

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ
Новozyбковский сельскохозяйственный техникум-филиал
федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Брянский государственный аграрный университет»**

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Брянск, 2015

УДК 338.2:658(07)

ББК 65.291

М 50

Менеджмент: учебное пособие / Сост. В.В. Бондаренко. -
Брянск: Новозыбковский филиал ФГБОУ ВО «Брянский госу-
дарственный аграрный университет», 2015.- 152 с.

Курс лекций составлен в соответствии с рабочей про-
граммой дисциплины Менеджмент. Помимо теоретического
материала в нем содержатся контрольные вопросы и список ли-
тературы для подготовки к занятиям.

Печатается по решению методического совета Новозыб-
ковского филиала Брянского ГАУ.

© Брянский ГАУ, 2015

Оглавление

Раздел 1. Введение в менеджмент.....	4
Тема 1.1. Введение. История развития менеджмента.	4
Тема 1.2. Становление и развитие теории и практики менеджмента.	28
Тема 1.3. Менеджер организации.	35
Раздел 2. Организация как система управления.	42
Тема 2.1. Основы современной организации.	42
Тема 2.2. Планирование в организации.	49
Тема 2.3. Мотивация деятельности организации.	68
Тема 2.4. Контроль в организации.	78
Тема 2.5. Цикл менеджмента.	82
Раздел 3. Методы и стили менеджмента.	88
Тема 3.1. Методы управления.	88
Тема 3.2. Стили управления.	104
Тема: 3.3. Управленческие решения в организации.	107
Тема 3.4. Управление конфликтами и стрессами.	112
Раздел 4. Коммуникации и деловое общение.	120
Тема 4.1. Коммуникации в управлении организацией.	120
Тема 4.2. Деловое общение.	126
Использованная литература.	151
Дополнительная литература для студентов:	151
Интернет – ресурсы:	151

Раздел 1. Введение в менеджмент

Тема 1.1. Введение. История развития менеджмента

План лекции.

Введение.

1. Менеджмент: сущность, понятия, концепции.
2. Предмет, цели и задачи менеджмента.
3. Характерные аспекты и стадии менеджмента.
4. Этапы развития управления
5. Парадигма менеджмента.
6. Особенности российского менеджмента
7. Проблемы российского менеджмента

Введение.

Менеджмент – это система управления предприятием в условиях рыночной экономики. Она порождена объективной необходимостью и закономерностями рыночных отношений, связанными с ориентацией производства на спрос и потребности рынка, запросы индивидуальных потребителей. Особенность российского менеджмента состоит в его направленности на обеспечение рациональной деятельности предприятия в условиях дефицита ресурсов и оптимальную адаптацию к новым условиям, достижение высоких конечных результатов с минимальными затратами. Знание основ менеджмента, методов управления предприятием, принятия решений-залог эффективной работы.

В современной теории управления ключевая роль отводится менеджеру. Его социальной ответственности перед обществом. Первостепенная задача менеджера высокий уровень организации работы, создание творческого климата в коллективе. Важнейшей его функцией становится разработка и реализация эффективной стратегии развития производства. Необходима совершенно новая концепция развития, приспособленная к сложившимся хозяйственным условиям. Важнейший фактор успеха-подготовка руководителей нового типа: высокопрофессиональных, компетентных и экономических, социальных и техно-

логических вопросах, обладающих чувством ответственности за результаты деятельности предприятия.

Вопрос 1. Менеджмент: сущность, понятия, концепции.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением экономических методов управления.

Менеджмент – это управление в условиях рынка. Он предполагает:

- *ориентацию предприятия на спрос и потребности рынка, запросы конкурентных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые пользуются спросом.

- *постоянное стремление к повышению эффективности производства, получение оптимальных результатов с меньшими затратами.

- *хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности предприятия и его подразделений.

- *выявление конечного результата деятельности предприятия или его подразделений на рынке в процессе обмена.

Термин «менеджмент» по сути является аналогом термина «управление», однако не в полной мере. Термин «управление» шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности; К разным органам управления.

Под субъектом управления понимают физическое или юридическое лицо, от которого исходит властное воздействие. Властные полномочия субъекта, экономические и морально-этические рычаги воздействия лежат в основе процесса управления.

Объектом управления, то есть тем, на что направлено властное воздействие субъекта управления, могут быть физические и юридические лица, а также социально-экономические системы и процессы.

Вопрос 2. Предмет, цели и задачи менеджмента.

Конечная цель менеджмента состоит в обеспечении прибыльной деятельности предприятия путем рациональной организации производственного процесса, включая управление про-

изводством и развитие технико – технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации и творческой активности каждого работника.

Важнейшей задачей менеджмента является в организации производства товаров и услуг с учетом спроса потребителей на основе имеющихся материальных и людских ресурсов и обеспечение рентабельности предприятия и его стабильного положения на рынке.

В задачи менеджмента входят:

- *обеспечение автоматизации производства и подбор работников, обладающих высокой квалификацией;

- *стимулирование работы сотрудников путем создания для них лучших условий труда и установления более высокой заработной платы;

- *постоянный контроль за эффективностью деятельности предприятия, координации работы всех его подразделения.

- *определение конкретных целей развития фирмы;

- *выявление приоритетности целей, очередность и последовательность их решения;

- *определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;

- *контроль за выполнением поставленных целей.

Вопрос 3. Характерные аспекты и стадии менеджмента.

Существуют экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты менеджмента.

Менеджмент в зависимости от видов и последовательности действий можно разделить на три стадии: стратегическое управление, оперативное управление и контроль.

Стратегическое управление включает:

- *Выработку цели менеджмента;

- *Прогнозирование, как предвидение результатов;

- *Перспективное планирование как систему мер. Необходимых для преодоления отклонений прогнозируемых итогов от установленной цели;

Оперативное управление заключается в деятельности по реализации вышеуказанных мер:

*создание нужной структуры и обеспечение необходимыми ресурсами;

*руководство как распорядительство (мотивация) в условиях созданной структуры;

Контроль подразумевает анализ достигнутых результатов (обратная связь) и выступает как исходный пункт нового цикла управления.

В истории менеджмента выделяют четыре важнейшие концепции управления, которые внесли существенный вклад в развитие современной теории и практики:

*научное

*административное

*с позиций психологии и человеческих отношений;

*с позиций науки и поведения.

Концепция научного управления получила развитие в США с начала XX в. Её основоположником стал американский инженер Фредерик Тейлор (1856-1915). Тейлор считал менеджмент истинной наукой, покоящейся на фундаменте точных законов, правил, принципов отделения планирования от фактического выполнения работы. Он сделал важный вывод, что работа по управлению – это определенная специальность. Тейлор разработал систему научной организации труда, построенную на пяти основных принципах:

1. Научный отбор рабочих.

2. Научное изучение труда и обучение рабочих.

3. Специализация работы.

4. Важность побудительных мотивов (заработная плата).

5. Справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими.

Крупнейшими последователями Ф. Тейлора были его соотечественники Френк Гилберг (1868-1925) и Лилиан Гилберт (1878-1972).

Концепция административного управления направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. Эта концепция получила также название классической теории управления. У истоков классической теории управления стоял француз Анри Файоль (1841-1925). Файоль

сформулировал знаменитых 14 принципов административного управления:

1. Разделение труда;
2. Власть и ответственность;
3. Дисциплина;
4. Единоначалие;
5. Единство руководства
6. Подчинение частных интересов общим
7. Вознаграждение.
8. Степень централизации
9. Иерархия руководителей.
10. Порядок
11. Справедливость
12. Постоянство состава персонала.
13. Инициатива
14. Единение персонала

Концепция управления с позиции психологии и человеческих отношений впервые определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Основатель Абрахам Маслоу (1908-1970). Исследования Маслоу показали, что мотивами поступков людей являются не экономические силы, как считали сторонники научного управления, а различные потребности, которые не всегда могут быть удовлетворены деньгами. Речь шла о том, что производительность труда рабочих могла повышаться не столько в связи с увеличением заработной платы, сколько в результате изменения отношений между рабочими и менеджерами. Повышения удовлетворенности своим трудом и климатом в коллективе.

Концепция управления с позиции науки о поведении - теория, получившая развитие в 60-е годы. Её основное кредо - повышение эффективности деятельности организации в результате активизации человеческих ресурсов. Она включает исследование различных аспектов социального воздействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменений содержания работы и качества трудовой жизни. Основная цель концепции - оказать помощь работнику в осознании своих воз-

возможностей путем применения положений человеческих наук к построению организации и управлению ею.

4. Этапы развития управления

Выделяется несколько этапов развития российского управления. Оно происходило вместе с развитием российского государства, и основные его достижения воплощались в сфере государственного управления.

Развитие менеджмента в 17 веке. Развитие управления в России началось в процессе слияния земель и княжеств. Произошло объединение раздробленных региональных рынков в единый общенациональный рынок.

В развитии системы государственного управления важную роль сыграл А.Л. Ордин-Нащокин (1605 - 1680), сделавший попытку введения городского самоуправления в западных приграничных городах России. Таким образом, А.Л. Ордин-Нащокин считается одним из первых русских управленцев, поставивший вопрос о развитии не только стратегического, но и тактического менеджмента.

Особую эпоху в развитии российского управления составляют Петровские реформы по совершенствованию управления экономикой. Круг управленческих действий Петра I весьма широк - от изменения летоисчисления до создания нового управленческого аппарата.

Законодательные акты Петра I - указы, регламенты, инструкции и контроль за их исполнением регулировали различные сферы деятельности государства; по сути это был государственный менеджмент.

Заслуживают внимания и управленческие идеи И.Т. Посошкова (1652 - 1726). К его оригинальным идеям следует отнести разделение богатства на вещественное и невещественное. Под первым он подразумевал богатство государства и народа, под вторым - эффективное управление страной и наличие справедливых законов. Принципы улучшения управления экономикой И.Т. Посошкова основывались на решающей роли государства в руководстве хозяйственными процессами. Он был сторонником строгой регламентации хозяйственной жизни.

Развитие управленческой мысли в 18 веке. Во второй половине 18 века управленческая мысль развивалась в духе реформ Екатерины 2. В целях совершенствования управления экономикой России по указанию Екатерины 2 было издано «Учреждение для управления губерний Российской империи».

Особую роль в развитии управления в России сыграл М.М. Сперанский (1772 - 1839). Цель преобразований он видел в придании внешней формы конституционной монархии, опирающейся на силу закона. Систему власти он предложил разделить на три части: законодательную, судебную и исполнительную.

Развитие управления в 20 веке. В начале 20 в. управленческие преобразования осуществлялись под руководством таких личностей, как С.Ю. Витте (1849- 1915) и А.С. Столыпин (1862 - 1911). Программа реформ А.С. Столыпина затрагивала все отрасли государственного управления и была рассчитана, по замыслу ее автора, на 20 лет. Речь в основном шла о децентрализации управления Россией.

После Октябрьской революции 1917 г. в поисках некапиталистических форм управления на микро - и макроуровнях Всероссийский центральный исполнительный комитет (ВЦИК) осуществил ряд мер, основными из которых были следующие: введение рабочего контроля; создание Высшего совета народного хозяйства; образование местных органов экономического управления.

В 30 - 50-х гг. каждая организация оказалась послушным «винтиком» в сложном механизме планового управления народным хозяйством и отраслями.

Наконец, в 80-х гг. начался новый этап развития отечественной управленческой мысли, заключившийся в разработке концепций системы управления экономикой в условиях перехода к рыночным отношениям.¹

5. Парадигма управления СССР.

Первые десятилетия советской власти характеризуются поисками новых методов управления в условиях социалистической экономики. Страна первой в мире пошла по неизведанному

социалистическому пути развития. Естественно, не было ни опыта, ни теории, ни специалистов в области управления принципиально новым общественным производством. Поэтому не случайна и вполне объяснима постоянная смена взглядов, создание спорных, противоречивых концепций, переходы из одной крайности в другую.

После национализации заводов и фабрик распоряжаться собственностью стали не владельцы предприятий, а органы управления, не имеющие прав собственности и принимающие управленческие решения не в интересах отдельных лиц, а общества в целом. В условиях социалистических методов хозяйствования коренным образом меняются качественное содержание и масштабы управления. Планирование и управление должно было охватывать целиком все отрасли и стороны общественной жизни страны. Советский строй неминуемо порождал систему жесткой централизации управления всей экономикой общества, срастались задачи управления государством с задачами управления экономикой. Понимая важность стоящих перед новой государственной формацией управленческих проблем, руководители советской России, и прежде всего В. И. Ленин, постоянно занимались вопросами планомерной организации общественного производства, роли масс в экономическом строительстве, создания новых принципов управления, внедрения трудовой дисциплины, организации труда и его стимулирования.

Годы советской власти - годы неисчислимых жертв, чудовищных репрессий, но и будем объективны-годы энтузиазма и великих свершений. Это наша история, наша горькая судьба. Именно мы провели впервые в мире этот, увы, неудавшийся эксперимент по созданию общества на принципиально новой основе - общественной собственности на средства производства, т. е. осуществили попытку создать такое социальное устройство, о котором мечтали многие мыслители прошлого. Человечество обогатилось результатами этого небывалого по масштабам и жестокости социального эксперимента, за который мы заплатили миллионами жизней, унижением и нищетой. Но нужно признать, что ценой напряженного труда и энтузиазма трудящихся в условиях административно-командной системы в СССР происходил хотя и на экстенсивной основе, но все же постоянный рост основ-

ных отраслей народного хозяйства. Например, за период с 1940 по 1985 г. выработка электроэнергии увеличилась в 32 раза, добыча нефти – в 19 раз, сбор зерна – в 2 раза. За 70 лет существования страны социализма ее промышленность развивалась в 6 раз быстрее среднемировой. Даже в «период застоя» (1981–1985 годы) рост валового национального продукта был порядка 20%, в то время как в США - 14%, в Западной Европе – 8%.

Какими же путями развивалась управленческая мысль, и какая система управления обеспечила столь долгое существование советского строя. После национализации крупных предприятий, банков, торгового флота, железнодорожного транспорта и создания аппарата централизованного государственного управления были созданы органы рабочего контроля с последующим переходом к рабочему управлению народным хозяйством. Но жизнь быстро развеяла иллюзии о возможности управления государственной народно-хозяйственной системой малограмотными необразованными дилетантами, хотя и с боевым революционным прошлым. В январе 1921 г. была созвана конференция по научной организации труда и производства, на которой было признано возможным заимствовать отдельные достижения буржуазной науки управления и необходимым начать подготовку управленческих кадров.

В 1924 г. появилась новая управленческая идея – «производственная трактовка управленческих процессов» (Е. Ф. Розмирович, Э. К. Дрезен, Л. А. Вызов и др.). Эта действительно оригинальная доморощенная идея констатировала наличие общих черт между производственными, техническими и управленческими процессами, позволившее авторам сделать вывод о том, что механизация производства делает вообще излишним труд по управлению людьми, управление будет осуществляться машинами. Далее следовало, что функции управления «малопомалу теряют свой приказывающий характер и, наконец, исчезают вовсе как «особые функции особого рода людей». А теорию управления изучать не обязательно.

Несколько позже появилась совершенно противоположная «социально - трудовая» концепция Н. А. Витке, утверждавшего, что эффективность управления в первую очередь зависит от социально-психологической атмосферы в производственном кол-

лективе. Естественно, что между сторонниками столь различных теорий возникла острая полемика, и Витке был обвинен не только в желании создать особую социальную группу профессиональных руководителей, но и в еретической мысли о необходимости науки управления людьми.

Интересной, во многом опережающей время была теория «административной емкости» Ф. Р. Дунаевского. Он справедливо считал, что администратор может непосредственно руководить только ограниченным количеством подчиненных, причем число их может несколько расти, если руководитель имеет солидный опыт, владеет искусством управления и его труд оснащен техническими средствами управления (т. е. речь идет о норме управляемости руководителя).

Интенсивный поиск оптимальных методов управления социалистических! (в терминах того времени) народным хозяйством, искусства воздействия на коллектив и личность продолжался все годы советской власти вплоть до пресловутого периода застоя. В итоге была сформулирована и четко отлажена советская теория и практика управления, отвечающая требованиям административно-командной системы. Наука и искусство управления того времени имели немало достижений, и некоторые из них, особенно в области искусства управления, интересны и сейчас.

Заметное влияние на управленческую мысль того времени оказали работы по организации труда А.К. Гастева (1882–1941), в основе которых лежала идея упорядочения труда каждого члена коллектива — от руководителя до рядового исполнителя. Гастев выявил ряд функций, общих для любого работника: расчет, установка, обработка, контроль, учет и анализ. Призыв Гастева строить свою работу так, чтобы она была не только источником радости, наполненности, но и постоянной жизненной школой, обогащает современные представления об искусстве управления личностью. Разве не полезны для самовоспитания такие советы Гастева: «Работа приступами, сгоряча, портит и работу, и твой характер. Если работа не идет – не волноваться: надо сделать перерыв, успокоиться и – снова за работу. При удачном выполнении работы не старайся ее показывать, хвалиться, лучше потерпи. В случае полной неудачи легче смотри на дело, попробуй сдержать себя и снова начать работу».

Оригинальны работы П. М. Керженцева (1881–1940), который свое внимание сосредоточил на управлении людьми, коллективом. Главной задачей научной организации труда он считал получение максимального эффекта при минимальных затратах человеческой энергии и материальных средств («принцип экономии»), В своих работах Керженцев рассматривал проблемы подбора и рационального использования работников (принцип соответствия – один из основополагающих принципов управления), дисциплины и ответственности, учета и контроля.

Эти талантливые прорывы в теории и искусстве управления происходили на фоне постоянных споров, амбициозной полемики о роли диктатуры пролетариата в управлении, об определяющей роли партии большевиков в решении любых, даже узкопрофессиональных проблем, бросков от одной концепции к противоположной. Отрицалось существование при социализме объективных экономических законов и самой науки, изучающей их – политэкономии, так как «законы политэкономии характерны только для капиталистического общества». Введенный Лениным в период нэпа хозрасчет ведет якобы к губительной рыночной стихии, планирование и хозрасчет исключают друг друга. Раздавались призывы покончить с товарно-денежными отношениями, отменить деньги и вместо них применять систему трудовых показателей, «готовясь к тому времени, когда червонцы заменятся трудоднями» (Н. В. Вознесенский). Эти жаркие дискуссии, противоборство идей, пробы и ошибки объясняются непроторенностью дорог в «светлое будущее всего человечества», а ведь именно такую грандиозную миссию пыталась взять тогда на себя советская страна.

В послевоенный период важность изучения проблем управления производством и коллективами была очевидна и теория управления в СССР стала все шире применять математические методы. Работа академика Л. В. Канторовича «Математические методы организации и планирования производства», которая впоследствии принесла ему мировую известность. Ленинскую и Нобелевскую премии, заложила основы линейного программирования; труд ленинградского экономиста В. В. Новожилова «Методы соизмерения народнохозяйственной эффек-

тивности плановых и проектных вариантов» стал органической частью теории оптимального планирования.

Особая роль в развитии теории управления, становлении биологической кибернетики принадлежит таким известным ученым, как академики А. И. Берг, В. М. Глушков, Н. М. Амосов.

Но жесткая централизация управления была оптимальна до определенного предела, пока масштабы развития народного хозяйства не достигли критического значения. Для управления всеми направлениями сложнейшего государственного механизма нужно было все более усложнять структуру управляющей системы, увеличивать количество ее элементов и связей между ними. В системе управления народным хозяйством страны к середине 80-х годов работало около 18 млн. человек и аппарат министерств начал безраздельно распоряжаться основными фондами, ресурсами и финансами.

В системе распределения материальных благ все более четко стал формироваться партийно-чиновничий социальный слой, который стал бесконтрольно присваивать себе определенную долю государственной собственности. Возникла еще одна угроза существованию системы централизованного управления – началось снижение технологического уровня производства. Достижения науки позволили Западу не только искать методы дальнейшего повышения интенсификации труда, а пойти по пути внедрения новых технологий. Отсутствие гибкости, характерное для централизованного управления, незаинтересованность советской бюрократии в результатах внедрения не позволяли использовать значительный научный потенциал СССР в реформировании народного хозяйства. Появились все признаки стагнации производства, все больше производилось сырья, увеличивался парк устаревшего оборудования. Необходимость радикальных реформ становилась все более очевидной.

Ломка административно-командной системы управления началась не в перестроечный период, а значительно раньше. Уже в 70-х годах начался отход от жестких вертикальных структур по линии министерство – главк – предприятие. Создание производственных и научно-производственных объединений повысило их хозяйственную самостоятельность, начали внедряться децентрализованные формы организации, структуры и отношения в

управлении. Оперативное управление этими объединениями перестало быть функцией органов исполнительной власти.

Принципы управления социалистическим производством неприменимы в новых условиях, хотя коротко напомнить о них следует. В качестве концептуальной основы теории управления социалистическим производством прочно утвердились принципы управления, получившие название ленинских. Единство принципов управления выражало основное содержание и направленность научной и практической деятельности, распространявшихся на всю систему управления социалистическим обществом. Основные принципы управления социалистическим производством:

- принцип партийности управления – требовал обеспечения решения любого хозяйственного вопроса с партийных позиций, т. е. политика всегда должна иметь приоритет над экономикой;

- принцип демократического централизма, т.е. сочетание централизованного управления с широкими правами и творческой инициативой органов управления на местах;

- принцип научной обоснованности управления;

- принцип единства интересов общества, коллектива и личности при обеспечении приоритета интересов общества.

В научной и пропагандистской литературе советского периода настойчиво подчеркивается, что «применение этих принципов обязательно в каждой сфере управления, на каждом уровне, в каждой организационной системе, как в производственной, так и непроизводственной сфере». Социалистические принципы управления были надежной основой для практического использования в организации народного хозяйства страны и для управления первичными трудовыми коллективами, и их непогрешимость была сродни догматам церкви. Опыт управления производством капиталистических стран, поиски и открытия новых методов регулирования деятельности преуспевающих иностранных фирм и корпораций рассматривались лишь с позиций снисходительного превосходства, противопоставления и насмешливой критики. Очевидно, что переход страны к рыночным отношениям, к иным формам хозяйствования потребовал пересмотра теоретических основ науки и искусства управления – принципов управления.

