительного воздействия - это способы постоянной текущей организации работы, включающие подготовку, создание и реализацию директив, постановлений, приказов, распоряжений, указаний, резолюций распорядительные и влияние по форме может быть устным или письменным. Устная форма более оперативная, документальная, способствует лучшему пониманию, учета и контроля. Применение этого метода имеет разовый характер. Необходимость в распорядительстве возникает в случае отклонения от предварительно заданных или желаемых результатов работы, несмотря на перманентность изменений под влиянием субъективных и объективных факторов.

Определяющей чертой организационно-административных методов является обязательность соблюдения предписаний и указаний, невыполнение которых рассматривается как нарушение исполнительской дисциплины и, как следствие, потребность наказаний.

Административное влияние является наиболее ярким проявлением иерархии и основывается на трех типах подчинения!:

- вынужденное и внешне навязанное;
- пассивное (для него характерно удовлетворение, обусловлено предотвращением принятия самостоятельных решений);
- сознательное, внутренне обоснованное

Эта группа методов играет важную роль в процессе управления. Административные методы определяют четкость и слаженность работы коллектива, оперативность, надежность управления. Вместе с тем, это методы принуждения, они сдерживают инициативу и творчество работников. Эффективность административных методов во многом определяется способностью рабочих их воспринимать, спецификой предприятия, соответствуют другим методам руководства. При этом высокий уровень регламентации приводит к редкому использованию других методов и, наоборот, недостаточной регламентации возрастает роль распорядительства и инструктирование. Прямые воздействия могут привести к росту пассивности подчиненных, а иногда и к скрытой неповиновению, поэтому организационно-административные методы желательно применять в комплексе, ведь более эффективные методы опосредованного влияния: создание стимулирующих условий (возможности обучения и повышения квалификации на семинарах, тренингах), участие в деловых играх, которая способствует развитию у менеджеров коммуникативных качеств и способностей, стремление достичь целей.

6. Развитие социально-психологических качеств менеджера: управленческая культура; ум; эрудиция; культура делового общения; лидерские способности; коллегиальность; толерантность; оптимизм; экстравертность; интеллектуальность; эмоциональная устойчивость; чувство юмора; умение создавать собственный имидж.

Общаясь с другими людьми, мы познаем особенности и качества их личностей. Что же представляет собой личность человека в социальном и психологическом смысле?

Под личностью понимают человека как сознательную, разумное существо, которое владеет речью, способностью к трудовой деятельности и находится в определенных отношениях с другими людьми.

В системе управления, как и в любой другой, личность проявляется во всем разнообразии ее психических качеств, определяющих поведение человека в отношении других людей, коллектива и общества в целом.

Поведение человека является проявлением психических и психофизиологических процессов, происходящих в аппарате ее высшей нервной деятельности. Поэтому и познания психологической структуры личности предполагает изучение ее психических качеств, которые проявляются во взаимодействии личности из окружением.

Рассмотрим психологические качества личности, важные для менеджера с точки зрения управления людьми. К ним относятся способности, эмоциональность, темперамент, характер, основные потребности и мотивы трудовой деятельности, доминантные формы общения.

Во способностями понимают анатомо-физиологические и психические качества людей, позволяющие им усваивать определенного рода знания и приобретать навыки для полезной деятельности. Как правило, проблема способностей волнует человека по в искусства, науки, литературы и др. время не менее важной проблемой является наличие способностей делопроизводителя или секретаря-машинистки.

Руководитель должен окружать себя людьми, которые имеют способности к выполнению своих функциональных обязанностей. В случае, когда на том или ином рабочем месте находится человек, который не имеет способностей к этому виду деятельности, неизбежны ошибки, просчеты, недостатки. При этом такой участок требует постоянного контроля и внимания от руководителя, что, однако, не гарантирует от неприятностей.

7. Развитие нравственных качеств менеджера: порядочность, человечность, честность; уважение достоинства людей; готовность помогать; гражданская позиция; интеллигентность; национальное сознание.

Современный менеджер выступает в нескольких ипостасях.

Во-первых, это управляющий, облеченный властью, руководящий большим коллективом людей.

Во-вторых, это лидер, способный вести за собой подчиненных, используя свой авторитет, высокий профессионализм, положительные эмоции.

В-третьих, это - дипломат, устанавливающий контакты с партнерами и властями, успешно преодолевающий внутренние и внешние конфликты.

В-четвертых, это - воспитатель, обладающий высокими нравственными качествами, способный создать коллектив и направляющий его развитие в нужное русло.

В-пятых, это - инноватор, понимающий роль науки в современных условиях, умеющий оценить и без промедления внедрить в производство то или иное изобретение или рационализаторское предложение.

В-шестых, это - просто человек, обладающий высокими знаниями и способностями, уровнем культуры, честностью, решительностью характера и в то же время рассудительностью, способный быть во всех отношениях образцом для окружающих.

Составить этический кодекс современного менеджера, основываясь на литературных источниках не так уж сложно. По этому поводу написано достаточно книг и статей, в которых приведены идеальные модели менеджера. Основная проблема заключается в практической реализации такого кодекса отдельными руководителями.

Контрольные вопросы для самоподготовки студентов:

1. Какие различия существуют между понятиями «руководитель», «менеджер» и «лидер»?
2. В чем преимущества и недостатки руководителя, принятого на высокий пост извне организации?
3. Какие из психологических тестов используются для оценки лидерских качеств человека?
4. Опишите особенности проявления лидерства в связи с процессом развития групповых отношений.
5. Почему деловое требовательное отношение руководителя к подчиненным приводит к развитию неформальных отношений в организации?
6. Управление какими переменными может привести к усилению контроля руководителя за процессами, происходящими в организации?
7. Как новые организационные формы, появившиеся из-за увеличения динамичности рынка, могут повлиять на стили лидерства?
8. Какие необходимые части должны присутствовать в правильно сформулированных распоряжениях руководителя?
9. Почему совершение поступков может рассматриваться как основа лидерства?
10. Опишите точки зрения на то, почему женщинам сложнее стать лидерами, чем мужчинам.
11. Как вы понимаете понятие «социальная организация»?