Вопрос 6. Особенности российского менеджмента Модели управления в России

Сегодня России, как никогда, нужны системы управления, которые обеспечили бы предприятию или фирме достижение стандартов производства мирового класса, высокий уровень конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. Это означает способность компании решать, казалось бы, взаимоисключающие задачи: одновременно повышать качество и производительность, быть лидером в области удовлетворения нужд и запросов потребителей и обеспечивать приемлемый уровень цен за счет постоянного снижения издержек.

С точки зрения некоторых экспертов, в России можно выделить три основные модели управления: менеджмент здравого смысла, характерный для новых российских компаний; менеджмент, исповедуемый оперирующими в Российской Федерации западными фирмами; советскую модель, характерную для большинства бывших государственных предприятий.

1. Модель здравого смысла

Такая модель характерна для руководства фирм, выросших из коммерческих структур (кооперативов, оптоворозничных рейдерских фирм). На поверку она оказывается не чем иным, как менеджментом малого и среднего бизнеса: с его простыми хозяйственными и финансовыми операциями, когда вся инновационная активность сводится в лучшем случае к обработке оффшорных или иных юридически чистых способов ухода от чрезмерных налогов; с небольшими активами (особенно основными фондами); со слабоспециализированными функциями управления (что, действительно, зачастую не нужно в малом бизнесе, когда один руководитель может совмещать многие функции); с большой долей неформального документооборота; с быстрым принятием решений и высокой гибкостью хозяйственной политики, когда маркетинг чаще всего сводился к поиску единственного удачного хода (будь то правильный выбор ниши рынка или способа продвижения продукта).

Чисто коммерческие и финансовые успехи таких фирм (вполне ожидаемые на советском и постсоветском внутреннем

рынках с их нехваткой всего и вся), рост масштабов операций и активное участие в приватизации обернулись для них ростом сложности управленческих задач и необходимостью искать новые формы и методы организации управления. Решение этих задач требует освоения простейших управленческих технологий (например, правильного построения линейно-функциональной организационной структуры управления с четким распределением функций управления и регулярным документооборотом). По сути, данная модель есть не что иное, как самый низкий уровень конкурентоспособности. По теории считается вполне нормальным, что большинство таких фирм в течение трех - пяти лет своей деятельности скорее всего обанкротятся. В условиях России процесс может лишь затянуться на два - три года против нормы (ввиду неразвитости правовой базы, слабости пресса конкурентной борьбы).

2. Модель менеджмента западных фирм

Эта модель - менеджмент инофирм и их представительств в России. Модель отличает фрагментарность при внедрении любых зарубежных технологий управления. Причины этого кроются отчасти в нежелании зарубежных компаний «тратиться» на перспективу в условиях российской нестабильности (чего стоит бегство многих таких компаний из России, начавшееся после финансового кризиса августа - сентября 1998 г.).

3. Советская модель

Эта модель представляет собой на самом деле американо-немецкий гибрид пятидесятилетней давности. Так, все штатные расписания и нормативы численности административного персонала, как и организационные структуры управления, системы, методы и процедуры принятия решений для промышленных предприятий в СССР, были разработаны в начале 30-х гг., в период индустриализации, и скопированы с предприятий аналогичного профиля в США и Германии. Они и не менялись вплоть до настоящего времени на подавляющем большинстве бывших государственных предприятий.

Отсюда неоправданно высокие накладные расходы, низкая производительность, «лукавое» качество продукции, неспособность конкурировать с ведущими фирмами без бюджетных вливаний и государственного протекционизма.

Существуют позитивные моменты, унаследованные из прошлого, например забота о сотрудниках. Другая особенность, которая сформировалась в эпоху государственной плановой экономики - это понимание роли лидера. Руководители предприятий в России проявляют себя как лидеры во всем: от интонации голоса до стиля проведения совещаний. Они считают себя ответственными за все, что происходит на предприятии.

Принципы формирования национального менеджмента Соответствие менеджмента менталитету

В настоящее время общепризнано, что национальный и региональный менталитет - важнейший фактор, влияющий на формы, функции и структуру управления. Однако констатации этого факта еще недостаточно. Между менеджментом и менталитетом существует более глубокая сущностная взаимосвязь.

Существует ряд определений менталитета. Например, менталитет - совокупность исторически сложившихся психологических особенностей поведения нации. Или такое: своеобразная память народа о прошлом, психологическая детерминанта поведения миллионов людей, верных своему исторически сложившемуся «коду».

Источник формирования менталитета как своеобразной программы, формируемой подсознательно - совокупность психологических, социально-экономических, природно-климатических явлений, действующих на протяжении длительной эволюции страны.

Биопсихологическая программа поведения людей проявляется в различных сферах человеческой деятельности: в быту, общении, на производстве. Значительное влияние она оказывает на управление. Так, анализируя формы и методы управления в разных странах, мы не можем не учитывать немецкую пунктуальность, английский консерватизм, американский прагматизм, японский патернализм, российскую расхлябанность. Человек не может быть свободным от общества, от самого себя, своей ментальности.

Если человек привык к групповой жизни, то специфической основой, формирующей систему управления, является опора на коллектив, коллективный контроль и принятие решений. Если в обществе установилась система ценностей, основанная на индивидуализме, обостренном чувстве собственного достоинства и т.д., то каркасом несущей конструкции, вросшей в систему управления, является опора на индивидуальные качества, использование индивидуальных форм контроля. Преобладание трудолюбия, бережливости, пунктуальности и т.д. также будут определять формы и методы управления, пронизывать поведение, действия управленцев. Последним необходимо учитывать их, играя на человеческих слабостях и сильных сторонах характера.

Таким образом, управление - форма проявления внутренней, глубинной социально-психологической программы, заложенной в человеке. В этом качестве менталитет - всеобщая основа поведенческого менеджмента, его существенная сторона. В этом проявляется соответствие менеджмента менталитету.

Соответствие не отрицает противоречий между менеджментом и менталитетом. Мусульмане оставляют работу и молятся не во время перерыва на обед, а когда необходимо творить намаз, чем вызывают сбой рабочего ритма. Во многих странах предпочитают при продвижении по службе не самых способных, а единоверцев.

Известно, что россияне при строительстве ВАЗа нередко получали извещения об увольнении от фирмы «Фиат» не потому, что плохо работали, а в силу того, что опоздать на работу на 30 минут или уйти на 15 минут раньше на обед, считалось для них естественным. В результате итальянская система управления оказывалась непригодной для наших рабочих.

Итак, «менталитет - менеджмент», их соотношение, соответствие и противоречие выступает как содержание и форма, как сущность и явление. Они находятся в неразрывной объективно обусловленной, постоянно повторяющейся взаимосвязи, которую можно квалифицировать как «закон соответствия менталитета и менеджмента». Соответствие между менеджментом и менталитетом обуславливает относительно устойчивую систему производства, сглаживает противоречия между управляемыми и управляющими, способствует преодолению кризисных ситуа-

ций. Соответствие между менеджментом и менталитетом - одна из основополагающих черт равновесия социальных систем, характеризующихся отсутствием конфликтов. В свою очередь, противоречие в системе «менталитет - менеджмент» является одной из причин, обуславливающих зарождение и продолжительность социально-экономических кризисов. Яркий пример - Россия, где переход к рынку и связанная с этим необходимость реформирования системы управления предполагают приведение ее в соответствие со спецификой российского менталитета

Различия национальных систем менеджмента проявляются и в их несовместимости.

Таким образом, национальный менеджмент нельзя рассматривать как нечто статичное. Он выступает как динамичная система развивающаяся система. Понять ее движение, роль и место во всемирной системе управления можно, исходя из анализа и развития существующего национального менталитета.

Системный учет национальных особенностей

Возвращаясь к вопросу о целесообразной мере самобытности российского менеджмента, отметим, что традиционно существовало несколько точек зрения по поводу типов российского менталитета:

- западники (от П.Я. Чаадаева, А.И. Герцена до современных сторонников, считающих, что россияне и американцы имеют чуть ли не совпадающий менталитет. Поэтому уместно внедрение у нас американских принципов хозяйствования и их стиля жизни);

- славянофилы (от А.С. Хомякова, И.В. Киреевского до наших современников, полагающих, что менталитет россиян - главное препятствие американизации России. Он является причиной провала экономических и социально-политических реформ Ельцина. Любые попытки осуществить перемены в России, если власти пренебрегут менталитетом россиян, обречены на неудачу);

- евразийство, не отрицающее влияния на русскую ментальность как Запада, так и Востока. Россия всегда стояла между Европой и Азией. Ее географическое и расово-этническое многообразие впитало в себя эту геополитическую реальность. Население, проживающее на территории России, творило и со-

здавало «синтезированную» культуру от Азии Россия впитала форму группового мышления - группизм, а от Европы - индивидуализм с присущим ему мировоззрением. Группизм и индивидуализм - два фундаментальных качества, составляющие основу русского менталитета. Причем они вступают в противоречие между собой в силу полярности их основ.

Гипотеза о русской культуре управления

Рассуждения в этом пункте исходят из того, что Россия располагает достаточно старинной собственной культурой управления. Мы зачастую пренебрежительно относимся к ней, считаем, что у нас беспорядок и бестолковщина. Но собирать в 13 веке государство с Москвы, поддерживать в единстве Великое княжество Московское, Царство Московское, Российскую империю было невозможно без культуры управления.

Самомнение об отсутствии в России культуры управления - результат взгляда через «фильтр восприятия» западноевропейского суперэтноса. Парадигмация задает оценку: «беспорядок, в котором может разобраться только загадочная русская душа».

Некоторые факты говорят об ином. Существует всесоюзная система переливания крови, создание отечественного ВПК, при всех отмечаемых в нем недостатках, тоже является выдающимся и осуществленным организационным проектом.

Итак, мы с полным правом можем говорить о том, что обладаем собственной культурой управления.²

3. Модель новой российской системы управления

В России слово "менеджмент" как управление в условиях рыночной экономики является новым термином, сущность которого отличается от традиционного управления централизованной командно-административной системы, которая функционировала в России весь советский период.

С ноября 1991г. начался процесс формирования рыночных отношений в России. К основным мероприятиям, направленным на создание рыночного механизма управления, следует отнести:

- разгосударствление собственности;
- создание рыночных отношений на основе сочетания различных форм собственности;
- создание нормативной базы, необходимой для становления и развития рыночных отношений в стране;
- образование новых рыночных структур управления.

Для сравнения необходимо написать особенности старой парадигмы управления в России, которая существовала в течение 70 лет:

- Закрытость хозяйственного комплекса страны и ориентация на народнохозяйственную эффективность;
- Критерий на социальную ориентацию, на общественную собственность и справедливое разделение по результатам труда;
- Крайняя политизация, вызвавшая монополизацию и концентрацию производства;
- Централизация и бюрократизация управления.

В новой парадигме управления в российском менеджменте развиваются такие процессы, как:

- Интеграция хозяйства России в мировую экономику;
- Формирование и функционирование рыночных хозяйственных субъектов как открытых систем;
- Гибкое сочетание методов государственного управления и рыночного регулирования;
- Использование рыночных и административных методов управления предприятиями различных направлений деятельности и форм собственности.

Российское предприятие, становясь самостоятельным объектом товарно-денежных отношений, полностью отвечающим за результаты своей хозяйственной деятельности, должно сформировать у себя систему эффективного управления (менеджмента), который смог бы позволить предприятию добиться конкурентоспособного и устойчивого положения на рынке.

По сравнению со старой системой управления, существовавшей много лет на российских предприятиях, в новых условиях появляются новые функции: разработки стратегии и политики развития, поиск необходимых материальных и трудовых ресурсов, совершенствование производственной и организационной структур управления предприятием.

В этих условиях резко возросли требования к российским менеджерам за своевременность и качество принимаемых решений. Усилилась роль научно-технического прогресса, дающего возможность путем нововведений удовлетворять потребности рынка. В российском бизнесе появилась острая необходимость проведения маркетинговых исследований, позволяющих изучить эти потребности. Для осуществления производства конкурентоспособной продукции в условиях минимизации издержек производства все большее значение приобретают вопросы, связанные с управлением персонала, который в новых российских реалиях становится основным ресурсом.

Менеджмент на российских предприятиях предъявляет высокие требования к профессионализму управленческого персонала и стилю управления. В условиях дефицита денежных ресурсов появилась необходимость использовать наработанные мировой практикой менеджмента методы мотивации. Российский опыт в области делового управления сводится только к использованию методов планирования и контроля за исполнением планов.

Российские так называемые "новые коммерческие структуры" - пока не деловые, а чисто спекулятивные предприятия. Производственные предприятия, пытающиеся работать в условиях рынка, встречают множество проблем и ограничений в области окружающей среды их хозяйственной деятельности. Поэтому для российских менеджеров важно изучить зарубежный опыт управления и творчески использовать его в новых российских условиях в целях строительства организации нового для нашей страны типа, включающего современные методы корпоративного и антикризисного управления, ориентированных на диверсификацию, конкурентоспособность и финансовую устойчивость.

Подход с позиций человеческого фактора для России, имеющей многолетний опыт административно - бюрократического, излишне формализованного управления, сегодня очень важен.

Вопрос 7. Проблемы российского менеджмента

Переход от административно-командной экономики к рыночной, с одной стороны, и специфика российской системы

ценностей, российского менталитета, с другой, определили особенности российского менеджмента на современном этапе, В период после 1992 года выявлены реальное направление реформ экономики и управления, а также роль отдельных сфер хозяйствования общественно-активных групп и личностей.

1. Приватизация государственной собственности как формирование массы собственников, необходимых для рыночной среды.

Различные темпы перестройки основных групп субъектов хозяйствования: государства, трудовых коллективов (персонала, руководителей, менеджеров) - осложнили переходные процессы и их анализ. Вместе с тем проведенные исследования позволяют выделить следующие направления преобразований социально-экономического характера.

2. Кардинальный отход от социально благоприятной экономики к рациональной.

Для поведения руководителей в рамках благоприятной экономики характерно: сохранение рабочих мест, минимизация потерь квалифицированных рабочих при сокращении объемов производства и его диверсификации. В рамках рациональной экономики это жесткое распределение ресурсов внутри предприятия: борьба за рынки сбыта, укрепление своих позиций на рынке, проведение новой финансовой политики и изменение внутренней организации,- при усилении роли финансового капитала над производительным и человеческим.

3. Изменение поведения и целей трудового коллектива в сторону более рационального отношения к себе.

Это, прежде всего, предложения, поступающие "снизу" и касающиеся более рационального использования ресурсов, производства более выгодных и потребляемых рынком товаров. Акционерами из числа рабочих осознается дилемма, возникающая при требовании выплат дивидендов, повышение зарплаты, с

одной стороны, и дополнительный налог в форме выплат неработающим акционерам, с другой.

Подобное смешение происходит в силу до конца не прошедшего разделения интересов менеджмента и рабочих. Там где разделение произошло, контроль становится менеджерским, а работники превращаются в элемент издержек в деятельности предприятия.

С другой стороны, можно отметить увеличение числа переподготовленных работников, неконфликтное решение вопросов увольнения, сокращение производственного и административно-управленческого персонала.

Активная роль рабочих-акционеров проявилась и облегчила смену менеджерской команды на предприятии.

4. Изменение в целях выживания предприятия методов управления в сторону открытости.

Российские менеджеры в начале переходного периода ориентировались на управление с позиций рационального использования всех внутренних ресурсов и опирались на работников - собственников этого предприятия (владельцев крупных пакетов акций). В настоящее время акценты изменились, и управление добровольно идет на увеличение доли акций, принадлежащих внешним владельцам. Иными словами, сдвиг произошел от "закрытого" управления в сторону "открытого". При этом доля "внешних" владельцев акции часто расширяется в целях привлечения инвесторов для реконструкции производства, его перепрофилирования и диверсификации. Прослеживаются и тенденции добровольного уменьшения "цены" за переход под "внешнее" управление. Речь идет об уступке менеджерами части своей власти "внешним" управлениям взамен на гарантированное владение определенной долей акций.

5. Изменение характеристики корпуса менеджеров российской экономики.

Формирование этой категории управленцев происходило по двум направленным. С одной стороны, это работники, кото-

рые воспользовались экономической свободой и построили сами свой бизнес. Начальной стадией практически у всех было создание малых предприятий. Как правило, это высокообразованные молодые люди (25-40 лет), способные к быстрой переориентации, хорошие организаторы, желающие и умеющие много работать для достижения своей цели. Менеджеров этой категории характеризует быстрое восприятие норм экономического поведения их "западных" коллег, умение комплексно видеть и решать проблемы своего бизнеса, быстрое освоение методов выстраивания деловых, партнерских отношений с "западными" коллегами. При этом ранее эти люди, как правило, не имели опыта руководителей работы, хозяйственными объектами, крупными производственными коллективами, так как не проходили школы экономического взаимодействия административно-командной экономики.

С другой стороны, - руководители крупных предприятий, управленческий опыт которых сложился в административно-командной экономике, но вынужденные осуществлять управление в рыночных условиях, на своем опыте. "Ошибки" в таком обучении приобретают большую цену для предприятия. Более того, иная качественная определенность управления в рыночной экономике во многом определила небольшой удельный вес успешных руководителей. Это руководители уже старшего поколения (50-65 лет) на смену им приходят более, молодые (30-40 лет), имеющие опыт руководящей работы на данном предприятии. К ним относятся работники, ушедшие со своих должностей и пробовавшие строить свой самостоятельный бизнес. Эту категорию работников объединяет опыт самостоятельного управления бизнесом в условиях рынка. Иными словами, на должности первых руководителей крупных предприятий приходят работники данного предприятия. Они приносят с собой опыт рыночного менеджмента, свои капиталы, накопленные в частном бизнесе и наработанные связи с банками.

Для обоих направлений формирования образа современных руководителей бизнеса характерно омолаживание этой категории менеджеров. Переход к рыночным условиям ускорил так же приход к "власти" в бизнесе молодого поколения управленцев. Таким образом, российский опыт переходной к рынку экономики внес

следующие особенности реформирования управления. Это переход к рациональной экономике, где завоевание позиций на рынке представляется более высокой ценностью для менеджеров, чем максимизация числа сохранения рабочих мест, диверсификация производства взамен массового производства изделий, которые умели выпускать. Прослеживается расширение "открытости" в управлении предприятиями. При этом "открытость" обеспечивается не столько за счет утери власти менеджерами, сколько за счет уменьшения влияния рабочих. Более того, менеджмент ряда предприятий готов добровольно поделиться властью (с предоставлением гарантий в виде передачи прав собственности) и ведет активный поиск внешних инвесторов, в том числе и зарубежных, но это следующая ступень эволюции.

Вопросы для повторения

1. Чем обусловлена необходимость возникновения управления?
2. Дайте определение менеджменту?
3. С каких точек зрения можно рассматривать современный менеджмент?
4. Перечислите основные виды менеджмента?
5. В чем сущность функций менеджмента?

Тема 1.2. Становление и развитие теории и практики менеджмента

План лекции

1. Условия и предпосылки возникновения менеджмента.
2. Классическая школа в управлении.
3. Школа человеческих отношений и поведенческие науки и общая характеристика.
4. Современные подходы в менеджменте.

1. Условия и предпосылки возникновения менеджмента.

Практика управления так же стара, как и человеческое общество. Именно по этой причине невозможно точно опреде-

лить время возникновения первых элементов управления. Необходимость в управлении появляется только тогда. Когда лица, непосредственно выполняющие работу, в силу каких-то объективных причин не в состоянии самостоятельно координировать свои действия. Такими причинами могут быть слишком сложная конечная цель, невозможность работников самостоятельно контролировать и оценивать действия друг друга и т.д. В этом случае какой –либо человек и группа людей должны взять на себя координирующие функции, т.е. осуществлять управление деятельностью исполнителей. Менеджмент в той или иной форме существовал всегда там, где люди работали группами и , как правило, в трех сферах человеческого общества:

- Политической- необходимость установления и поддержания порядка в группах;
- Экономической- необходимость в изыскании, производстве и распределении ресурсов;
- Оборонительной- защита от врагов и диких зверей.

Возникновение управления относят в 5 тыс. до н.э. и выделяют в истории его развития пять периодов, начало которых связано с пятью управленческими революциями.

Первая управленческая революция – религиозно-коммерческая-связана с возникновением письменности в Древнем Шумере. Появление письменности оказало существенное влияние на развитие древнего общества и в конечном итоге привело к образованию особой касты жрецов –коммерсантов. Они осуществляли торговые операции. Вели деловую переписку и коммерческие расчеты.

Вторая управленческая революция – светско-административная –относится к 1792-1750 гг. до нашей эры. Она связана с деятельностью правителя Вавилона- царя Хаммурапи, издавшего свод законов, регламентирующих порядок управления государством.

Третья, производственно-строительная, управленческая революция датируется 605-562 гг. до н.э.-время правления древнего царя Навуходоносора. Её основным результатом была интеграция методов государственного управления с контролем и регулированием деятельности в сфере производства и строительства.

Четвертая управленческая революция сопряжена с рождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации (17-18 вв.). Здесь начало зарождение профессиональное управление.

Пятая управленческая революция, известная как бюрократическая, произошла в конце 19 – начале 20 века. Необходимость решения проблем привела к активному обобщению опыта, к поискам эффективных методов управления-менеджмент.

Менеджмент как научная дисциплина прошел несколько этапов развития. Каждый этап представлял особую научную школу. Сменяя друг друга, эти школы не конкурировали между собой, а дополняли теорию и практику менеджмента.

2. Классическая школа в управлении.

Классическая школа представила первый систематизированный подход к управленческой мысли. Примечательно, что её усилия были направлены на поиск путей хорошего выполнения работы каждым служащим. Согласно, точки зрения, изложенной Адамом Смитом, люди склонны избирать курс действий, который максимально удовлетворяет их личные экономические цели, поэтому финансовые инициативы доминируют в классической школе. Классическая школа может быть подразделена на две исторические философии управления: *научный управленческий подход* и *административный управленческий подход*.

Школа научного управления (1885-1920гг.) связана с работами Ф. Тейлора, Ф и Л. Гилберта и Г. Ганта.

Разработки Ф. Тейлора до сих пор используются на многих предприятиях. Создатели школы считали, что используя наблюдения, замеры, логику, анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда. Авторы теоретических разработок также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой работе. Подчеркивалось большое значение обучения.

Школа научного управления выступала за отделение управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. В результате управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований.

При этом представители школы занимались проблемами повышения эффективности труда на уровне ниже управленческого. Ф. Тейлор пришел к выводу, что главная причина низкой производительности труда кроется в несовершенстве системы стимулирования рабочих. Система научной организации труда Ф. Тейлора была построена на пяти основных принципах.

1. Научный отбор рабочего.
2. Научное изучение и обучение рабочего.
3. Специализация работы.
4. Важность побудительных мотивов заработной платы.
5. Справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими.

Административная школа в управлении (1920-1959).

Если научное управление нацелено на эффективность производства, то административное управление на широкие аспекты управления большими группами. Целью школы было создание универсальных принципов управления, следование которым несомненно приведет организацию к успеху.

А. Файоль сформулировал 14 принципов управления:

1. Разделение труда;
2. Полномочия и ответственность;
3. Дисциплина.
4. Единоначалие.
5. Единство направления.
6. Подчиненность личных интересов общим.
7. Вознаграждение персонала.
8. Централизация.
9. Скалярная цепь.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Стабильность рабочего места для персонала.
13. Инициатива.
14. Корпоративный дух.

Административная школа менеджмента отличается игнорированием отдельного человека и его потребностей. За это её представители часто подвергаются критике.

3. Школа человеческих отношений и поведенческие науки и общая характеристика.

Основным недостатком школы управления и классической школы было отношение к человеку. В определенной степени это было связано с тем, что названные школы появились на свет, когда психология находилась в зачаточной состоянии. Недостатки классической школы и в первую очередь отношение к человеку вызвали в 20-х годах рабочее движение против менеджеров. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность со стороны представителей научного управления и классической школы полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации. Наибольший вклад в развитие школы человеческих отношений (1930-1950гг.) внесли М. Фоллет и Э. Мэйо

Э. Мэйо обнаружил, что силы взаимодействия между людьми в коллективе превосходят усилия руководителя и материальную мотивацию труда.

А. Маслоу определил, что мотивы поступков обусловлены их различными потребностями, которые могут быть лишь частично или косвенно удовлетворены с помощью денег. Основываясь на этих выводах, исследователи полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих сотрудниках, то уровень удовлетворенности должен возрасти, что будет вести к увеличению производительности.

4. Современные подходы в менеджменте.

Системный подход – объект рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая вход, выход, связь с внешней средой, обратную связь. Системный подход строится на следующих принципах:

1. Процесс принятия решений должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей.
2. Проблема рассматривается как целое, система, выявляются все последствия и взаимосвязи каждого частного решения.
3. Выявляются и анализируются возможные альтернативные пути достижения целей.

4. Цели отдельных подсистем не должны вступать в конфликт в целой системой.

5. Выявляются в объекте разнокачественные связи и их взаимодействие.

2. Комплексный подход. При применении этого подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, психологические, социальные аспекты менеджмента, а также их взаимосвязь.

3. Интеграционный подход нацелен на исследование и усиление взаимосвязей:

 между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента;

 между стадиями жизненного цикла объекта управления;

 между уровнями управления по вертикали;

 между субъектами управления по горизонтали.

4. Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя. Приоритеты выбора:

 *повышение качества объекта в соответствии с нуждами потребителей;

 *экономия ресурсов потребителей за счет повышения качества;

 *экономия ресурсов в производстве за счет его масштабов, научно-технического прогресса, применения системы менеджмента.

5. Функциональный подход—потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнять для её удовлетворения.

6. Динамический подход—объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ за 5-10 лет и перспективный анализ (прогноз).

7. Воспроизводственный подход ориентирован на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке совокупными затратами на единицу полезного эффекта.

8. Нормативный подход представляет собой установление нормативов управления по всем подсистемам менеджмента.

9. Количественный подход заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи математических. Статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов.

10. Административный подход состоит в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, сроков, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказах, распоряжениях, указаниях, стандартах, инструкциях, положениях).

11. Поведенческий подход. Целью поведенческого подхода является оказание помощи работникам в осознании своих возможностей, творческих способностей путем применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой.

12. Ситуационный подход основан на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией.

Вопросы для повторения

1. Каковы условия и предпосылки возникновения менеджмента?
2. Назовите основные идеи школы науки управления.
3. На чем построена система научной организации труда Ф. Тейлора?
4. Что представляет собой административная школа в управлении?
5. Назовите принципы управления А. Файоля.
6. Каковы основные моменты школы человеческих отношений и поведенческих наук?
7. Что представляет собой школа науки управления?
8. Назовите основные современные подходы в менеджменте.

Тема 1.3. Менеджер организации

План лекции.

1. Качество менеджера. Сущность самоорганизации.
2. Навыки личной работы. Феномен лидерства.
3. Жизненный цикл менеджера.

1. Качество менеджера. Сущность самоорганизации.

Чтобы эффективно работать в организации, менеджер должен иметь специальные знания и обладать способностью их целенаправленного использования в своей повседневной работе. Для этого необходим набор многих важных качеств, объединяющих знания и умения по выполнению профессиональной работы руководства в организации и умение менеджера работать с людьми.

Наиболее важные качества менеджера:

- **Предвидение**-способность видеть перспективу, определять стратегию развития организации.
- **Комплексность** – способность объективно видеть проблемы организации в целом
- **Оперативность** - своевременность анализа, оценки принятия и реализации решения.
- **Целенаправленность**-способность четко определять, ставить и достигать цели.
- **Обучаемость** - способность эффективно осваивать и применять новые знания.
- **Корпоративность**-способность формировать и эффективно использовать аппарат управления.
- **Компетентность**-эффективное распоряжение профессиональными ресурсами.
- **Универсальность** - способность успешно ставить и решать разнообразные задачи.
- **Коммуникабельность** – умение устанавливать связи с целью мобилизации нужных ресурсов.
- **Лидерство**-способность возглавить и повести за собой.
- **Харизматичность**-выделение ярких черт сильной личности.

- **Самоорганизация**-личный ресурс формирования и развития.

Главным условием и конструктивным инструментом становления личности профессионального менеджера является его **самоорганизация**.

Самоорганизация генетически свойственная любому человеку. Механизм самоорганизации является необходимой основой как собственно существования, так и любой целенаправленной деятельности человека, формирования мировоззрения и взаимодействия с окружающим миром.

Самоорганизация характеризует личность как сложившегося, адекватно мыслящего, целенаправленно развивающегося человека, готового к эффективному взаимодействию с окружающими. Каждый человек, так или иначе, осмысливает инстинктивно осуществляемые эффективные процессы. Целенаправленно закладывая процедуру их организации и проведения в свои сознательные действия. Именно сознание обеспечивает отбор, анализ, повторение, совершенствование, а затем принципиально новое поведение личности.

Сознание является конструктивной основой самоорганизации, ресурсом самореализации и инструментом позиционирования личности.

Самоорганизация является осознанным инструментом, с помощью которого человек систематизирует свои восприятия, анализирует деятельность, целенаправленно совершает осознанные действия.

Сущность самоорганизации менеджера характеризуется индивидуальным подходом и персональным применением. Под самоорганизацией менеджера сегодня подразумевается спектр составляющих, из которого выделяются следующие наиболее важные позиции:

- Формирование собственных представлений.
- Осмысление и обеспечение удовлетворения потребностей.
- Накопление и систематизация и развитие необходимых знаний.

- Оценка. Освоение и совершенствование личных деловых качеств.
- Обучение конкретным организационным навыкам и процедурам.
- Овладение культурой взаимоотношений в организации и обществе.
- Достижения уровня развития личности, соответствующего организации.
- Получение формального и неформального статуса.

2. Навыки личной работы. Феномен лидерства.

Организация труда в целом рассматривает научно обоснованное решение следующих взаимосвязанных проблем менеджмента организации:

- Разработку оптимальной системы личной работы.
- Совершенствование приемов и способов выполнения операций.
- Продуктивность использования рабочего времени.
- Специфику организации личного труда.
- Организацию и обеспечение дисциплины.
- Овладение эмоционально-волевым потенциалом личности.
- Обеспечение сохранения здоровья и соблюдения безопасности.
- Организацию рабочего пространства и оснащение рабочих мест.
- Организацию использования технических средств.
- Организацию труда в аппарате управления.
- Формирование и поддержание морально - психологического климата.

Одним из приоритетных навыков личной работы менеджера является **система индивидуального планирования**. Важнейшим периодом планирования для руководителя является день. Руководители как правило , работают по 10-12 часов в сутки. В таком ритме нуждаются в упорядочении стиль, приемы и техника личной работы. Современные исследования показывают, что значительная часть менеджеров, не говоря уже о подчиненных, не составляют плана рабочего дня, е решению вопро-

сов приступает по мере возникновения потребности, и хотя вопросы могут решаться энергично, они заранее не продумываются. Планирование на день – это программа дневных дел, помогающая руководителю определить цели работы в порядке их значимости и эффективно использовать рабочее время. Для последовательного достижения и оценки результатов менеджеру необходимо проводить ежедневный анализ выполненного:

- Чего и почему не удалось сегодня добиться?
- Чего и как сегодня удалось добиться?
- Как можно использовать достигнутое?
- Что нужно сделать для более рациональной организации работы?

Руководитель, планирующий свою программу и думающий о выполнении этого плана, вынужден работать в определенном режиме и на конкретные дела отводить конкретное время. Исследователи утверждают, что каждому руководителю в течение рабочего дня приходится в среднем 30-40 раз переключаться от одного дела на другое, и решение возникающих при этом вопросов занимает 5-10 минут. Растет физическое и нервное напряжение руководителя, и, как следствие, снижается качество принимаемых решений.

Как отмечают специалисты, 3-минутный вынужденный перерыв в умственной работе вызывает необходимость терять от 15 до 30 минут на переключения внимания. Если руководитель в течение рабочего дня вынужден решать множество текущих расходов, от этого страдают важные и трудоемкие дела. Разработка плана на более длительный период основывается на уточнении промежуточных и конечной целей и определении необходимости работ в порядке их значимости. Вся разновидность работ условно может быть представлена следующими тремя группами:

- 1) Работы обязательные с позиций достижения целей;
- 2) Работы важные, но не срочные на данный момент;
- 3) Работы менее важные и не самые срочные.

После того, как цели и задачи любого периода планирования определены, руководителю необходимо решить вопрос как будет организован **контроль за ходом выполнения плана.**

При этом следует помнить, что контролируется именно цель, степень её реализации, а не мероприятия, необходимые для её достижения. Контроль за выполнением заданий и использование времени - последний пункт в системе индивидуального планирования. Он позволяет руководителю получать необходимую информацию для проведения анализа и определение путей совершенствования своей работы. Инструментом работы руководителя является **делегирование полномочий** аппарату управления и персоналу организации. Менеджеру необходимо установить оптимальное соотношение между различными категориями управленческого персонала, распределить функции и определить компетенцию других не дублируя обязанности.

Одним из ключевых моментов в организации труда руководителя является подбор заместителя и секретаря. Им необходимо предоставить хорошо продуманные полномочия с учетом профессиональных достоинств и личностных характеристик. Нельзя при этом забывать психологическую совместимость руководителя и заместителя. Необходимо систематически делегировать часть работы, не требующей высокой квалификации, своим подчиненным всех уровней (переписка, технические функции, поиск информации и т.д.). Руинные виды работы отнимают у менеджера массу рабочего времени и часто приводят к его перегрузкам.

Для более эффективной организации собственной деятельности, жесткого соблюдения установленного распорядка, понимания причин отклонений от рекомендуемых наукой правил работы менеджер проводит постоянный контроль, анализ и оценку собственных действий. Информационное обеспечение и применение всевозможных информационных систем играют важную роль в организации труда руководителей. Не случайно в газетных объявлениях с предложениями вакансий на должность менеджера умение использовать оргтехнику является одним из основных требований к кандидату. Очень важно содержать в порядке свои документы, книги и прочие источники информации, определенным образом упорядочивая их по приоритетности.

Рабочие места (письменный стол, рабочий стол компьютера и т.д.) рекомендуется разделить на **три основных сегмента**.

Первый, наиболее близкий и поддерживаемый в порядке -сегмент важной информации, располагаемый в центре рабочего стола, в том числе экрана компьютера.

Второй по важности сегмент текущей информации располагать нужно на периферии стола или в папке «Мои документы» компьютера.

Третий сегмент справочной информации помещается в ящиках стола или других паках компьютера и т.д.

Лидерство—*способность личности оказывать влияние на группы.*

Феномен лидерства исследуется, представляется и используется исключительно широким кругом самых разнообразных научных дисциплин и сфер практической деятельности. Важно понимать, что в любой организации формальными являются любые подразделения. Созданные по решению руководства, а неформальными-складывающиеся самостоятельно или даже случайно. Как только организация начинает работать, она становится социальной сферой, где люди взаимодействуют между собой не только согласно предписанным инструкциям и правилам, но и по личным интересам, симпатиям ,антипатиям. На основе различных интересов и увлечений т.е. социальным взаимоотношениям, в формальной организации возникают неформальные группы и даже организации, которые определяют для себя собственные цели и стремятся к их достижению.

В отличие от четкого разграничения формальных и неформальных организаций лидеры выдвигаются не только в соответствии с природой их происхождения, но и с учетом других обстоятельств. Так в каждой формальной организации назначается руководитель, автоматически получающий статус его формального лидера. При этом он может завоевывать доверие участников этой организации и стать её неформальным лидером, наилучшим образом объединив в одном лице все возможные полномочия.

Неформальная организация, так же как и формальная, имеет свою иерархию, лидеров, задачи, свои определенным образом складывающиеся правила и нормы поведения. У каждого человека могут складываться и активно действовать не одна, а несколько таких неформальных организаций. При этом один и

тот же человек одновременно может поддерживать или разделять точку зрения разных из них. Естественно, все это должно как минимум учитываться. А в идеале использоваться профессиональным менеджментом для наиболее эффективной постановки и достижения целей организации. В этих условиях взаимодействие формальных и неформальных лидеров становится важнейшим фактором, определяющим эффективность менеджмента организации.

Конструктивность отношений складывающихся между руководителем и неформальным лидером. Во многом определяется не только сегодняшним днем организации, но и её будущим. Такие ресурсы самоорганизации. Как взаимопонимание, доверие, приверженность интересам организации, готовность мобилизоваться менеджеров и их подчиненных, в значительной степени основываются на целенаправленном сочетании формальных и неформальных составляющих. К сожалению, в отечественных организациях нередко наблюдается деструктивное противостояние формального и неформального лидеров в организации. Рядовой конфликт или устойчивое противостояние формальных и неформальных лидеров в организации, по всеобщему признанию. Представляет собой одну из самых потенциально кризисных проблем.

3. Жизненный цикл менеджера.

Жизненный цикл-последовательность этапов формирования, функционирования и развития менеджера как профессионала. Жизненный цикл менеджера выделяют и позиционирует комплекс составляющих, во многом определяющих успех его организации. Детализация состава и содержания жизненного цикла менеджера, рационализация и совершенствование на этой основе работы с персоналом организации позволяют прогнозировать и планировать его карьерную перспективу на длительный промежуток времени. В качестве инновационных составляющих выделяются: Диагностика, соотношение мотивов и стимулов. Выделение предтрудового, трудового и посттрудового периодов жизненного цикла менеджера. С этой целью каждый элемент жизненного цикла рассматривается профессиональным

менеджментом в качестве самостоятельного модуля, определяющего выделение, постановку и необходимость решения конкретной задачи. Такой подход необходим не только для того, чтобы сформировать и реализовать комплекс модульных решений, но и в конечном счете обеспечить его эффективное сочетание и взаимодействие с другими составляющими.

Вопросы для повторения.

- 1) Какие качества необходимы менеджеру?
- 2) Дайте их полную характеристику и приведите примеры.
- 3) Какие из качеств кажутся вам наиболее важными и почему?
- 4) В чем вы видите роль самоорганизации для менеджера?
- 5) Как происходит формирование составляющих самоорганизации?
- 6) Какие навыки личной работы менеджера влияют на её результат?
- 7) Каковы основные принципы, методы и приемы организации труда менеджера?
- 8) Каковы причины участия сотрудников в неформальных организациях?
- 9) Встречали ли вы неформальных лидеров в известных вам организациях?

Раздел 2. Организация как система управления

Тема 2.1. Основы современной организации

План лекции

1. Природа организации.
2. Внешняя среда организации: среда прямого и косвенного воздействия.
3. Внутренняя среда организации: характеристика её элементов.

1. Природа организации.

Организацией называется устойчивая группа лиц (физических и юридических), взаимодействующих с помощью матери-

альных, экономических, правовых и иных условий для решения своих проблем или достижения поставленных целей. Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией: наличие по крайней мере двух людей. Которые считают себя частью группы; наличие по крайней мере одной цели. Которую принимают как общую все члены данной группы; наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, что бы достичь значимой для всех цели.

Существуют формальные и неформальные организации.

Формальные организации – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели и целей.

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

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

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

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

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

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

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

Неформальные организации одновременно могут быть похожими и непохожими на формальные организации. Существование неформальных групп в организации – нормальное явление. Такие группы чаще всего укрепляют трудовой коллектив, и формальный руководитель организации должен их поддерживать.

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

Таким образом, в любой организации реализуются три ключевых процесса: получение ресурсов из внешней среды, производство продукта и передача его во внешнюю среду. При этом в процессе производства продукта происходит добавление ценности (новой стоимости) к тому, что перерабатывается. Добавленная стоимость. Её величина является источником жизнедеятельности и развития любой организации.

Все организации обладают рядом общих характеристик:

- 1) Зависимость от внешней среды;
- 2) Преобразование ресурсов для достижения результатов;
- 3) Разделение труда;
- 4) Наличие подразделений;
- 5) Необходимость управления.

Согласно концепции жизненного цикла организации её деятельность проходит пять основных стадий:

1) **Рождение организации:** главная цель заключается в выживании; руководство осуществляется одним лицом; основная цель – выход на рынок.

2) **Детство и юность:** главная цель – получение прибыли в ближайшей перспективе и ускоренный рост; стиль руководства жесткий; основная задача – укрепление позиций и захват рынка; задача в области организации труда – планирование прибыли, увеличение заработной платы, предоставление различных льгот персоналу.

3) **Зрелость:** главная цель-систематический сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа; эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий; основная задача в области организации труда-разделение и кооперация труда, премирование за индивидуальные результаты.

4) **Старение организации:** главная цель-сохранение достигнутых результатов; эффект руководства достигается за счет координации действий; основная задача-обеспечить стабильность. Свободный режим организации труда, участие в прибылях;

5) **Возрождение либо исчезновение:** главная цель состоит в обеспечении оживления по всем функциям; рост организации достигается за счет сплоченности персонала, коллективизма; главная задача-омоложение, внедрение инновационного механизма. Научной организации труда и коллективное премирование.

б) 2.Внешняя среда организации: среда прямого и косвенного воздействия.

2. Внешняя среда организации: среда прямого и косвенного воздействия.

Организацию можно рассматривать как совокупность её параметров. Которые меняются под воздействием управленческих решений и внешней (окружающей среды). Внешняя среда разделяется на факторы косвенного (макросреда) и прямого (микросреда) воздействия.

Макросреда – факторы косвенного воздействия оказывают влияние в целом на все организации, действующие в той или иной отрасли. К ним относят факторы, характеризующие развитие национальной экономики в целом: *экономическая среда, политическая среда, технологическая среда, социальная среда.*

Экономическая среда-факторы, определяющие развитие экономических процессов в национальной экономике (темп роста ВВП, внешние долги и т.д.), влияние бюджетной сферы и налоговой политики государства на платежеспособность населения, инвестиционную привлекательность национальной экономики, устойчивость национальной валюты, темп инфляции, нормы налогообложения и т.д.). Состояние экономики влияет на

стоимость всех ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги.

Политическая среда - факторы, определяющие развитие политических процессов. Стабильность законодательных норм в национальной экономике, политическая идеология, определяющая политику правительства, степень общественного недовольства правительством и т.д. Большое значение имеет фактор политической стабильности.

Технологическая среда - (способы преобразования ресурсов в результат)- факторы, определяющие тенденции развития научно-технического прогресса и связанного с ним изменениями технологического базиса производства.

Социальная среда - факторы, определяющие демографическую структуру населения и тенденции развития, нормы, обычаи и ценности населения, отношение людей к работе и качеству жизни, темпы роста населения и др. Социальная среда во многом определяет состояние рынка труда и численность трудоспособного населения.

Микросреда-факторы, оказывающие влияние на деятельность конкретной организации и определяющие её конкурентоспособность в сравнении с другими организациями, действующими в той или иной отрасли. К ним относятся:

- **Поставщики ресурсов** - хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица), располагающие ресурсами, необходимыми организации для её эффективной деятельности;

- **Потребители продукции (работ и услуг)**- хозяйствующие субъекты (юридические или физические лица) испытывающие спросом на продукцию предлагаемые конкретной организацией;

- **Конкуренты**-хозяйствующие субъекты (юридические и физические лица), соперничающие на конкретном рынке и производящие продукцию (работы и услуги) которые способны удовлетворить аналогичные потребности потенциальных покупателей;

- **Посредники** - хозяйствующие субъекты (юридические и физические лица), способствующие в продвижении, распространении и сбыте товаров организации.

Контактные аудитории - это системы и социальные группы, которые проявляют реальный или потенциальный интерес к деятельности фирмы и могут оказать существенное влияние на её результаты. К ним относятся:

- Государственные органы: налоговые, статистики, лицензирования, санитарного, экологического и других видов надзора;
- Местные органы власти;
- Общественность: профсоюзы, союзы потребителей, экологические и другие общества;
- Аудиторские и консалтинговые фирмы;
- Независимые средства массовой информации, пресса, радио, телевидение;

Основные характеристики внешней среды- это взаимосвязанность факторов, сложность внешней среды, подвижность среды, неопределённость внешней среды.

3. Внутренняя среда организации: характеристика её элементов.

Анализ внутренней среды организации имеет следующее значение для организации:

- Информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей;

- Анализ внутренней среды позволяет лучше уяснить цели и задачи организации;

- Указывает на то, что помимо производства продукции. Оказывая услуги организация обеспечивает возможность существования своим работникам, создает определенные социальные условия для их жизнедеятельности.

Внутренняя среда организации- совокупность процессов. В результате которых организация преобразует имеющиеся

ресурсы и товары, предлагаемые рынку. В составе внутренней среды можно выделить две части: ресурсную и операционную. В состав ресурсной части входят менеджмент как ресурс, определяющий организацию процессов управления (менеджеры и их квалификация, методы и технологии управления, информация, необходимая для принятия управленческого решения и т.д.), финансы как ресурс, определяющий возможности в приобретении необходимых ресурсов для своего развития, персонал как трудовой ресурс.

Операционная часть организации-совокупность процессов, связанных с преобразованием исходных ресурсов в готовый товар.

Внутренняя среда- это ситуационные факторы внутри организации, на которые оказывают воздействия управленческие решения. Выделяют следующие элементы внутренней среды: производство, персонал, организация управления, маркетинг, финансы и учет.

●**Производство:** объем, структура, темпы производства; номенклатура продукции предприятия; обеспеченность сырьем и материалами, уровень запасов, скорость их использования, система контроля запасов; наличный парк оборудования и степень его использования, резервные мощности. Техническая эффективность мощностей; местонахождение производства и наличие инфраструктуры; экология производства; контроль качества; издержки; патенты; торговые марки и т.д.

●**Персонал:** структура, потенциал, квалификация; количественный состав работников; производительность труда; текучесть кадров; стоимость рабочей силы; интересы и потребности работников.

●**Маркетинг:** товары, произведенные фирмой; доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию о рынке; каналы распределения и сбыт; маркетинговый бюджет и его исполнение; маркетинговые планы и программы; нововведения; имидж; репутация и качество товаров; стимулирование сбыта, реклама, ценообразование.

● **Финансы и учет:** финансовая устойчивость и платежеспособность; прибыльность и рентабельность; собственные и заемные средства, формирование бюджета, планирование прибыли.

Вопросы для повторения

1. Дайте определение понятию организации?
2. В чем заключается различие между формальными и неформальными организациями?
3. Назовите причины, побуждающие людей вступать в неформальные организации?
4. Какие общие характеристики организаций вы можете назвать?
5. Какие основные стадии проходит организация в своем развитии?

Тема 2.2. Планирование в организации

План лекции

1. Планирование организации.
2. Сущность стратегического планирования
3. Миссия и цели организации
4. Анализ внутренней и внешней среды организации.

1. Планирование организации.

Планирование – это вид управленческой деятельности. Связанной с составлением планов организации в целом, ее подразделений, функциональных подсистем, отделов, служб.

Цели планирования:

1. Определение направления развития компании.
2. Снижение влияния всевозможных изменений внешней и внутренней среды.
3. Сведение к минимуму потерь от нерационального использования рабочей силы и ресурсов.

4. Установление стандартов, пригодных в дальнейшем на этапе контроля.

Результатом процесса планирования являются планы.

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

Принципы планирования

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

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

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

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

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

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

- изменение внешней среды может носить непредсказуемый характер и потребует корректировок плана;

- не всегда возможно предусмотреть изменение во внутренней сфере.

Принцип гибкости заключается в необходимости предусматривать при составлении планов определенные производственные резервы. Величина резервов зависит от уровня про-

фессиональной компетентности плановиков. Они должны быть достаточными для достижения поставленной цели, не завышенными или заниженными.

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

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

2. Сущность стратегического планирования

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

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

Этапы стратегического планирования:

- формирование миссии и целей;
- проведение стратегического анализа;
- оценка и выбор стратегических альтернатив;

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

Оценка и выбор стратегических альтернатив

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

Элементы стратегии:

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

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

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

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

Анализ стратегических альтернатив. Оценка стратегии.

В распоряжении предприятия имеются четыре стратегических альтернативы:

1. Ограниченный рост,

2. Рост,
3. Сокращение
4. Сочетание этих вариантов.

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

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

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

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

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может осуществляться в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста (например, производитель приобретает оптовую фирму-поставщика или

одна фирма по производству чего-либо приобретает другую). Рост может приводить к конгломератам, т.е. объединению фирм в несвязанных отраслях.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- создание организационных возможностей для успешного выполнения стратегии;
- управление бюджетом с целью выгодного размещения средств;

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

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

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

Оценка реализации стратегии осуществляется по следующим ступеням:

- необходимо удостовериться, что текущие цели предприятия и его задачи точно соответствуют общим желаниям руководства предприятия и его стратегии в целом;
- необходимо описать продукт, выпускаемый предприятием, и дать ему оценку соответствия текущему моменту;

- менеджер должен точно определить сегменты своих потребителей, а также взять в расчет все потенциальные сегменты рынка, на котором работает предприятие;

- следует построить профиль потребителей, который специфически определяет нужды, выгоды и покупательские критерии потребителей продукции данного предприятия;

- необходимо правильно определить стратегические единицы бизнеса и дать им правильную оценку. Стратегические единицы бизнеса (СЕБ) – конкурентная среда, в которой предприятие устанавливает соответствие своего продукта потребительской группе или рынку. Именно стратегические единицы бизнеса определяют бизнес;

- менеджер должен учесть все силы индустрии, которые воздействуют на стратегические единицы бизнеса данного предприятия;

- пункты дифференциации должны являться устойчивыми и отчетливыми в глазах потребителей данного предприятия;

- стратегические выводы для каждой стратегической единицы бизнеса должны совпадать с целями и возможностями данного предприятия;

- выполнение конкретной стратегии и конкретных тактических ходов должно соответствовать ресурсам данного предприятия и успешно осуществляться на каждом этапе.

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

- определение того, что и по каким показателям проверять;

- оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;

- выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;

- осуществление корректировки, если она необходима и возможна.

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

Тактическое планирование

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

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

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

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

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

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

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

Степень регулярности действия. В стратегическом планировании действия могут носить как регулярный, так и нерегу-

лярный характер. В тактическом планировании принят фиксированный график действий.

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Миссия и цели организации

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

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

Пример:

Миссия компании Ford

Представление людям дешевого транспорта.

Миссия компании Procter&Gamble

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

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

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

Следует различать широкое и узкое понимание миссии.

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

висимости от глубины изменений, которые могут происходить на предприятии и в среде его функционирования.

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

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

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

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

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

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

Формирование миссии присуще высоко развитому бизнесу. Предпочтительным считается сочетание короткого лозунга, опре-

деляющего основное направление действий фирмы, с хорошо проработанным текстом миссии, включающим следующие пункты:

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

Цели организации

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

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

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

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

Цели подразделения. В каждом подразделении организации также необходима выработка своих целей. Например, целью подразделения маркетинга может стать сокращение количества жалоб потребителей на N% в следующем году. Цели сходных подразделений в различных организациях могут быть гораздо ближе друг другу, чем даже цели различных подразделений в рамках одной организации, поэтому особенно необходима их координация. Цели подразделений должны удовлетворять деятельности организации как целого, а не входить в противоречия с целями других подразделений.

Цели организации должны обладать рядом характеристик:

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

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

Главная цель деятельности коммерческих организаций - получение прибыли.

Примеры целей деятельности организации

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

4. Анализ внутренней и внешней среды организации.

Подразумевает оценку стратегического состояния фирмы с учетом факторов:

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

Сущность анализа внешней среды состоит в систематическом изучении и оценке контролируемых и неконтролируемых факторов (объектов и событий), относящихся к предприятию. Главная цель такого анализа – получение необходимой планово-прогнозной информации, а дополнительная цель – выявление сильных и слабых сторон самого предприятия, а также возможностей и рисков, связанных с его внешней средой.

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

Используются различные виды анализа и их комбинации:

- анализ, проводимый исключительно на базе прошлой фактической информации – анализ фактов, или фактический анализ;
- анализ, проводимый на базе информации, ориентированной в прошлое и будущее – анализ событий и отклонений. Анализ отклонений является частью процессов контроля;

- анализ, проводимый на базе будущей информации – анализ планируемых показателей. Служит для оценки составленных планов и выбора плановых альтернатив.

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

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

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

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

Оценка состояния деловой обстановки включает несколько параметров.

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

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

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

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

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

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

Внутренние факторы.

Сильные стороны:

- компетентность;
- наличие достаточных финансовых ресурсов;
- наличие хороших конкурентоспособных навыков;
- хорошая репутация у потребителей;
- признанное лидерство предприятия на рынке;
- наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий

в данной сфере деятельности;

- наличие собственных технологий высокого качества;

наличие преимуществ в стоимости на продукцию и услуги; наличие преимуществ перед конкурентами; Способность к инновациям и т.п.

Слабые стороны:

- отсутствие стратегического направления;
- маргинальное положение на рынке;
- наличие устаревшей техники;
- низкий уровень прибыльности;
- неудовлетворительный уровень менеджмента;
- плохой контроль;

- слабость по сравнению с конкурентами;
- отсталость в инновационных процессах;
- узкий ассортимент продукции;
- неудовлетворительный имидж на рынке;
- низкие маркетинговые навыки у персонала;
- отсутствие достаточного финансирования проектов и т.п.

Внешние факторы.

Благоприятные возможности:

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

Факторы угрозы:

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

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

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

Менеджер должен также знать, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользо-

ванные возможности предприятия могут стать угрозой, если их вовремя использует конкурент. С другой стороны, удачно предотвращенная угроза может обеспечить предприятию сильную позицию, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Вопросы для повторения

1. Дайте определение понятию планирования?
2. Какие виды планирования вы знаете?
3. Что представляет собой стратегическое планирование?
4. Из каких этапов состоит стратегическое планирование?
5. Какие моменты следует отразить в миссии?
6. Назовите наиболее распространенные направления разработки целей организации?
7. Какие бывают альтернативы стратегии?
8. Назовите основные характерные черты тактического плана?

Тема 2.3. Мотивация деятельности организации

План лекции

1. Понятие и роль мотивации труда
2. Теории мотивации персонала.
4. Организация мотивации и стимулирования труда персонала.

1. Понятие и роль мотивации труда

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

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

Мотив-это то, что вызывает определенные действия человека, находится «внутри» человека, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мо-

тив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивация, рассматривается как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести этапов, следующих один за другим.

1. Возникновение потребности
2. Поиск путей устранения потребностей
3. Определение направления действий
4. Осуществление действия
5. Осуществление действия за получение вознаграждения.
6. Устранение потребностей.

Рис. 1. Процесс мотивации

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

Вторая стадия-поиск путей устранения потребности, раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить её: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия-определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться. Что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов: что я должен получить, чтобы устранить потребность; что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю; в какой

мере я могу добиться того, чего желаю. Настолько то, что я могу получить, может устранить потребность.

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

Пятая стадия-получение вознаграждения за осуществление действий. Прделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия-устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности. Из множества разработанных мотивационных моделей можно выделить следующие: **кнута и пряника, содержательные теории мотивации, процессуальные теории мотивации.**

В качестве развития метода «кнута и пряника» Д. Мак-Грегор сформулировал два подхода, они известны как теория X и теория Y.

Теория X—авторитарный взгляд на управление, ведущий к прямому регулированию и жесткому контролю. Теория предполагает, что исполнители в своем большинстве нуждаются в принуждении, контроле, руководстве, и стимулировании добросовестной работы требует страха наказания. Для того чтобы работник эффективно трудился, необходимо осуществлять жесткий контроль в отношении его действий. В соответствии с теорией X:

- Человек изначально не любит работать и будет избегать работы;

- Человека следует принуждать, контролировать, направлять, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации;

- Средний человек предпочитает, чтобы им управляли; он предпочитает избегать ответственности, у него мало честолюбия, ему нужна безопасность.

Теория Y стимулирует и подтверждает делегирование полномочий, обогащение содержания работы, улучшение взаимоотношений руководитель-подчиненный, коллективное решение проблем и признание того, что мотивация людей происходит на основе сложной совокупности психологических потребностей и ожиданий. Предполагается, что при создании и поддержании определенных достаточно демократичных условий труда работник способен плодотворно реализовывать свои творческие способности. Принимать ответственные решения и реализовывать их. Это факт делает управление типа «Y» **гораздо более эффективным.**

В соответствии с теорией Y:

- Человеку нравится работать;
- Внешний контроль-не единственное средство объединение усилий для достижения целей организации. Человек может осуществлять самоуправление и самоконтроль. Служа целям, которым он привержен.

- Средний человек стремится к ответственности.

2. Теории мотивации персонала.

Мотивация – процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации.

Различают содержательные и процессуальные теории мотивации.

Содержательные теории мотивации основываются на выявлении тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К этой группе относятся теории Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлелланда, Фредриха Герцберга, Скиннера Бернарда.

Процессуальные теории мотивации (более современные) основаны на моделях поведения людей с учетом их восприятия и познания (теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера).

Все потребности человека могут быть классифицированы на первичные и вторичные.

Первичные потребности являются физиологическими и врожденными (потребность в пище и воде, дыхании и сне, продолжении рода и сексуальные потребности), все они заложены в генетическом коде людей.

Вторичные потребности являются психологическими и приобретенными (потребность в успехе, уважении, привязанности, власти, принадлежности кому-либо или чему-либо). Эти потребности возникают и осознаются одновременно с накоплением жизненного опыта.

Потребности невозможно пощупать или измерить. О них можно лишь судить по поведению и поступкам (делам) людей. Потребности служат мотивом (побуждением) к действию.

Важной категорией в теории мотивации является понятие «вознаграждение».

Различают внутреннее и внешнее вознаграждение.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Сюда относится чувство удовлетворенности от процесса труда, достижение намеченного результата или целей, осознание общественной значимости труда и возникновение на этой почве самоуважения. В процессе труда работник удовлетворяет свою человеческую потребность в общении с себе подобными т.е. другими людьми.

Внешнее вознаграждение дается организацией, где работает сотрудник. Зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвала и признание коллег и руководства, дополнительные выплаты, дополнительный отпуск, служебный автомобиль, награды.

Характеристика содержательных теорий мотивации.

В теории А. Маслоу потребности делятся на врожденные и приобретенные и представляют собой пятиуровневую иерхическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом.

5. Потребности в самовыражении (например, реализация заложенных в человеке способностей)
4. Потребности в признании (например, самоуважение, признание другими людьми, приобретение или приобщение к власти)
3. Потребности в контактах (например, принятие определенной желаемой группой, любовь)
2. Потребности в безопасности (например, возможность жить в безопасной среде)
1. Физиологические потребности (например еда, питье, сон)

К первому уровню Маслоу отнес физиологические потребности, удовлетворение которых обеспечивает человеку выживание: пища, жилье, отдых и т.д. Для их удовлетворения необходимы минимальный уровень заработной платы и сносные условия труда.

Ко второму уровню причислены потребности в безопасности и уверенность в будущем, удовлетворяемые с помощью заработной платы, превышающий минимальный уровень.

На третьем уровне помещены потребности в поддержке со стороны окружающих, признание заслуг человека, принадлежность к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимы участие в групповой работе, коллективном творчестве. Внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень составляет потребности в самовыражении. Признанию со стороны окружающих. Они удовлетворяются путем приобретения компетенции, завоевании авторитета, лидерства, известности, получения публичного признания.

На пятой ступени-потребности в самовыражении, реализации потенциальных возможностей, причем независимо от внешнего признания. Для удовлетворения этих потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора методов и средств решения стоящих перед ним задач.

Поведение человека определяет нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры. После того как потребность удовлетворена, её мотивирующее воздействие прекращается.

Потребности требуют первостепенного удовлетворения, тем самым влияют на поведение человека, прежде чем начнут сказываться потребности более высоких уровней. Человек испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу. После чего будет пытаться построить убежище. Живя в удобстве и безопасности. Человек сначала будет побуждаться потребностью в социальных контактах, затем стремиться к уважению со стороны окружающих. Поскольку с развитием человека его потенциальные возможности расширяются, потребности в самовыражении никогда не могут быть полностью удовлетворены. Менеджер должен тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, следовательно, мотивация. Которая была эффективной ранее, не может быть таковой все время.

По теории Мак –Клеланда существуют три основные потребности, мотивирующие человека: потребности во власти, потребности в успехе, потребности в принадлежности (социальная потребность).

По сути, все члены любой организации в какой-то мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности, Д. Мак-Клеланд использовал результаты своего исследования для определения трех характерных типов менеджеров:

- Так называемые институционные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти, чем в принадлежности, и обладают высоким уровнем самоконтроля;
- Менеджеры, у которых потребность во власти сильнее, чем потребность в принадлежности, но которые более открыты и социально активны, чем институционные менеджеры;
- Менеджеры у которых потребность в принадлежности сильнее потребности во власти и которые также открыты и социально активны.

Исследование предполагает, что менеджеры первых двух типов лучше управляют своими отделами, в основном из-за своей потребности во власти. Работа Д. Мак-Клеланда показала, что потребность в успехе можно развить в человеке и в результате получить более эффективную работу.

Процессуальные теории мотивации.

В процессуальных теориях мотивации акцент делается на объяснении процесса выбора поведения, способного привести к желаемым результатам. Эти теории объясняют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Согласно процессуальным теориям, поведение личности определяется с одной стороны, её потребностям, с другой – восприятием ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможными последствиями выбранного типа поведений.

Вопрос 3. Организация мотивации и стимулирования труда персонала.

Мотивация труда это стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

Мотивы труда различаются следующим образом:

*по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности;

*по тем благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей.

*по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ.

Стимулирование труда предполагает создание механизмов, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника. Формирования у него мотивов труда.

Система стимулирования персонала.

№№	Вид стимулирования	Форма стимулирования	Основное содержание и источники
	Материальное	Зарботная плата	Оплата труда наемного работника, включая основную и дополнительную з/плату, премии, надбавки, доплаты.

Продолжение таблицы

		Бонусы	Разовые выплаты из прибыли организации.
		Участие в акционерном капитале.	Покупка акций организации и получение дивидендов; покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций.
		Участие в прибылях	Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд.
	Нематериальное	Стимулирование свободным временем	Предоставление работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.
		Трудовое или организационное стимулирование	Продвижение по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки.
	Моральное	Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания.	
	Материальное	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на оплату транспортных расходов; на приобретение транспорта, предоставление транспорта с полным обслуживанием (с водителем); с частым обслуживанием лицам с частыми разъездами, руководящему персоналу.
		Организация питания	Выделение средств на организацию питания в организации;
		Продажа товаров, выпускаемых организацией.	Выделение средств на скидки с продажи этих товаров.
		Стипендиальные программы	Выделение средств на образование на стороне.

Продолжение таблицы

		Программы обучения	Покрытие расходов на организацию обучения, переподготовку, повышение квалификации.
		Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели.
		Программы строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или на паевых условиях.
		Страхование жизни	За счет средств организации осуществляется страхование жизни работников и за символическое отчисление – членов его семьи.
		Программы выплат по временной нетрудоспособности	При несчастном случае годовой доход работника; при несчастном случае со смертельным исходному двойной годовой доход.
		Ассоциации получения кредитов	Установка льготных кредитов на строительство жилья, приобретение товаров длительного пользования, услуг и т.д.

Вопросы для повторения

1. Дайте определение понятию мотивации?
2. Назовите основные стадии процесса мотивации.
3. В чем сущность «Теории X» и «Теории Y» Д. Мак-Грегора?
4. Раскройте содержание теории мотивации А. Маслоу.
5. Что представляет собой теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клеланда?

Тема 2.4. Контроль в организации

План лекции.

1. Сущность контроля в организации
2. Виды управленческого контроля
3. Этапы процесса контроля.
4. Внешний и внутренний контроля.

1. Сущность контроля в организации.

Контроль – одна из основных функций менеджмента.

Сущность контроля заключается в трех основных элементах:

- *установление контролируемых стандартов деятельности;
- *измерение и анализ результатов деятельности, информация о которых получена с помощью контроля;
- *корректировка технологических, хозяйственных и иных процессов в соответствии со сделанными выводами и принятыми решениями.

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

Система контроля в организации решает следующие задачи:

1) С помощью контроля можно заранее обнаружить во внутренней или внешней среде организации факторы, которые могут оказать существенное влияние на её функционирование и развитие и, подготовившись необходимым образом, своевременно на них отреагировать.

2) Контроль помогает своевременно обнаружить неизбежные в деятельности любой организации нарушения, изъяны, ошибки, промахи и оперативно принять необходимые меры для их устранения.

3) Результаты контроля служат основой оценки работы организации и её персонала за определенный период, эффективности и надежности системы управления ею.

В результате контроль позволяет избежать в будущем неудовлетворительных результатов деятельности и создать необходимые предпосылки для стимулирования персонала.

Цели контроля будут достигнуты только в том случае, если он осуществляется в соответствии с определенными принципами:

1) Контроль должен быть всеохватывающим, то есть удерживающим в поле зрения основные сферы деятельности организации – внешнюю ситуацию и внутренние процессы, протекающие в ней.

2) Система контроля должна иметь стратегическую направленность, заданную основными приоритетами развития организации.

3) Система контроля в организации должна быть гибкой, отражать изменения в структуре организации и системе управления организацией.

4) Система контроля должна быть экономичной, чтобы выгоды, приносимые им, превышали затраты на его проведение.

5) Эффективный контроль требует индивидуализированности, нацеленной на конкретные процессы, результаты, людей без учета их личностных качеств, должностного положения, связей в коллективе.

6) Ориентация на человеческий фактор предполагает не только объективность контроля, но и его доброжелательность, исключение какой бы то ни было слежки за членами организации, что существенно

ухудшает морально-психологический климат.

7) Контроль должен быть ориентирован на результаты, конечная цель контроля состоит в решении задач, стоящих перед организацией.

2. Виды, стадии и этапы контроля.

Существуют три основных вида управленческого контроля: предварительный, текущий, итоговый.

Предварительный предшествует активной деятельности организации, задача данного вида контроля состоит в проверке готовности организации, её персонала, производственного аппарата, системы управления к работе.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Как правило, его объектом являются подчиненные сотрудники.

Выделяют две формы текущего контроля: **стратегический и оперативный**. **Стратегический контроль** имеет в ка-

честве основного объекта эффективность использования ресурсов организации с точки зрения достижения её конечных целей. **Оперативный** контроль ориентирован на текущую производственную и хозяйственную деятельность, в частности: движение изделий в рамках технологического процесса; загрузку оборудования, соблюдение общего графика работы; наличие запасов сырья, материалов, топлива, незавершенного производства и готовой продукции, уровень текущих затрат, расходование денежных средств.

Итоговый контроль связан с оценкой выполнения организацией своих планов и составлением новых; он предполагает всесторонний анализ не только конкретных результатов деятельности за истекший период, но и сильных и слабых её сторон.

3. Этапы процесса контроля.

Процесс контроля состоит из нескольких этапов:

На первом этапе происходит определение параметров функционирования и развития организации, которые необходимо впоследствии контролировать, и источников информации о них.

На втором этапе создается модель системы управления организацией, в которой отражаются потоки ресурсов, информации, точки образования, промежуточных и конечных результатов, а также наиболее подходящие моменты для осуществления контрольных действий – так называемые «точки контроля».

Третий этап заключается в получении информации о реально достигнутых результатах и сопоставлении ее с соответствующими нормативами, что позволяет определить, имеются ли отклонения от стандартов, находятся ли они в доступных пределах и не пора ли осуществлять корректирующие действия.

Четвертый этап процесса контроля состоит в корректировке деятельности организации. Модификации целей, пересмотре планов, перераспределении заданий, совершенствовании технологий производства и управления.

4. Внешний и внутренний контроль.

Выделяют внешний и внутренний контроль.

Внешний контроль осуществляется руководством или специальными сотрудниками-контролерами. В рамках внутрен-

него контроля исполнители сами следят за своей работой и её результатами и вносят по мере необходимости корректировки в собственную деятельность. Внешний контроль основывается на том, что люди, по крайней мере, формально, лучше выполняют свои обязанности, если знают, что за ними наблюдает руководитель или его представитель. Можно выделить ряд причин эффективности внешнего контроля:

1) По результатам контроля происходит оценка сотрудников и связанные с ней поощрения, наказания, продвижения по службе.

2) Пристальный контроль может означать также. Что данной сфере деятельности руководство придает большое значение.

3) Итоги контроля обычно широко освещаются в коллективе, многие стараются работать лучше для того, чтобы прославиться.

4) Для того чтобы внешний контроль был эффективным, необходимо следующее:

1) Цели, которые ставятся перед людьми в системе внешнего контроля, должны быть достаточно трудными, но исполнимыми.

2) Необходимо помнить, что могут иметься сотрудники, которые, ничего не делая, пытаются создать видимость активной и добросовестной работы, показать руководству не то, что есть на самом деле, а то, что оно желало бы видеть.

3) По итогам внешнего контроля обязательно должно следовать поощрение, а если необходимо, то и наказание.

Внутренний контроль эффективен в следующих ситуациях:

- При демократическом стиле управления организацией;
- Если нет возможности получить надежную оценку результатов деятельности работников и спросить с них персонально за порученное дело;
- Если подчиненные добросовестны и педантичны;
- При благоприятном микроклимате в коллективе;
- При коллективной системе вознаграждения за результаты деятельности.

Вопросы для повторения

1. Какова роль контроля в управлении?
2. Перечислите основные принципа контроля в организации?
3. Какие виды контроля вы знаете?
4. Приведите примеры предварительного, текущего и заключительного контроля в организации. Деятельность которой вам знакома.
5. Назовите основные направления предварительного контроля?
6. Из каких этапов состоит процесс контроля?
7. В чем отличие внешнего и внутреннего контроля?

Тема 2.5. Цикл менеджмента

План лекции

1. Цикл менеджмента
2. Характеристика составляющих цикла менеджмента.

1. Цикл менеджмента

Сущность современного менеджмента, как было установлено, заключается в разработке, построении и осуществлении процесса постановки и достижения цели организации. Причем особое значение уделяется совершенству выполнения программы, разработанной менеджером на уровне искусства. Что существенным образом выделяет качественную оценку осуществления такого процесса. Это предполагает необходимость обеспечения не только фундаментального научного обоснования, но и высококвалифицированного, профессионального исполнения состава и содержания разработанных менеджером действий. Успешное выполнение этих условий необходимо и основывается на четком понимании основополагающей концепции представления цикла менеджмента как основы становления его парадигмы.

В ходе разработки и предоставления этой концепции неизбежно проведение не просто согласования, а фактического объединения менеджмента и управления организацией в общий процесс постановки и достижения цели. Основой построения

такой единой концепции становится общая логическая последовательность разработки, постановки, принятия и достижения целей функционирования и развития организации. Она прежде всего выделяет базовые этапы этого процесса, устанавливает его коммуникацию и обуславливает возможное взаимодействие в рамках данной организации. Понятно, что на её конкретное представление оказывают влияние различие приоритетов тех или иных этапов в менеджменте и управлении, разная степень зависимости их осуществления от внешних факторов и т.д. но в данной концепции не будут учитываться эти особенности.

Такой подход позволяет сформировать универсальную концепцию, действительно применяемую в качестве единой основы менеджмента и управления. Возвращаясь к основам однородности восприятия этих понятий, универсальность концепции сохраняет возможность её предметной адаптации к конкретным организациям, целям и условиям их постановки и достижения. Это позволит не разрабатывать с нуля новую или существенно трансформировать представленную в концепцию модель всякий раз, когда меняется позиция и оценка её использования, а лишь адаптировать в процессе администрирования её конкретно применяемую вариацию.

Сущность и содержание процесса современного менеджмента заключается в разработке, построении и осуществлении всего комплекса задач по постановке и достижению целей организации. Эти задачи осуществляются командой руководителей, которую в свою очередь, также принято называть менеджментом организации. Поэтому основой универсальной концепции менеджмента становится построение общей логической последовательности достижения любых целей формирования, функционирования и развития организации. Такая последовательность состоит из **циклично** повторяющейся последовательности пяти основных этапов любого процесса целенаправленной деятельности человека: **цель-ситуация-проблема-решение-результат**.

Универсальная концепция представления цикла менеджмента также определяется последовательностью пяти основных этапов: **цель-ситуация-проблема-решение-результат**. Эти этапы получают свои названия по выделяемому в конце каждого из них промежуточному результату.

2. Характеристика составляющих управленческого цикла менеджмента:

Цикл менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль) - основа управленческой деятельности. Характеристика функций цикла, их взаимосвязь и взаимообусловленность.

Цикл - совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени.

Управление рассматривается как циклический процесс, состоящий из конкретных видов управленческих работ, называемых функциями.

Функции управления – виды деятельности (виды управленческого труда), с помощью которых управляющая подсистема воздействует на объект управления.

Функции управления подразделяются на: общие – присущие всем системам управления; частные и специальные – отражают специфику организации.

Применительно к менеджменту выделяют следующие общие (ключевые) функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль.

Каждая из четырёх функций управления является для организации жизненно важной, выполнение всех функций пронизано процессами принятия решения и процессами передачи информации (коммуникациями).

Начинать менеджеру свои управленческие функции нужно с планирования, даже для выполнения простой работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить. Если работа спланирована, то она должна быть организована, а работники должны быть подготовлены для её выполнения. Качество труда зависит от побуждающих мотивов, предложенных менеджером. Чтобы определить точность выполнения планов, надо проконтролировать процесс труда.

Все четыре функции взаимосвязаны и взаимообусловлены. Планирование обеспечивает основу для других функций и считается главным, так как все остальные функции ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

Цикл менеджмента - это совокупность, функций, которые он выполняет с точки зрения нормального, эффективного функционирования организации. Обычно выделяют пять таких

функций: планирование, организацию (организовывание), координирование, мотивацию и контроль.

Движение от стадии планирования к контролю, возможно путем выполнения работ, связанных с организацией процесса и мотивированием работающих. Результаты контроля дают импульсы планированию, коррекции всей остальной деятельности по выполнению функций. Практически функции взаимопроникают: в любом плане имеется стадия организации, то есть создание реальных условий для достижения запланированных целей, без планов невозможно контролировать результаты, контроль – фактор мотивации.

1. Функция планирования – по сути, в процессе планирования принимается решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать ее члены, чтобы достичь этих целей. Это подготовка сегодня к завтрашнему дню. Определение того, что требуется и как этого добиться.

Планирование – выбор целей и план действий по их осуществлению.

Планирование – стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности и необходимые для этого средства и действия. Планирование прокладывает курс, по которому организация будет идти, чтобы достичь цели. (Римский философ Сенека сказал: «Когда не знаешь, какая гавань тебе нужна, любой ветер будет попутным»).

Процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации:

1. Стратегическое планирование (высший уровень). Стратегия – оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достигнуть глобальных и локальных целей фирмы. Главная задача планирования на этом уровне – определить, как организация будет вести себя в своей рыночной нише.

Стратегическое планирование – определение главных целей деятельности на рынке, например, разрабатываются новые возможности фирмы по внедрению новых нетрадиционных товаров и услуг, радикальное изменение технологии или даже изменение профиля.

Тактическое планирование (средний уровень) – определяются промежуточные цели на пути достижения стратегиче-

ских целей и задач. Тактика – краткосрочные планы организации, разработанные на базе стратегических планов; совокупность средств и приемов для достижения намеченной цели.

2. Оперативное планирование (нижний уровень). Каждый менеджер на основе оперативных планов разрабатывает повседневную краткосрочную тактику.

Все три типа планирования есть общая система, которая называется генеральным или общим планом, или бизнес-планом функционирования организации. Планирование помогает избежать неопределенности.

Принципы планирования:

1. Комплексность, полнота планирования (учет всех событий и ситуаций, имеющих значение для развития организации).

2. Точность (использование современных методов, средств, тактики и процедуры, обеспечивающие точность прогнозов).

3. Непрерывность (единство перспективных и текущих планов).

4. Гибкость.

5. Экономичность (расходы на планирование должны находиться в соразмерном отношении с получаемым выигрышем от планирования).

2. Организация – это функция, создающая условия для эффективной деятельности людей на основе координации их усилий. Данная функция нацелена на претворение намеченных планов в жизнь, предполагает формирование структуры организации или определение того, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание, а также обеспечение всем необходимым для нормальной работы: персоналом, оборудованием, заданиями, денежными средствами и др.

Организация – распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимосвязей между ними.

3. Мотивация – это процесс побуждения себя и других людей для успешного выполнения работы и продвижения к намеченным целям. Для этого осуществляются: материальное

(зарплата, премии и другое) и моральное (благодарность, фото на Доске почета и другое) стимулирование, создаются условия для проявления активности и саморазвития (социальная мотивация).

4. Контроль – управленческая деятельность, заключающаяся в проверке и сопоставлении фактических результатов с заданными. Эта функция осуществляется через наблюдения, проверку всех сторон деятельности, учет и анализ. По его данным корректируются ранее принятые решения.

Существует 3 основных вида контроля: предварительный, текущий и заключительный.

Функцию контроля в классическом менеджменте следует понимать как вид управленческой деятельности, благодаря которой организацию можно удерживать на нужном (верном) пути.

Частные и специальные функции управления в торговле:

Специальные функции отражают специфику деятельности организации.

По отношению к главной цели управления в торговле (удовлетворение спроса населения на товары народного потребления) различают следующие функции:

1. Торгово-оперативные – обеспечивают непосредственную реализацию главной цели торговли путем организации товародвижения, управления товарными запасами, изучения спроса, организации торгового обслуживания. Их выполнение концентрируется в аппарате управления торгового предприятия.

2. Регулирующие – связаны с планированием хода торгово-технологического процесса и контролем реализации целей. Это планирование товарооборота, прибыли и др. показателей, подготовка кадров, анализ результатов хозяйственной деятельности, учет товарно-материальных ценностей.

3. Вспомогательные состоят в организации материально-технического и хозяйственного обслуживания всех подразделений системы управления. Обеспечение предприятий торговли оборудованием, инвентарем, транспортом, ремонтом помещений и другое.

4. Маркетинг. Предполагает обоснованный выбор целей и стратегий функционирования и развития предприятия торговли, обеспечивающих наиболее эффективное сочетание различ-

ных товарных групп в рамках ассортимента реализуемой продукции. Маркетинговая деятельность предусматривает наиболее полный учет требований рыночного спроса и запросов потребителей, принятие обоснованных решений на основе многовариантных расчетов, изыскание наиболее выгодных каналов сбыта и его стимулирование. Маркетинг как управленческая функция охватывает изучение спроса, установление верхнего предела цены товара и рентабельности, составление программ маркетинга по продуктам, определение конечных результатов хозяйственной деятельности фирмы – валовых доходов, чистой прибыли, издержек обращения, оплата труда, уплата налогов и процентов за кредит.

5. Инновация – предполагает разработку новых товаров и услуг. Инновации в торговле - это новые достижения в области технологии и управления предприятиями отрасли; они используются в торгово-технологическом процессе, в инвестиционной и финансовой деятельности. Инновационная деятельность на предприятиях торговли обычно связана с совершенствованием торгового оборудования, улучшением использования торговых и складских площадей, повышением сохранности товаров, улучшением условий труда работников.

Контрольные вопросы

1. Как вы можете объяснить понятие «цикл менеджмента»?
2. Какую роль вы отводите разделению цикла менеджмента на базовые этапы?
3. Как вы думаете, в чем состоит суть каждого этапа цикла менеджмента?

Раздел 3. Методы и стили менеджмента

Тема 3.1. Методы управления

План лекции.

1. Экономические методы управления.
2. Организационно-распорядительные методы управления.
3. Социально-психологические методы управления.

1. Экономические методы управления.

Методы управления-это система способов воздействия субъекта управления на объект для достижения определенного результата.

Экономические методы управления основаны на социально-экономических законах и закономерностях развития объективного мира-природы, общества и мышления. Использование этих методов опирается на систему экономических интересов личности, коллектива и общества.

Система экономических методов управления опирается на все рычаги хозяйствования: планирование, экономический анализ, экономическое стимулирование и др.

Планирование призвано обеспечить научно обоснованную организацию управления: распределение должностных полномочий руководителей и специалистов, подготовку кадров управления и повышение их квалификации, разработку технологии управления, содержания управленческого труда.

Экономический анализ. Эффективное управление, правильное решение экономических и социальных проблем базируются на глубоком анализе фактического состояния дел. Основные его задачи: определение степени выполнения программ, заданий, в случае невыполнения причин этого; изучение передового опыта и возможностей его использования; определение путей повышения эффективности производства, улучшения социальных условий для членов коллектива.

Экономическое стимулирование включает применение в качестве стимулов развития производства таких экономических рычагов, как цена, себестоимость, кредит, прибыль, рентабельность и т.д.

2. Организационно-распорядительные методы управления.

Организационно-распорядительные методы управления включают приемы и способы воздействия субъекта управления на объект на основе силы и авторитета власти-указов, законов, постановлений, приказов, распоряжений, инструкций и т.д.

Выделяют три группы организационно-распорядительных методов:

1. Распорядительные;
2. Организационно-стабилизирующие;
3. Дисциплинирующие.

Их используют комплексно, они тесно взаимосвязаны друг с другом.

Распорядительные (регламентирование):

- Общеорганизационные, определяющие принципы устройства предприятия и органов власти.

- Структурные, определяющие структуру органов власти, то есть набор звеньев и уровней управления;

- Должностные, определяющие должностной статус каждого лица, обладающего властью.

Функциональные, определяющие порядок функционирования тех или иных властных структур и общественных организаций.

Нормирование. К нормирующим методам управления относятся нормативы; времени, численности, величины, выработки, соотносительности.

Инструктирование включает различные виды информирования:

- Предостережение;
- Разъяснение;
- Ознакомление;
- Советы.

3. Социально-психологические методы управления.

В жизни общества и отдельной личности огромная роль принадлежит морально-этическим категориям, ценностям, представлениям о нормах этики, взаимоотношениях между людьми.

Социально-психологические методы управления классифицируют по уровням:

Общество;

Коллектив; группа; личность.

Среди методов управления промышленным производством важное место занимают социально-психологические методы. Их

значение определяется той ролью, которую играет коллектив предприятия в удовлетворении социальных потребностей человека. Предприятие и его производственный коллектив выступают в роли основного канала удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей человека. Из этого не следует, что производственный коллектив в состоянии полностью удовлетворить социальные потребности человека.

На эффективность производства существенно влияет, например, текучесть кадров, которая часто вызывается неудовлетворительными социальными и психологическими условиями труда на ряде предприятий. Эффективность производства зависит не только от уровня развития техники, технологии, организации, степени удовлетворения материальных интересов личности и коллектива. На нее оказывают непосредственное влияние такие факторы, как дисциплинированность, добросовестность, психологический климат в коллективе и ряд других. Качественные и количественные характеристики коллектива, с одной стороны, оказывают существенное влияние на производство. Конечный продукт производства не только характеризует уровень развития материально-технической базы предприятия и степень его организации, но и свидетельствует о культуре участников производства, уровне развития коллектива, его социальной зрелости. С другой стороны, уровень развития производства, его эффективность оказывают большое влияние на производственный коллектив, создают условия для решения многих социальных вопросов. От уровня эффективной работы коллектива, рентабельности производства зависит объем отчислений в фонд социально-культурных мероприятий и, следовательно, возможность и степень удовлетворения потребностей коллектива и отдельной личности. От уровня механизации и энерговооруженности производства зависят структура рабочей силы и (в известной мере) характер труда на производстве, т. е. уровень творческого труда, в общем, его составе, численность и процент неквалифицированных и малоквалифицированных рабочих, занятых тяжелым трудом или работающих в условиях, вредно действующих на организм человека, и т. д., что в свою очередь определяет «социальную привлекательность» труда в коллективе. Практика показывает: чем прочнее и содержатель-

нее связь между членами коллектива, тем больше коллектив проявляет заботы о его членах, тем успешнее он решает свои задачи, ибо каждый труженик глубже понимает свою действительную социальную ценность, свою роль и место в коллективе; чем ярче в коллективе проявляются индивидуальные особенности каждого члена, тем богаче и полнее жизнь коллектива, прочнее отношения коллективизма, товарищества и взаимопомощи. Следовательно, без решения социальных вопросов нельзя добиться эффективного развития производства, улучшения отношения к труду, а без роста производительности труда, без создания определенных материальных предпосылок нельзя обеспечить решение задач социального развития коллективов. Что же представляет собой производственный коллектив в социально-психологическом аспекте? Каково его строение? Что представляет собой социально-психологические методы управления? Производственный коллектив - это совокупность людей, объединенных общей целью, совместной деятельностью на пользу общества, единством интересов, единой организацией и взаимной ответственностью каждого, отношениями товарищеского сотрудничества и взаимопомощи.

Производственный коллектив - это не просто механическое объединение совместно работающих людей. Он представляет собой объединение на основе сложной системы постоянно действующих, развивающихся и изменяющихся экономических, производственно-технических, организационных, нравственных, культурных, бытовых взаимосвязей и взаимоотношений между отдельными работниками и их группами. Указанные взаимосвязи и взаимоотношения проявляются в формальной и неформальной структурах коллектива.

Формальная структура отражает связи и отношения людей, существующие в коллективе на основе формально определенных и закрепленных прав, обязанностей, полномочий и ответственности.

Неформальная структура отражает связи и отношения, формирующиеся на основе симпатий, антипатий, сходства характеров, общности интересов, взаимопонимания. Неформальные отношения могут возникать, например, на основе близкого проживания, совместных интересов на производстве, интересов

вне производства и т. д. На основе неформальных отношений в коллективе формируются малые группы (численностью до 10 человек). Малые группы могут существовать длительное или короткое время, быть открытыми для других членов коллектива или закрытыми, пассивными или активными в привлечении других членов, нестойкими или стойкими к распаду, невлиятельными или влиятельными в коллективе. Обе структуры находятся в постоянном взаимодействии. Там, где они совпадают, коллектив формируется сплоченным, способным достигать высокой производительности и общественной активности. Там же, где эти структуры различны, цели неформальной группы иногда отличаются или противоречат целям коллектива. Это может снизить эффективность деятельности коллектива. Различные по своим интересам неформальные группы возникают очень часто в больших коллективах, где отношения между руководителями и членами коллектива перестают быть связями, основанными на личных, непосредственных контактах. Значительное влияние на деятельность коллектива оказывают такие его параметры, как возрастной и половой состав работников. В производственный коллектив входят люди разного возраста и индивидуальных черт характера, праздничной профессиональной подготовки и должностного положения, различных способностей и умения. Наличие в производственном коллективе людей, различных по возрасту, с разным стажем работы приводит к лучшей организации взаимопомощи и обмена опытом между членами коллектива. Разновозрастной коллектив обеспечивает для молодых работников возможность ускоренного овладения профессией и навыками коллективного труда и в то же время позволяет удовлетворить потребность высококвалифицированных работников в передаче их профессионального и жизненного опыта молодежи. Огромно также воспитательное влияние старших работников наставников на молодые кадры. При формировании коллектива необходимо учитывать психологические типы людей, стремиться к использованию в коллективе. Ее положительных качеств каждого темперамента: выдержки, хладнокровия и спокойствия флегматика; быстроты действий и энергии холерика; увлеченности и продуктивности работы сангвиника. Вместе с тем необходимо учитывать и отрицательные качества

различных темпераментов. Например, флегматика необходимо заинтересовать, вовлечь в активную деятельность, несколько раз повторить задание и не переключать быстро с решения одной задачи на другую. Наличие в коллективе работников разного пола также обогащает коллектив, увеличивает его воспитательные возможности, снижает количество конфликтных ситуаций. Работа по изучению состава коллектива, интересов, склонностей и поступков людей позволяет выявить коренные причины многих явлений, мотивы поведения людей, дифференцировать воспитательную работу, поддерживать положительные тенденции и успешно бороться с отрицательными явлениями, обеспечивает предметный, индивидуальный подход, как к социальным группам, так и к отдельным работникам. Социально - психологические методы управления Социально-психологические методы управления представляют собой конкретные способы и приемы воздействия на процесс формирования и развития коллектива, на социальные процессы, протекающие внутри него. Целями социально-психологических методов являются обеспечение растущих социальных потребностей человека, его всестороннее гармоничное развитие и повышение на этой основе трудовой активности личности и эффективной деятельности коллективов. Методы управления, прежде всего, отличаются своей мотивационной характеристикой, определяющей направление воздействия. Эта характеристика показывает мотивы, которые определяют поведение людей и на которые ориентирована соответствующая группа методов. Социально-психологические методы используют возможность воздействия на духовные интересы. Социальная мотивация предусматривает ориентировку на политические, моральные, национальные, семейные и другие социальные интересы. Роль этого направления систематически возрастает. В условиях коммунистического общества социальная мотивация должна занять ведущее место по эффективности влияния на конечные результаты производства. Социализму присущ специфический морально-этический кодекс, обусловленный его преимуществами и особенностями.

Социальные мотивы с каждым годом приобретают все более и более важное значение. В нашей стране и других социалистических странах накоплен громадный опыт использования

этого, направления, имеется широкий арсенал методов и средств – от пропаганды и агитации до методов индивидуального морального стимулирования. Методы воздействия на социальные интересы включают как поощрения, так и различные формы санкций. Использование социальной мотивации отличается особой сложностью, тонкостью и большой неопределенностью конечного эффекта.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма, действующего в коллективе, в состав которого входят неформальные группы, роль и статус личности, система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и другие социальные аспекты. Базой для выбора этих методов управления в конкретных производственных условиях служат результаты социального анализа производственных коллективов. Главным требованием при выборе методов этой группы является их соответствие моральному кодексу строителя коммунизма, политическим и социальным задачам. К социально-психологическим методам относятся группы социальных и группа психологических методов управления. Социальные методы управления включают широкий спектр методов социального нормирования, социально-политических методов, методов социального регулирования, методов социального почина и новаторства и методов морального стимулирования. Использование различных социальных методов управления осуществляется на основе данных социальных исследований, которые служат отправной точкой для социального прогнозирования и планирования. Перед каждым производственным коллективом стоит важнейшая социальная и политическая задача – воспитать всех своих членов так, чтобы они были передовыми членами общества. Черты коммунистической морали воплощаются в моральном облике людей: коммунистическом отношении к труду, сознательном подчинении личных интересов интересам общества, в гуманности, честности и правдивости, коллективизме, критическом отношении к своим недостаткам и т. д. Эти нормы вырабатываются обществом, и каждый коллектив ставит своей целью воспитание членов коллектива в соответствии с этими нормами. Коллектив в процессе управления формируется и развивается

под влиянием внешних и внутренних, объективных и субъективных условий, которые для каждого коллектива различны.

Методы морального стимулирования используются для поощрения коллективов, групп, отдельных работников, достигших наивысших показателей их деятельности. Различают коллективное и личное моральное стимулирование. Коллективное поощрение применяется для поощрения всего коллектива в целом за достижение или перевыполнение плановых показателей. К методам коллективного поощрения относятся: награждение производственных коллективов Почетными грамотами, присвоение почетных званий (бригада коммунистического труда, бригада отличного качества и др.), награждение почетными знаками, знаменами победителей социалистического соревнования, орденами и медалями. Личное поощрение применяется для поощрения отдельных работников за достижение личных высоких показателей. Оно включает: благодарности, грамоты, почетные звания, занесение на доску Почета, награждение вымпелами, знаками Почета, медалями, орденами, предоставление дополнительных социальных прав и привилегий (предоставление квартир, увеличение отпусков и т. д.). Психологические методы управления Психологические методы управления направлены на регулирование отношений между людьми путем создания оптимального психологического климата в коллективе. Человеческий труд осуществляется всегда на основе функционирования психики человека, т. е. мышления, воображения, внимания и других элементов. Поэтому естественно, что психическое состояние человека в тот или иной момент времени оказывает прямое и непосредственное воздействие не только на его личные результаты деятельности, но и на результаты деятельности всего коллектива. К психологическим методам управления относятся методы комплектования малых групп и коллективов, методы гуманизации труда, методы психологического побуждения (мотивации), методы профессионального отбора и обучения. Методы комплектования малых групп и коллективов позволяют определить оптимальные количественные и качественные соотношения между работниками в малых группах. С помощью специальных исследований можно установить возникающие симпатии и антипатии внутри группы, определить место

каждого ее члена на основе психологической совместимости работников в группе.

К методам гуманизации труда относятся: использование психологического воздействия цвета, музыки, исключение монотонности труда, расширение творческих процессов и т. д. Большое значение в настоящее время приобретают методы психологического побуждения (мотивации) работников. От морального стимулирования методы побуждения отличаются тем, что они направлены на привлечение работников к труду. Побуждение обеспечивается путем формирования мотивов труда и создания на предприятии условий, способствующих мотивации работников. Формирование мотивов труда (воспитание коммунистического отношения к труду, профессиональных интересов, творческое содержание труда) приводит к тому, что работник внутренне заинтересован в трудовой деятельности. Методы профессионального отбора и обучения направлены: на отбор людей, обладающих такими психологическими характеристиками, которые в наибольшей степени соответствуют выполняемой работе; на развитие необходимых психологических характеристик. Применение психологических методов управления должно осуществляться в комплексе с социальными, организационными и экономическими методами. Только в этом случае можно добиться оптимального решения сложных задач социального развития коллектива и общества, полнее использовать преимущества социалистической системы хозяйства.

Методы социальных исследований. Изучение коллективов осуществляется методами социальных исследований, которые позволяют собирать и использовать обширную социальную информацию. К ним относятся методы сбора и анализа социальной информации. Сбор социальной информации - важный этап в управлении коллективом.

Производственный коллектив предприятия и каждого его подразделения – сложный социальный организм, имеющий свои закономерности развития и принципы построения, свой морально-психологический климат. Управлять социальными процессами в коллективе можно только в том случае, когда имеется полная и достоверная информация об этих процессах. Социальная информация представляет собой совокупность сведений о

составе, потребностях и интересах людей, характере взаимоотношений в группах, восприимчивости форм и методов стимулирования в коллективах и группах. Методы сбора социальной информации должны обеспечивать ее полноту, своевременность, объективность и достоверность. Сбор социальной информации о производственных коллективах может производиться с помощью интервьюирования, анкетирования, изучения документов, структурных карт, наблюдения и самонаблюдения, эксперимента. Интервьюирование как метод сбора социальной информации используется весьма широко при решении оперативных задач управления коллективом. Интервьюирование представляет собой устный сбор сведений и данных о характеристиках коллектива и его отдельных членов. Этот метод используется для получения сведений о бюджете свободного времени, о причинах текучести кадров, производственных конфликтах и т. д. Интервьюирование требует определенной подготовки для его проведения. Лицо, собирающее сведения, должно первоначально продумать цель собеседования, состав вопросов, их последовательность, манеру постановки вопроса и уточнения ответов. Следует учитывать, что достоверность сведений, полученных в результате интервьюирования, может в ряде случаев зависеть от симпатии или антипатии опрашиваемого и лица, собирающего данные. После беседы рекомендуется сразу проанализировать факты и данные, стараясь исключить возможные неправильные сведения. Интервьюирование применяется для сбора информации об отдельных лицах или небольших группах людей. В том случае, когда возникает необходимость сбора информации о более крупных коллективах, применяется анкетирование, представляющее собой сбор данных с помощью опросных листов (анкет). Использование анкетирования для сбора социальной информации позволяет получить подробные, развернутые данные при сравнительно незначительных затратах. Анкеты, используемые для сбора информации, должны включать не слишком много вопросов, так как в противном случае внимание анкетлируемого лица будет рассеиваться. Особое значение имеют четкое формулирование вопросов и их логическая последовательность. Ответы на вопросы могут даваться развернуто и подробно в соответствии с желанием опрашиваемого (так

называемые открытые анкеты). В том случае, когда опрашиваемые лица выбирают из ряда возможных, упорядоченных и заранее определенных ответов на вопрос тот, который соответствует личной точке зрения, анкеты, называются закрытыми. Закрытые анкеты дают более конкретную и точную информацию, они легче поддаются обработке и анализу. Открытые анкеты представляют более подробные данные, обеспечивающие возможность широкой оценки событий и явлений. Более глубокую информацию можно получить путем анализа различной документации, имеющейся на предприятии. Сюда относятся: акты ревизии и обследований, решения общественных организаций, стенгазеты, многотиражная печать, автобиографии, характеристики, наградные листы и другие документы. Изучение документов позволяет глубже проникнуть в социально-психологическую структуру коллектива, шире представить взаимоотношения в коллективе, тенденции его развития и изменения. Структурные карты, применяемые для сбора социальной информации, дают возможность в наглядной, графической форме отобразить и проанализировать структуру различных общественных отношений, особенно межличностных отношений в малых группах: симпатий, антипатий, предпочтений, лидерства, руководства и подчинения. Важную роль в социологических исследованиях производственных коллективов играют методы наблюдения и самонаблюдения. Применяя метод наблюдения, исследователь регистрирует непосредственно происходящие факты, явления. Исследователь может лично участвовать в деятельности коллектива, фиксируя при этом анализируемые показатели и явления. В этом случае используется метод включенного наблюдателя. Можно также изучать явления и процессы в коллективе, не участвуя в его деятельности (метод стороннего наблюдения). Наблюдения могут быть долгосрочными, единовременными и периодическими. Долгосрочное наблюдение предполагает проведение сбора социальной информации о каком-либо объекте в течение продолжительного периода времени. Этот метод дает возможность получения информации о закономерностях развития или изменения объекта. Единовременное наблюдение позволяет получить информацию о состоянии объекта в какой-либо фиксированный момент времени. Периодические наблюдения обеспечивают по-

лучение информации через определенные промежутки времени или после проведения различных мероприятий в коллективах. Наблюдения могут охватывать весь коллектив (сплошные наблюдения), отдельные группы или личности (выборочные наблюдения). Существенным дополнением методов наблюдения является самонаблюдение. При самонаблюдении регистрацию элементов деятельности, труда, чувств и мыслей осуществляет лицо, данные о котором подлежат сбору и анализу. Наиболее широко метод самонаблюдения применяется для определения структуры рабочего и свободного времени. Эксперимент как метод социальной информации предусматривает создание специальных условий деятельности коллектива, обеспечивающих возникновение ситуации, данные о которой являются предметом исследования. Эксперимент обеспечивает получение данных о различных сторонах или совокупности социальных связей и отношений в коллективе. Различают лабораторный эксперимент, когда создаются специальные условия для наблюдения за коллективом, и естественный эксперимент, когда коллектив или группа работает в нормальных для них условиях. Например, можно из состава цеха выбрать одну бригаду, выделив ей специальное место работы, и наблюдать, каким образом данный коллектив будет воспринимать нового рабочего (в этом случае проводится лабораторный эксперимент). Если же в состав бригады ввести нового работника, то будет проводиться естественный эксперимент. После сбора социальной информации производятся ее обработка и анализ. Обработка и анализ информации предусматривают разделение информации по различным признакам или группам для выявления степени влияния того или иного параметра на деятельность коллектива или его различных групп. При анализе информации широкое распространение получили различные методы квантификации, т. е. разделение и расчленение информации, а также методы социального диагностирования, когда определяется удельный вес влияния каждого фактора на изучаемый социальный показатель. Социальные исследования на промышленных предприятиях должны проводиться специально подготовленными, квалифицированными специалистами. Многие предприятия создают в этих целях специальные лаборатории социологических исследований. На ос-

нове результатов социологических исследований на предприятии разрабатываются и применяются все перечисленные социальные методы управления. Следовательно, методы социальных исследований не являются непосредственно социально-психологическими методами управления, а позволяют лишь определить направление и способы воздействия на коллектив. Социальное прогнозирование и планирование Производственный коллектив активно участвует в реализации планов социального развития. Решение социальных проблем трудовых коллективов приобретает особенно важное значение для реализации государственных планов социального развития общества. Планы социального развития открывают перед каждым работником конкретную перспективу улучшения условий труда, быта, духовного и физического развития. Социальное планирование в отличие от других видов планирования на предприятии требует учета тенденции изменения параметров коллектива за длительный период времени, так как изменение социальных параметров происходит под влиянием факторов, имеющих длительный характер действия, например исторические, национальные, семейные, традиционные и другие факторы. Это выдвигает особые требования к организации социального планирования на промышленных предприятиях, широкого привлечения трудящихся к составлению и реализации планов, требует использования при составлении планов данных социального прогнозирования. В силу специфичности социальных процессов используются специальные методы социального прогнозирования, к числу которых относятся: методы прогнозирования по предыстории, функционально-динамическое прогнозирование, методы хронологических спектров, сходства и аналогии, экспертных оценок и научно-художественного описания.

Метод прогнозирования по предыстории базируется на анализе социальной информации о предшествующем изменении социальных характеристик и выявлении на этой основе определенных закономерностей, действие которых ожидается в будущем. Считается наиболее вероятным сохранение вскрытой закономерности в будущем, в связи, с чем можно построить модель прогнозируемого феномена. Метод хорошо прогнозирует, например, тенденции календарных изменений трудоспособно-

сти, текучести кадров, спроса на социальное обслуживание и т. д. Метод функционально-динамического прогнозирования применяется тогда, когда отыскивается определенная функциональная математическая зависимость какого-либо социального параметра от различных факторов. Придавая различным значениям выявленным факторам, которые ожидаются в перспективе, можно определить будущее значение социального параметра, которое выступает прогнозируемой величиной. Метод хронологических спектров используется для определения периодичности и совпадения разнородных социальных явлений и характеристик. В этом случае проводится анализ частоты исследуемых социальных событий, явлений и обнаруживается вероятность их совпадения. В том случае, если ожидается появление одного исследуемого явления в будущем, можно с известной степенью вероятности предсказать наступление другого события. Например, изменение квалификационного состава работников предприятия в связи с экономическими и культурными изменениями на данной территории. Метод сходства и аналогии используется для социального прогнозирования в том случае, когда наблюдается общность свойств и тенденция в развитии каких-либо двух социальных коллективов. В этом случае, анализируя развитие одного коллектива, который находится на более высоком уровне, можно предсказать появление соответствующих свойств и характеристик у другого коллектива, который только в перспективе достигнет уровня первого. Этот метод имеет особое значение при распространении прогрессивного опыта передовых коллективов.

Метод экспертных оценок позволяет строить модель будущего на основе оценок экспертов. Он применяется для прогноза сложных социальных процессов, таких, например, как социальные последствия автоматизации производства, изменение миграции населения в связи с созданием новых промышленных районов и т. д.

Методы социального планирования включают разнообразные способы определения и достижения плановых социальных показателей. К методам социального планирования относятся: метод планирования по историко-логическому критерию, метод агрегирования показателей, метод дифференцированного

планирования. Метод планирования по историко-логическому критерию предполагает использование в качестве плановых показателей тех, которые в наибольшей степени отрастают исторические тенденции развития коллектива. Метод агрегирования показателей позволяет на основе анализа социальной информации определять социальные потребности и интересы различных групп работников и путем объединения показателей определять необходимые способы и средства их удовлетворения, формируя, таким образом, социальный план. Метод дифференцированного планирования не предусматривает выявления общих социальных потребностей и интересов. План строится дифференцированно для каждой из групп коллектива, а объединение планируемых показателей и средств их достижения осуществляется в последующем при формировании общего плана социального развития. Как мы видим, социальное планирование не является непосредственно социально-психологическим методом управления. Оно служит лишь средством целеполагания, позволяющим устанавливать конкретные способы воздействия на коллектив.

Для того чтобы эффективно управлять общественными, коллективными и личными социальными отношениями, социально-психологические методы управления должны включать такой комплекс средств воздействия на коллективы и отдельных работников, который учитывал бы интересы государства (общества), коллектива и отдельного работника. Производственный коллектив осуществляет воспитание человека коммунистической морали, учитывает в своей деятельности особенности коллектива и соответственно этим особенностям использует специфические социально-политические методы воспитания в коллективе, методы социального нормирования, социального регулирования, методы социального почина, новаторства и преемственности. Интересы личности учитываются в социально-психологических методах управления путем использования методов морального стимулирования и психологических методов.

Контрольные вопросы

1. В чем сущность понятия методов управления?
2. На чем основаны социально-экономические методы управления?

3. Расскажите об экономических методах управления?
4. На какие рычаги хозяйствования опираются экономические методы управления?
5. Что представляют собой организационно - распорядительные методы управления?

Тема 3.2. Стили управления

План лекции

1. Понятие стиля управления.
2. Характеристика стилей управления.
3. Имидж руководителя.

1. Понятие стиля управления.

Стиль управления-это совокупность методов, приемов и способов осуществления управленческой деятельности, форм взаимоотношений и личного поведения.

Стиль тесно связан с методами управления, но если методы устойчивы и идентичны в реализации различными руководителями, то стиль опосредуется индивидуальными особенностями личностями.

Существует и общий стиль который формируется государственной политикой и уровнем социально-экономического развития страны. В нем отражаются традиционные и новые требования к управленческой деятельности, обусловленные задачами данного этапа развития общества.

Стиль управления должен строиться на использовании достижений науки в области философии, экономики, управления, маркетинга, предпринимательства, коммерции, психологии и др.

Научный стиль руководства отличаются творческий характер, единство теории и практики, слова и дела, продуманность в создании общественных, экономических и организационных формирований.

Научный стиль управления имеет идейные, профессионально-организаторские и этико-психологические черты.

К идейным чертам стиля руководства относятся убежденность в правильности выбранной стратегии и тактики развития производства, непримиримость к недостаткам, гласность, демократичность, видение перспективы, умение критиковать, воспитывать членов коллектива, борьба с бюрократизмом. Руководитель обязан ставить интересы коллектива выше личных отношений и работниками.

К идейным чертам стиля управления относится и широкое привлечение работников к управлению производством. Задача руководителей и специалистов – развить у подчиненных чувство хозяина, собственника, бережливость, умение рационально расходовать имеющиеся ресурсы. А также социально-политическую потребность управлять.

Профессионально-организаторские черты стиля управления составляют деловые качества руководителей и специалистов, проявляемые ими в процессе управленческой деятельности. Важнейшими из них являются:

Умение организовать работу аппарата управления;

Научный подход к делу;

Деловитость и предприимчивость;

Дисциплинированность;

Умение контролировать.

2. Характеристика стилей управления.

Существует авторитарный, демократический и либеральный стили управления.

Авторитарный стиль управления сводится к тому, что руководитель, не доверяя подчиненным и не спрашивая их мнения и совета, единолично решает все вопросы и берет на себя ответственность за все, давая исполнителям лишь указания, что, как когда делать, а в качестве основной формы мотивации использует наказание.

Сотрудники относятся к навязанным руководителем решениям в основном безразлично или негативно, радуются его ошибке, находя в ней подтверждение своей правоты. В результате в организации формируется неблагоприятный морально-

психологический климат, создается почва для развития производственных конфликтов.

Организации, в которых доминирует демократический стиль управления, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий, активным участием сотрудников в принятии решений, созданием таких условий, при которых выполнение служебных обязанностей оказывается для них привлекательным, а достижение успеха служит вознаграждением.

Либеральный стиль управления. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, за собой он оставляет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. При этом поощрение и наказание отступают на второй план по сравнению с внутренним удовлетворением, получаемым подчиненными от возможности реализовать свой потенциал и творческие способности.

Авторитарный, демократический и либеральный стили управления не имеют между собой какого-то непреодолимого барьера и на деле плавно переходят друг в друга, образуя непрерывную цепочку.

3. Имидж руководителя.

Под имиджем понимают сложившееся представление (образ) о человеке (личности), товаре, технологии, организации.

Для менеджера важен имидж:

Продукции, которую производит организация;

Самой организации;

Руководителя, менеджера, работника.

Имидж-это правильный выбор модели поведения. Который приносит успех. Выбор модели поведения может быть различен, но необходимо учитывать следующее:

- соответствие поведения личности законодательству и правовым нормам;
- конкретную ситуацию, в которой личность действует;

- цели личности;
- нравственные критерии (честность, справедливость, разумная оценка собственных возможностей);
- психологические характеристики.

Искусство и техника создания образа заключаются в том, чтобы познать себя, понять, что является привлекательным для других, привести свой образ в соответствии этому критерию.

Три составляющие имиджа руководителя:

*личное обаяние-способствует успеху профессиональной деятельности.

*нравственные характеристики – коммуникабельность, эмпатичность (способность к сопереживанию), рефлексивность (способность понять другого), красноречие (способность воздействовать словом).

*технику самопрезентации- умение подать с научной стороны свои знания, умения, опыт.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение стиля руководства.
2. Перечислите основные составляющие имиджа руководителя?
3. Что вы понимаете под «имиджем руководителя»?

Тема: 3.3. Управленческие решения в организации

План лекции

1. Понятие управленческого решения.
2. Классификация управленческих решений.
3. Технология принятия управленческих решений.
4. Реализация решений.

1. Понятие управленческого решения.

Управленческое решение-результат творческого целенаправленного анализа проблемной ситуации, выбора путей, ме-

тодов и средств её разрешения в соответствии с целью системы менеджмента.

К управленческому решению предъявляют ряд общих требований.

1. Всесторонняя обоснованность означает необходимость принятия решения на базе максимально полной и достоверной информации. Решение должно охватывать весь спектр вопросов, всю полноту потребностей управляемой системы.

2. Своевременность предполагает, что принятое решение не должно отставать или опережать потребности и задачи социально-экономической системы. Преждевременно принятое решение не находит почвы для реализации и может дать импульс к развитию негативных тенденций. Не менее вредны запоздалые решения. Они лишь усугубляют и без того болезненные процессы.

3. Полнота содержания подразумевает, что решение должно охватывать весь управляемый объект, все сферы его деятельности, все направления развития.

4. Полномочность-строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления.

5. Согласованность с принятыми ранее решениями означает преемственность, непротиворечивость развития.

2. Классификация управленческих решений.

Управленческие решения можно классифицировать по следующим признакам:

1. По субъекту управления выделяют решения государственных, хозяйственных, предпринимательских органов и общественных организаций. Например, государственные органы реализуют решения путем издания законодательных, организационных, распорядительных документов и проведения организационной работы.

2. По степени влияние на будущее организации решения делят на стратегические и тактические.

Стратегические определяют основные пути её развития; тактические – конкретные способы продвижения по ним.

3. По степени обязательности исполнения решения подразделяются на директивные, рекомендательные и ориентирующие.

Директивные решения разрабатываются высшими органами управления в стабильных условиях по наиболее важным текущим и перспективным проблемам организации и предназначены для обязательного исполнения на её низших уровнях.

Рекомендательные решения готовятся совещательными органами различного рода комитетами и комиссиями. Их исполнение желательно но не обязательно.

Ориентирующие решения, как и директивных, предназначены для низших уровней управления. Ориентирующие можно считать прогнозными решениями, являющиеся как бы «маяками» для плановых.

4. По способу принятия можно выделить выборочные и систематические решения. Первые обычно касаются одного или нескольких близких аспектов рассматриваемой проблемы, а вторые охватывают её в целом, во всем многообразии и взаимосвязях.

5. По широте охвата выделяют общие и специальные решения. Общие касаются одинаковых проблем, относящихся к самым различным подразделениям организации, например начало и окончания рабочего дня, обеденных перерывов, сроков выплаты и т.д. специальные решения относятся к узким проблемам, присущи только одному подразделению или группе работающих в нем людей.

6. По сфере реализации решения могут быть связаны с производством, сбытом, научными исследованиями, кадрами и т.д.

7. По содержанию решения бывают техническими, экономическими, социальными.

3. Технология принятия решений.

Под технологией принятия решений понимают состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации. В комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив.

Этапы процесса принятия решений.

Первая стадия -подготовка решения –состоит из следующих операций: анализ проблемы и постановка (уяснение) стра-

тегии действия; определение цели (целей); установление критериев оценки вариантов решения. Важно своевременно определить проблему, выяснить её сущность. Причины возникновения.

Вторая стадия - принятие решения-расчлняется на следующие операции: набор и исследование вариантов, определение методов оценки вариантов и выбор лучшего; принятие, формулирование и выдача решения.

Принятие, формулировка и выдача решений включает составление проекта решения, обсуждения его, оформление в виде документа или устного распоряжения и выдачу исполнителям.

При выработке решения сначала составляют его проект, если решение перспективное, общее, проект, как правило, обсуждают совместно с общественными организациями, а также на заседаниях различных коллегиальных органов. После этого решение принимаются. Решение оформляют в виде документа (приказа, распоряжения, постановления, инструкции, протокола) и в форме устного распоряжения. Одновременно должна быть определена программа действий по его выполнению. Она состоит из следующих частей: кто, когда. И как делает; кто, когда и как контролирует выполнение.

Принятое решение доводится до исполнителей в виде административных актов-документов организационного регламентирования. Нормирования и инструктирования. Решения предусматривают обязательное выполнение (например приказ) или имеют ограничения по предельным требованиям (распоряжение), выступают как методические рекомендации. Решение должно быть принято и сформулировано таким образом, чтобы оно создавало условия и побуждало подчинённых его быстрее выполнить.

Третья стадия-реализация решения - состоит четырех операций: организация реализации, контроля, оценки и определения эффективности решения.

Организация выполнения решений включает доведение их до сознания членов коллектива, расстановку исполнителей и согласование их действия, инструктаж, определение полномочий, стимулирование и регулирование деятельности работников.

Контроль выполнения решений включает установление объектов или предметов контроля; определение работников.осу-

ществляющих контроль; изыскание методов контроля, организацию контрольной службы, определение эффективности её работы.

Оценка выполнения решений состоит из следующих приемов: подведение экономических, социальных, нравственных и других итогов установление достижения цели; определение степени решения проблем, выявление передового опыта, вскрытие негативных явлений, материальное и моральное поощрение по итогам деятельности.

Вопрос 4. Реализация решений.

Способы и методы реализации решений зависят от его содержания и объективных условий, в рамках которых оно претворяется в жизнь, но ни в коем случае не от желаний и умения соответствующих руководителей и сотрудников.

Успех в решении проблем обусловлен влиянием трех групп факторов: организационных, материальных и личных.

К организационным факторам относятся способность организации своевременно перестроится для решения проблемы в соответствии с изменившимися условиями, приспособиться к ним; своевременность обнаружения проблемы и наличие необходимого запаса времени для выхода из сложившейся ситуации.

К материальным факторам, оказывающим влияние на успешное решение проблем, относятся наличие необходимых ресурсов – естественных, технологических, технических, информационных и т.д.-и возможность свободного маневрирования ими.

Личными факторами, влияющими на реализацию решений, являются необходимый уровень квалификации, знаний и опыта работников, занимающихся решением проблем; ожидаемое вознаграждение в случае успеха, или наоборот. Боязнь возможного наказания при неудаче; общий морально-психологический климат в коллективе.

Крайне отрицательно на эффективность решения воздействуют и субъективизм. Ориентация исключительно на личный опыт, интуицию. Вдохновение, симпатии или антипатии к кому либо или чему либо, ориентация на собственную выгоду и т.д.

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте понятие управленческого решения.
2. Перечислите этапы процесса принятия решений.
3. Технология принятия решений.
4. Какие требования предъявляются к управленческим решениям?
5. Как классифицируются управленческие решения?
6. Назовите этапы принятия решений.
7. Как реализуются решения.

Тема 3.4. Управление конфликтами и стрессами

План лекции

1. Виды конфликтов.
2. Конфликт как процесс.
3. Функции конфликтов и формы их разрешения.
4. Управление стрессами.

1. Виды конфликтов.

Конфликт - столкновение противоположно направленных тенденций в психике человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединениях, обусловленное различием взглядов, позиций и интересов.

Прежде в теории управления конфликты рассматривались исключительно негативно и все действия администрации сводились к их силовому подавлению, только загонявшему проблему внутрь и ничуть не улучшавшему ситуацию. С современной точки зрения многие конфликты не только допустимы, но и желательны, ибо позволяют выявить «подводные камни», скрытые от глаз процессы, разнообразие точек зрения на те или иные события, получить дополнительную информацию, что в целом облегчает процесс управления и способствует повышению его эффективности.

По отношению к субъекту конфликты бывают:

1. Внутренними (внутриличностные)

Возникновение внутриличностных конфликтов обуслов-

лено противоречиями в самом человеке, которые могут сопровождаться такими обстоятельствами, как необходимость выбора между двумя взаимоисключающими вариантами действий, каждый из которых в одинаковой мере желателен; несовпадением внешних требований и внутренних позиций; неоднозначностью восприятия ситуации, целей и средств их достижения, потребностей и возможностей их удовлетворить; влечениями и обязанностями; различного рода интересами и т. д.

В общем же случае чаще всего речь идет о «выборе в условиях изобилия» (мотивационный конфликт) или «выборе наименьшего зла» (ролевой конфликт).

2. **Внешними** (межличностные, между личностью и группой, межгрупповые).

Межличностные конфликты, как считается, на 75-80 % порождаются столкновением материальных интересов отдельных субъектов, хотя внешне это выглядит как несовпадение характеристик, личных взглядов или моральных ценностей.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и групповых норм поведения, а межгрупповые порождаются борьбой за ограниченные ресурсы или сферы влияния.

По сфере возникновения и развития конфликты можно разделить:

- деловые, связанные с официальной деятельностью человека, выполнением им должностных обязанностей,
- личностные, затрагивающие неформальные отношения.

Если участники конфликта скрывают его от посторонних или конфликт еще не «созрел», что затрудняет процесс управления им или его разрешения, он является **скрытым**; в противном случае конфликт считается **открытым**. Поскольку открытый конфликт контролируется руководством, он менее опасен; скрытый же может незаметно подтачивать основы организации, хотя внешне будет казаться, что все идет нормально.

Скрытые конфликты часто развиваются в форме интриги, под которой в управлении понимают нечестное запутывание руководителей и коллег с целью вынудить их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам, в ущерб тем, против кого

направлена интрига. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через «третьи руки», с помощью которой очерняются или обеляются люди и их поступки.

Открытые конфликты могут быть связаны с образованием клик, то есть групп сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной или поддерживаемой большинством линии с целью захвата формальной или неформальной власти в организации либо упрочения своих позиций.

По своим последствиям конфликты бывают *конструктивными* и *деструктивными*.

Конструктивные конфликты предполагают возможность рациональных преобразований, а следовательно, могут принести большую пользу, способствовать развитию организации. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится деструктивным, поскольку разрушает систему отношений между людьми.

Нужно иметь в виду, что любой конструктивный конфликт, если его своевременно не преодолеть, превращается в деструктивный. Люди начинают демонстрировать друг другу личную антипатию, придираются, унижать окружающих, навязывать им свою точку зрения, отказываться решать назревшие проблемы.

Во многом превращение конструктивного конфликта в деструктивный связано с особенностями личности его участников.

Выделяют шесть типов «конфликтных» личностей, которые вольно или невольно провоцируют столкновения с окружающими:

1. *демонстративные*, стремящиеся быть в центре внимания, являющиеся инициаторами споров, в которых проявляют излишние эмоции;

2. *ригидные*, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, некритически относящиеся к своим поступкам, болезненно обидчивые, склонные вымещать зло на окружающих;

3. *неуправляемые*, отличающиеся импульсивностью, агрессивностью, непредсказуемостью поведения, слабым самоконтролем;

4. *сверхточные*, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью, мелочностью;

5. *целенаправленно конфликтные*, рассматривающие конфликт как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;

6. *бесконфликтные*, которые своим стремлением всем угодить создают новые конфликты.

2. Конфликт как процесс.

Конфликт можно рассматривать в узком и широком смысле: в узком - это непосредственное столкновение сторон; в широком - развивающийся процесс, состоящий из нескольких этапов, в рамках которого само столкновение является лишь одним из них.

На первом этапе возникает *конфликтная ситуация*, то есть такое положение дел, при котором интересы сторон объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет. Она может возникнуть как по инициативе сторон, так и без их участия.

Внешними признаками конфликтной ситуации можно считать дискомфорт, то есть объективное ощущение того, что что-то не так, которое трудно выразить словами;

Со временем конфликтная ситуация может исчезнуть, если перестанет существовать сам объект, породивший ее; сохраниться в прежнем состоянии; трансформироваться в другую; обостриться под воздействием инцидента, то есть столкновения оппонентов.

Инцидент, представляющий **собой второй** этап конфликта, может возникнуть целенаправленно или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств и быть как объективным, так и субъективным, основывающимся на недоразумении, то есть существовать лишь в воображении сторон.

Третьим этапом развития конфликта являются *кризис и разрыв отношений между оппонентами*. Этот этап, в свою очередь, состоит из двух фаз - конструктивной и деструктивной. В рамках конструктивной фазы возможность совместной деятельности сохраняется, поэтому оппонентов еще можно примирить и посадить за стол переговоров. На деструктивном этапе сотрудничество уже невозможно; оппоненты теряют самоконтроль, их необходимо разъединять.

На четвертом этапе происходит *завершение конфликта*. Обычно преодоление конфликтов происходит также несколькими путями: разъединением участников, что может противоречить решению текущих производственных задач; их полной психологической перестройкой, которая, как считают специалисты, редко бывает успешной; изменением рангов оппонентов (конфликт вряд ли будет продолжаться, если один из его участников, прежде занимавших одинаковые должности, станет руководителем остальных); наконец, перемирием, в рамках которого стороны, оставаясь на своих позициях, прекращают «боевые действия», хотя сама конфликтная ситуация при этом не исчезает.

3. Функции конфликтов и формы их разрешения.

Кроме негативных существуют и позитивные функции организационных конфликтов. Обобщенно их можно свести к трем основным функциям.

Информативная функция имеет две стороны:

1. Сигнализирующую.

Сигнализирующая сторона заключается в том, что администрация начинает обращать внимание на нетерпимые условия труда, произвол, различного рода злоупотребления. Стремясь не допустить эскалации конфликта, она принимает меры для смягчения создавшейся ситуации. 2. коммуникативная сторона состоит в том, что оппонентам необходимо располагать информацией, позволяющей сделать выводы о стратегии и тактике своего противника, ресурсах, которыми он располагает. Расширяя информационный потенциал, стороны невольно усиливают коммуникативный обмен друг с другом, получая гораздо больший объем информации о факторах и причинах конфликта, интересах и целях противника, позициях и программах выхода из конфликта.

Интегративная функция. Производственный конфликт способствует образованию групп, установлению и сохранению нормативных и физических границ между ними. Эта функция связана с процессами внутри конфликтующих сторон и взаимодействием между ними. В социальной психологии это явление получило название «эффект группового фаворитизма». Суть его

заключается в тенденции каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Этот эффект может действовать в самых разных ситуациях, в результате чего устанавливаются границы между теми людьми, которые по каким-либо критериям считаются своими или чужими.

Инновационная функция. С помощью конфликта можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива. Под влиянием противоборства или в результате его прекращения происходит известная трансформация межличностных отношений. Правильно урегулированный конфликт улучшает психологические характеристики коллектива и вызывает усиление социальной активности за счет изменения всех важнейших характеристик, сплоченности, авторитета, уровня идентификации с общими целями и удовлетворенности членством в организации, взаимного доверия и уважения.

К описанным выше функциям нельзя подходить с оценочными категориями. Их ценность зависит от ситуации. Все трансформации, происходящие во время конфликта, одновременны и взаимосвязаны. Только после анализа завершенного конфликта можно дать оценку его направленности.

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен, ибо его последствия могут принести немалый моральный или материальный ущерб. В качестве приоритетных рассматривают пять возможных средств воздействия на участников конфликта, которые могут привести к его разрешению.

1. Средства убеждения возможны, если противник готов действовать иначе, поскольку пришел к убеждению, что это полезно для него самого, не принимая во внимание случайности, возникающие внутри группы или навязанные изменением внешней ситуации, а также не обращая внимания на то, что его заставляют брать на себя какие-то обязательства по изменению своих действий. Преимущества подобного способа в его гибкости и доверительном характере.

2. Навязывание норм соперникам извне, со ссылкой на общественные интересы. Это институциональный путь, опи-

рающийся на обычаи и традиции. Его главное преимущество - в возможности предсказания поведения соперников; недостаток - отсутствие достаточной гибкости.

3. Материальное стимулирование используется в зависимости от ситуации. Обычно применяется в том случае, когда конфликт зашел слишком далеко. Соперники согласны на частичное достижение цели и хотят хоть как-то компенсировать свои потери. Посредством стимулирования можно выработать минимум доверия и на его основе найти более или менее приемлемое решение конфликта. Недостаток его – в слабой результативности и нормативности.

4. Использование власти часто сопровождается недозволенными силовыми приемами, запугиванием, шантажом и т. д. Поскольку, как правило, проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно, чем впоследствии он закончится. Таким образом, при проигрыше одного оппонента явного выигрыша для другого, а следовательно, и организации в целом может и не быть.

5. Компромисс, то есть соглашение, в рамках которого выгоды и потери делятся примерно поровну. Поскольку при этом обе стороны оказываются не в проигрыше, такая стратегия широко используется на практике, но оптимального решения при этом принять, как правило, не удастся, так как сама проблема остается нерешенной. Иногда на компромисс идут оппоненты, находящиеся в разных рангах, но заинтересованные в решении проблемы, ибо это помогает сэкономить время и силы. Компромисс позволяет сохранить отношения и что-то приобрести вместо того, чтобы все потерять.

Существует ряд правил, следование которым ускоряет процесс разрешения конфликта:

- во время переговоров приоритет нужно отдавать обсуждению содержательных вопросов;
- стороны должны стремиться к снятию психологической и социальной напряженности;
- сторонам следует демонстрировать взаимное уважение друг к другу;
- участники переговоров должны стремиться превратить

содержательную и скрытую часть конфликтной ситуации в открытую, гласно и доказательно раскрывая позиции друг друга и сознательно создавая атмосферу публичного, равноправного обмена мнениями;

- все участники переговоров должны проявлять склонность к компромиссу.

Большое значение имеет заключительная, после конфликтная стадия. На этой стадии должны быть предприняты усилия по окончательному устранению противоречий интересов, целей, установок, ликвидирована социально - психологическая напряженность и прекращена любая борьба.

4. Управление стрессами.

Стресс-это состояние напряжения, которое возникает у личности под влиянием сильных воздействий. Это обязательный компонент человеческой деятельности. В зависимости от вида и характера стрессы бывают физиологическими и психологическими.

Физиологические стрессы возникают, когда происходит накопление критической массы усталости от стрессовых ситуаций – «синдром хронической усталости». Результаты физических стрессов-болезни (язва, астма, болезнь сердца и т.д.)

Психологические стрессы в свою очередь делятся на информационные и эмоциональные. Информационные стрессы возникают в ситуации информационных перегрузок, когда человек не справляется с задачами, не успевает принимать решения и т.д. Эмоциональные стрессы появляются в ситуациях угрозы, опасности, обиды, человек становится раздражительным, теряет аппетит, впадает в депрессию, понижается интерес к общению.

Контрольные вопросы

1. Сформулируйте понятия конфликта. Каковы его виды?
2. Какие этапы проходит конфликт в своем развитии?
3. Каковы функции конфликта?
4. Как может быть разрешен конфликт?
5. Как менеджер может управлять стрессами?

Раздел 4. Коммуникации и деловое общение

Тема 4.1. Коммуникации в управлении организацией

План лекции

1. Понятие коммуникации
2. Коммуникационный процесс
3. Средства и каналы коммуникаций.

1. Понятие коммуникации.

Согласно исследованиям, руководитель тратит от 50 до 90% всего времени на коммуникации. Коммуникации имеют огромное значение для успеха организации.

Коммуникации (от лат. «делаю общим, связываю») - процесс передачи информации от источника к получателю с целью изменить его знания. Установки или явное поведение. На эффективность коммуникации влияют такие факторы, как коммуникативные навыки, установки, опыт, а также умственные способности субъектов общения, формирующие специфику их восприятия и эмоциональную подоплеку. Коммуникации могут осуществляться на разных уровнях. Выделяют коммуникации на макроуровне, мезоуровне, микроуровне.

Макроуровень коммуникаций – массовые контакты незнакомых людей в достаточно больших группах - в толпе, на митингах и шествиях, на религиозном, национальном уровне. Сюда же входят коммуникации через различные виды массовой информации.

На **мезоуровне** происходит общение, например в учебных и трудовых коллективах между подразделениями.

Микроуровень коммуникаций - это общение межличностное.

Функции коммуникаций:

1) **Контактная функция** - заключается в установлении контакта между участниками общения, обоюдной готовности к приему и передаче сообщений и поддержанию взаимосвязи в процессе общения.

2) **Инструментальная функция** характеризует коммуникацию как социальный механизм управления и передачи информации, необходимой для исполнения действий.

3) **Интегративная функция** раскрывает коммуникацию как средство объединения людей.

4) **Функция самовыражения, или понимания**, определяет коммуникацию как форму взаимопонимания психологического контекста.

5) **Трансляционная функция** служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок и т.д.

6) **Функция оказания влияния** - заключается в изменении состояния, поведения, личностно-смысловых образований партнера.

7) **Информативная функция**- коммуникации предполагает обмен сообщениями, мнениями, замыслами, решениями. Благодаря информативной функции коммуникации происходит возбуждение в партнере нужных эмоциональных переживаний, а также изменения с его помощью своих переживаний.

8) **Статусопределяющая функция** предполагает выполнение ожидаемой от человека роли, демонстрация знания норм социальной среды.

2. Коммуникационный процесс.

Процесс коммуникаций-сложное понятие, включающее в себя способы и методы обмена информацией между людьми с целью обеспечения понимания и усвоения информации, являющегося предметом информации.

Цель коммуникационного процесса – обеспечить понимание информации, являющейся предметом обмена, то есть сообщений.

В процессе обмена информацией можно выделить шесть базовых элемента:

* отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающие информацию и передающее её;

*сообщение - собственно информация, закодированная с помощью символов;

*канал- средство передачи информации;

*получатель –лицо, которому предназначена информация и которое интересуется её.

*восприятие;

*обратная связь.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят через несколько взаимосвязанных этапов:

*зарождение идеи;

*кодирование и выбор каналов;

*передача;

*декодирование.

Сообщение состоит из вербальных и невербальных символов, представляющих информацию, которую мы хотим передать. Каждое посланное нами сообщение-это попытка передать мысль получателю. Типы данных, которые по отдельности или в любом сочетании могут содержать сообщения:

- Факты, конкретные и объективные данные;

- Идеи, абстрактные и требующие доказательства их объективности;

- Мнения, конкретные или абстрактные. С претензией на объективность или субъективные;

- Кредо, твердо отстаиваемые мнения, принципы, которые обычно связаны с осознанием людьми себя личностями или влиянием на них повседневного поведения;

- Эмоции, то, что чувствует и выражает отправитель;

- Мотивация, передаваемая энергия, воздействующая на получателя.

Процесс перевода сообщения в мысль называется декодирование, и это задача получателя. Насколько верно получатель воспринимает информацию, зависит от следующих факторов:

- Знание получателем темы разговора;

- Вероятность восприятия сообщения отправителя соответствующим образом;

- Опыт общения отправителя и получателя.

Получатель описывается двумя аспектами поведения-умением слушать и умением обеспечить обратную связь с отправителем.

Восприятие представляет собой наше уникальное понимание сути вещей. **Восприятие**-это неделимая составляющая коммуникации как со стороны отправителя, так и получателя. При восприятии каждый из нас представляет в качестве продукта всего нашего уникального опыта.

Обратная связь-это реакция получателя на сообщение. Обратная связь может быть вербальной и невербальной; письменной и устной. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникационными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю.

Виды коммуникаций.

Для успеха индивидов и организаций необходимы эффективные коммуникации:

Коммуникации между организацией и внешней средой;

Межуровневые коммуникации в организациях;

Коммуникации между различными отделами (подразделениями);

Коммуникации руководитель – подчиненный;

Коммуникации между руководителем и рабочей группой;

Неформальные коммуникации.

Совершенствование коммуникаций.

Способы совершенствования информационного обмена в организации:

Регулирование информационных потоков.

Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребителей, а так же других потребителей в организации.

Управленческие действия. Планирование, реализация и контроль формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена.

Система обратной связи. Обратная связь составляет часть контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи – перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов.

3. Средства и каналы коммуникаций.

Средства коммуникации – это способ кодирования сообщений. Поскольку почти все сообщения кодируются с использованием более чем одного средства, применяется понятие «средства коммуникации». Такими средствами являются письменная и устная речь и многочисленные невербальные (несловесные средства). Канал коммуникации – специальный маршрут или технология. Используемая для передачи сообщения получателю. К основным средствам коммуникации относят: беседа лицом к лицу, письмо, факс, электронная почта, афиша, брошюра, видео и т.д.

Различают следующие виды каналов коммуникаций – формальные каналы коммуникации (вертикальные каналы, направленные вниз, направленные вверх, горизонтальные) и неформальные каналы коммуникаций.

Формальные каналы коммуникаций – каналы, которые определены, установлены руководством. Линии связующие должностных лиц и подразделения организационной структуры компании, обычно представляют собой формальные каналы коммуникаций.

Направленные вниз каналы коммуникации представляют собой каналы коммуникаций, по которым движется информация от руководителя к подчиненным. Можно выделить следующие направленные вниз коммуникации.

- **Инструкции по выполнению работ** разъясняют, как должно быть выполнено задание. Такие инструкции даются в виде письменных технических условий, технических заданий, руководство по обучению, по проведению занятий при обучении на рабочем месте.

- **Логическое обоснование работ** информирует работников о том, как их задачи соотносятся с другими работами в данной организации.

- **Разъяснение политики и методики** – объясняют работникам правила и личные преимущества, которые обеспечены их работодателем.

• **Обратная связь** включает сообщения, которые информируют работников о том, удовлетворительно ли они выполняют свою работу.

• **Внушающая** коммуникация направлена на обеспечение поддержки определенной организационной задачи со стороны работников.

Направленные вверх каналы коммуникации представляют собой каналы коммуникаций, по которым движется информация от подчиненных к руководителю. Каналы коммуникации, направленные вверх, очень важны, поскольку они являются главным средством поступления информации на более высокие уровни организаций, на которых принимаются важные решения.

Снизу вверх по организационной структуре передаются следующие виды информации:

- Что сделал данный служащий;
- Что сделали подчиненные данного служащего;
- Что сделали другие служащие, равные ему по статусу;
- Какие проблемы есть у конкретного служащего;
- Какие проблемы есть в отделе данного служащего;
- Что, по мнению служащего, необходимо предпринять;
- Каково восприятие служащих своих показателей работы;
- Какие аспекты политики и практики организации нуждаются в корректировке.

Горизонтальные каналы коммуникации представляют собой каналы коммуникаций, по которым осуществляется обмен информацией между служащими одного уровня. В качестве четырех главных целей использования горизонтальных каналов были определены:

- 1) Координация работ;
- 2) Решение проблем;
- 3) Разделение информации;
- 4) Разрешение конфликтов.

Помимо формальных каналов коммуникаций, в организациях существуют неформальные каналы. Неформальные каналы коммуникаций в организациях часто называют ложными слухами, неформальные каналы обычно передают информацию быст-

рее, чем формальные, и играют важную роль в распределении организационных задач.

Вопросы для повторения

1. В чем заключается значение коммуникаций для организации?
2. Назовите основные этапы процесса коммуникаций.
3. Какие переменные можно выделить в межличностном процессе коммуникаций?
4. Какие типы данных может содержать сообщение?
5. Назовите основные трудности в передаче информации.
6. Дайте определение понятиям «средства» и «каналы коммуникации».
7. Назовите основные виды каналов коммуникаций.
8. Какие виды информации передаются по вертикальным каналам коммуникаций?

Тема 4.2. Деловое общение

План лекции.

1. Общение основная форма человеческого бытия.
2. Формы и организация общения.
3. Деловое совещание. Деловые переговоры.

1. Общение основная форма человеческого бытия.

Общение - основная форма человеческого бытия. Его отсутствие или недостаточность может деформировать человеческую личность. Общение является основой практически всех наших действий, служит жизненно важной целью установление взаимосвязей и сотрудничества.

Способность к общению всегда была одной из важнейших человеческих качеств. К людям, которые легко вступают в контакт и умеют привлечь внимание к себе, относятся с симпатией. С замкнутыми людьми пытаются ограничить контакты или вообще избегать их.

Большинство людей считает, что они умеют общаться. Но практика показывает, что эффективно это делать умеют далеко

не все, в том числе и руководители, менеджеры. До 90% рабочего времени управленцы должны тратить именно на общение. Ведь отчеты, проведения совещаний, заседаний, бесед, дискуссий, переговоров - все это различные формы делового общения.

Опросы показывают, что 73% американских, 60% английских и 86% японских менеджеров неумение эффективно общаться считают основным препятствием на пути достижения целей, стоящих перед организацией.

Общение напоминает своеобразную пирамиду, состоящую из четырех граней. В его процессе можно познать других людей, обменяться с ними информацией, сотрудничать с ними и в то же время пережить эмоциональное состояние, возникающее в результате этого.

Таким образом, общение - это процесс установления и развития контактов между людьми, что возникает как потребность в совместной деятельности и включает:

- ◆ восприятия, познания и понимания партнеров по общению (перцептивная сторона общения);
- ◆ обмен информацией (коммуникативная сторона общения);
- ◆ выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).

В общем виде общения является формой жизнедеятельности людей и необходимым условием их объединения (человек - социальное существо) и развития отдельной личности. Социальный смысл общения заключается в том, что оно интегрирует социальный опыт и культуру, которая передается от поколения к поколению. Общение является также важным фактором психологического развития человека.

За своими формами и видами общения достаточно разнообразное. Способы, сфера и динамика общения определяются социальными функциями людей - участников общения, социальным статусом, служебными обязанностями. Общение регулируется факторами, связанными с производством, обменом и потребностями, а также сформированными и принятыми в обществе законами, правилами, нормами, социальными институтами и т.д.

За использованием знаковых систем выделяют такие виды общения:

- вербальное (словесное) общения, которое в свою очередь делится на устная и письменная речь;

- невербальное (бессловесное) общения.

По некоторым данным, 60-80% информации от собеседника мы получаем по невербальному каналу. Невербальные средства общения достаточно разнообразны. К основным относятся:

- ◆ визуальные средства общения (движения мышц лица, выражение лица, глаз; движения рук, ног - жесты; движения тела; пространственная дистанция; реакция: покраснение кожи, потливость; поза, осанка; внешний вид - одежда, прическа, косметика, аксессуары);

- ◆ аудиальные средства (качество голоса, его диапазон, тональность, темп, ритм, высота звука; экстралингвистические: языковые паузы, смех, плач, вздохи, кашель, хлопок);

- ◆ тактильные средства общения включают все, что связано с прикосновениями собеседников (пожатие рук, объятия, поцелуи, похлопывания по плечам и т.п.);

- ◆ ольфакторные средства общения, которые включают приятные и неприятные запахи окружающего мира, природные и искусственные запахи человека.

На невербальные средства влияет конкретная культура того или иного народа, поэтому очень трудно найти общие нормы для всего человечества.

По характеру связи общения делится на: непосредственное (контакт один на один);

опосредованное - с помощью письменных или технических средств, отдаленных во времени или в пространстве участников общения;

По количеству участников в общении различают такие виды общения:

- межличностное общение, то есть непосредственные контакты людей в группах или парах, постоянных по составу участников;

- массовое общение, то есть много непосредственных контактов между незнакомыми людьми, а также коммуникация, опосредованная различными видами средств массовой информации.

За включением в процесс общения социальных составляющих общения разделяют на:

межличностное общение (общение между конкретными личностями, которые обладают индивидуальными качествами, которые раскрываются в процессе общения и организации взаимных действий). Социальные роли имеют при этом вспомогательное значение;

ролевое общение (общение между комиссиями определенных социальных ролей, когда действия, поведение участника такого общения определяются выполняемой социальной ролью). В процессе такого общения человек отражается не только как индивидуальность, а как социальная единица, которая выполняет определенные функции. Индивидуальность подчиняется социальной роли. Иногда такое общение называют еще официальным, или формальным.

Разновидностью ролевого общения есть деловое общение, то есть общения между собеседниками (партнерами, оппонентами), которые имеют соответствующие социальные позиции, определены их социальными ролями и соответствующими функциями, направленное на полное или частичное решение конкретных проблем, организацию совместной деятельности, действий.

2. Формы и организации общения.

Формы общения. Всякое общение отличается не только содержанием, но и формой. **Форма общения** - это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг другу. Главное в выборе форм общения состоит в том, чтобы в его процессе "друзей не сделать врагами, а врагов сделать друзьями" (Инге фон Ведемайер).

В данном случае речь должна идти о качестве общения, а точнее, о его культуре. Поэтому важно выделить компоненты общения:

коммуникатор - тот, кто инициирует общение, кто сообщает информацию;

аудитория (реципиенты) - тот, кому говорят, сообщают информацию;

сообщение - то, что говорят, содержание информации;

средства общения - технические средства, благодаря которым информация попадает получателю.

В преобладающем большинстве случаев решающее значение имеет содержательность общения, его насыщенность для дела смыслом (даже самая лучшая форма общения без содержательной части не может привести к желаемому результату). Однако удачно выбранная форма общения способствует достижению целей организации. Поэтому в каждом конкретном случае форма общения будет разной.

В связи с этим можно выделить две основные формы общения:

1) опосредованное (косвенное) - через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами и т.п.;

2) непосредственное (контактное) - вступление собеседников в контакт "с глазу на глаз". Непосредственное общение имеет больше достоинств, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведение. В данном случае применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и т.п.).

Поскольку наибольший удельный вес в общении занимают вербальные коммуникации, умение говорить является важной составной частью авторитета менеджера и эффективности достижения целей организации.

Люди теряют уважение к косноязычным, проникаясь, уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью. Слово - это раздражитель, на который сердечно-сосудистая система реагирует так же, как и на физические нагрузки. Поэтому впечатление о руководителе (особенно первое) в значительной степени складывается по тому, насколько он умеет пользоваться словом ("*Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал.*" - Саади.) Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны. Здесь важны простота и доходчивость, художественная выразительность и эмоциональность, интонация, дикция и др.

Чтобы понять, почему одни менеджеры в процессе общения добиваются успеха, а другие терпят неудачу, необходимо выявить роль информации, которая проходит по каналам обще-

ния в организации. Данная информация может быть разделена на три категории:

1) функциональная, передается всем или определенной (заинтересованной) в ней группе лиц для того, чтобы они могли выполнять свои функции. Это информация о политике, целях и задачах организации, директивы и т. П. Она поступает в разных направлениях (вертикально и горизонтально) независимо от степени централизации или децентрализации фирмы. Традиционно обмен такой информацией называется формальным общением, так как она передается по официальным каналам организации;

2) координационная, циркулирует между функциональными подразделениями организации (например, между отделом сбыта и отделом маркетинга). Поток координационной информации обычно движется в горизонтальном направлении. Необходимое общение здесь происходит при встречах, посредством телефона, служебных писем, объявлений и др. По сути, это общение (взаимодействие), связанное с организацией совместной деятельности по решению задач фирмы;

3) оценочная, происходит общение, которое имеет отношение к понятиям, статусу и уважению сотрудников, восприятию партнерами по общению друг друга. Каналы передачи оценочной информации обычно включают награды, поощрения за заслуги, поощрительные письма с благодарностью за выдающийся вклад в деятельность организации.

Организация общения. Общение отличает то, что в его процессе информация не только передается, но и формируется, уточняется и изменяется. Каждый менеджер заинтересован в том, чтобы информация, которую он адресует собеседнику, не просто им была принята, но и достигла главной цели. Все это указывает на то, что менеджер должен соответствующим образом организовать общение. Слагаемыми организации общения являются его цель, подготовка, непосредственное общение, решение.

Цель общения. Процесс общения начинается с формулировки идеи. Этот шаг называется идеизацией, т.е. человек, который хочет общаться, должен передать появившуюся идею. Цели, которые формулирует менеджер, могут быть самыми разными: заключить соглашение, разрешить спорный вопрос, убедить собеседника в чем-либо, получить необходимую информацию и

т.п. Чем конкретнее сформулирована цель делового общения, тем больше определенности в последующем. Это особенно важно при выборе тактики общения. Чтобы идею менеджера понял и осознал собеседник, он сам должен иметь о ней четкое представление: что он хочет получить в результате воплощения идеи и какого характера воздействие необходимо оказать на партнера по общению, чтобы цель была достигнута.

Практика показывает, что многие идеи не реализуются лишь потому, что у менеджера нет ясности и продуманности постановки вопроса.

Подготовка к общению. В процессе подготовки к общению рекомендуется подумать о том, как Вы поведете себя, если:

Ваш собеседник во всем согласится с Вами; решительно возразит и перейдет на повышенный тон беседы;

не отреагирует на Ваши доводы;

проявит недоверие к Вашим словам и мыслям;

попытается скрыть свое недоверие.

Таким образом, подготовка к деловому общению предусматривает составление своего рода плана, включающего следующие основные аспекты:

участники беседы должны располагать временем, достаточным для проведения спокойного, обстоятельного разговора;

следует предусмотреть обстоятельства, которые могут помешать беседе, и исключить их (шум, громкая музыка, возможность вмешательства в беседу других лиц и т.п.), необходимо настроиться на беседу, исключив у себя переживания, которые бы отрицательно повлияли на готовность к общению;

следует успокоить себя, если предстоящая беседа вызывает слишком сильное волнение, и дополнительно мобилизоваться;

необходимо подавить у себя чувства, отрицательно влияющие на правильность восприятия собеседника (например, чувство симпатии – антипатии);

перед беседой, если есть возможность, следует познакомиться с данными на собеседника, имея при этом в виду, что они могут повлиять на процесс восприятия;

надо заранее предвидеть возможные вопросы, которые может поставить собеседник, и быть готовым к ответу на них, т.е. на этом этапе анализируются участники общения (мужчина, женщи-

на, темперамент, характер, уровень профессиональной подготовки и другие качества), тема и оценивается сложившаяся ситуация.

Место общения. После проведения комплекса подготовительных к деловому общению мероприятий следует подготовить место, где пройдет разговор. Как правило, оно должно удовлетворять двум условиям:

1) ничто не должно отвлекать или мешать общению;

2) хорошее оснащение места проведения делового общения - вспомогательные материалы, дополнительная информация, официальные и нормативные документы и т.п.

Элементарный порядок в делах способствует успеху общения.

Если менеджер хочет подчеркнуть власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете. Если же руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненным и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете подчиненного. В этом случае применяется принцип территориальности: большая часть людей более уютно чувствуют себя в своем кабинете, нежели в кабинете своего начальника.

При официальном общении Вы находитесь на своем обычном месте - за столом; при полуофициальном - располагаетесь напротив посетителя за приставным столом или столом заседаний, как бы приравнивая этим свой статус к статусу посетителя.

Зона неофициального общения представляет собой два-три кресла (желательно удобных, располагающих к расслаблению) и журнальный столик.

Расстановка мебели. В типичном кабинете руководитель сидит за большим столом, а место для посетителей расположено через стол от него. В кабинетах, где кресла и диваны размещены под правильным углом, обстановка способствует более расслабленному личному общению. В кабинете, где имеется большой стол начальника, подчеркивается власть сидящего за таким столом, что символизирует неравенство при общении. Поэтому для устранения чувства неравенства предпочтительны столы круглой формы. Расстановкой мебели решается задача: "Как усадить собеседника"? Вопрос не такой праздный, как это может показаться на первый взгляд. Мы, люди, существа довольно тонкие. Очень часто испытываем чувство либо внутреннего комфорта,

либо дискомфорта, а объяснить почему, не можем. Возможны как минимум три варианта размещения беседующих: напротив, рядом, под углом 90 °. Каждый вариант используется довольно часто, но какой предпочтительнее? Специалисты считают, что эффективное общение требует, чтобы глаза беседующих встречались примерно треть времени контакта собеседников (35-38 %). Поэтому стулья за столом беседы следует разместить под прямым углом.

Определение стратегии и тактики общения. На этом этапе следует определить главную и второстепенные цели общения (в частности, чем можно и чем нельзя пожертвовать). Важно уяснить, что можно отдать, чтобы получить большую прибыль. К тактике общения относится и умение задавать вопросы.

Направление беседы можно регулировать с помощью задаваемых вопросов. Вопросы можно поделить на так называемые "открытые" и "закрытые".

Открытым называется такой вопрос, на который нельзя ответить односложно (да, нет, не знаю), а приходится, отвечая на него, рассказывать. Например: "Расскажите, пожалуйста...", "Что Вам известно про...", "Как Вы думаете...?", "А почему?", "Ваше мнение?", "Ваши предложения?", "Чем Вы это объясните?"

Открытые вопросы являются незаменимыми, когда целью является получение информации.

Противоположностью открытым вопросам являются вопросы закрытые, т.е. такие, на которые необходимо ответить "да-нет". Эти вопросы эффективно использовать для достижения следующих целей: убедить, получить согласие, подвести к отказу от чего-либо, преодолеть сопротивление.

Например, нужно дать поручение сотруднику, который (Вы это знаете по опыту) будет спорить, доказывать, что это дело не входит в его обязанности и т.п.

Процесс непосредственного общения. Оно начинается с создания контакта. Эта фаза связана с преодолением определенного психологического барьера. Некоторым лицам этот барьер кажется таким непреодолимым, что они отказываются вообще общаться к кому бы то ни было. Чтобы такого не происходило, менеджер должен знать, что любой собеседник подвергается воздействию со стороны авторитета инициатора беседы; содержания

беседы; достаточности (недостаточности) информации по обсуждаемой теме; силы личности. В процессе общения судьба беседы зависит буквально от первой минуты. В эти минуты нужно установить контакт, создать психологический комфорт, настроить интеллект беседующих в унисон. Для этого опытные специалисты рекомендуют готовить свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным. Такой вопрос и его энергичное разрешение определяют положительный эмоциональный тонус собеседников и чувство результативности.

Начальная фаза общения может осуществляться либо частично, либо вообще пропускаться. Вместе с тем считается, что на данном этапе создается мост между партнерами по общению. Именно по этой причине на начальной фазе важно проявить искренний интерес к личности собеседника, к его проблемам, корректно отнестись к различным аспектам беседы. В связи с этим можно сформулировать основные задачи начальной стадии общения:

- установление контакта (задайте, например, такие вопросы: как долетели? как устроились и отдохнули? какие Ваши первоочередные пожелания? как самочувствие? и т.д.);

- создание приятной атмосферы для общения (удобная мебель; нормальные физико-химические условия; предложите чай, кофе, другие напитки; приятно улыбнитесь...),

- привлечение внимания (говорите о том, что интересует Вашего собеседника, акцентируйте внимание на вещах, которые он больше всего ценит);

- пробуждение интереса к беседе (найдите такие нюансы в Вашей идее, которые неизвестны собеседнику, но важны для обоих).

Передача (получение) информации. Она логически продолжает начало беседы и одновременно является барьером для перехода к фазе аргументации. Цель этой части общения состоит в решении следующих задач: сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника; выявление мотивов и целей собеседника; передача собеседнику запланированной информации; анализ и проверка позиции собеседника.

Передача информации - это процесс общения между менеджером и собеседником.

В этом контексте можно выделить следующие элементы:

- информирование собеседника,
- постановка вопросов:
- слушание собеседника;
- наблюдение за реакциями собеседника;
- анализ реакций собеседника.

Особую сложность в процессе общения составляет проблема умения слушать. Восточная мудрость гласит: "Истина лежит не на устах говорящего, а в ушах слушающего". Специалисты в области менеджмента говорят о том, что умение слушать является одним из главных показателей культуры человека.

По манере слушания можно выделить три типа слушателей: а) внимательные; б) пассивные; в) агрессивные.

Внимательный слушатель правильно оценивает ситуацию, создает атмосферу беседы и тем самым располагает собеседника к высказыванию. Пассивный слушатель своим внешним и внутренним безучастием к беседе вызывает у собеседника апатию и побуждает его к уклонению от основных идей беседы. Агрессивный слушатель своим поведением не только закрывает себе доступ к пониманию собеседника, но и возбуждает у него негативные реакции, наталкивающие последнего на ответные агрессивные действия. Во всем этом важнейшую роль играют голос, речь, поза, жесты. Достаточно, скажем, ведущему беседу принять "позу обороны", как у собеседника начнут напрягаться мышцы и он незамедлительно почувствует внутреннее желание быть как бы наготове. И наоборот, стоит "ведущему" только расслабиться, как та же реакция проявится и у ведомого.

Умение слушать - дело не столь простое, как это может показаться на первый взгляд. Исследования показывают, что не более 10 % людей умеют выслушать собеседника. "Никто так ярко не признает свое невежество, - говорил Саади, - как тот, кто, слушая рассказ другого, прерывает его и сам начинает говорить". Поэтому каждому из нас приятно общаться не с тем, кто хорошо говорит, а с тем, кто умеет слушать. Каждый человек хочет видеть в своем собеседнике внимательного и дружески настроенного слушателя. Предлагаем несколько рекомендаций менеджеру по решению проблемы: "уметь слушать собеседника":

1) когда Вы слушаете, делайте соответствующие пометки на бумаге (это касается и телефонных разговоров); никогда не отвечайте на телефонный вызов без карандаша в руке;

2) попытайтесь сводить к минимуму или вовсе исключить то, что отвлекает Ваше внимание;

3) научитесь находить самый ценный материал, содержащийся в полученной Вами информации;

4) установите, какие слова и идеи возбуждают Ваши эмоции, и постарайтесь нейтрализовать их действие; в состоянии сильного эмоционального возбуждения Вы слушаете не очень хорошо;

5) когда Вы слушаете, спросите себя: "В чем цель говорящего? В чем моя цель как слушателя?"

В беседе иногда возникают ситуации, вызывающие раздражение руководителя. Однако он не в праве позволить себе выплеснуть наружу огорчение и гнев;

6) когда Вы слушаете, нельзя обдумывать следующий вопрос (готовить контраргументы);

7) сконцентрируйте внимание на сущности предмета беседы и отбросьте все второстепенные вопросы.

Аргументация. В момент аргументации необходимо продумать вопросы, которые Вы будете задавать, а также предусмотреть возможные варианты ответов на них. Вместе с тем следует просчитать варианты уточнений и вопросов, которые может задать Вам Ваш партнер по общению, а также возможные ответы на его вопросы. В процессе этой работы появятся аргументы, которые вы будете использовать для утверждения своей позиции (ссылка на конкретные документы, на лучшие предприятия, имеющий опыт и т.п.).

С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение своего собеседника. Вот некоторые правила, которых необходимо придерживаться для достижения эффекта в процессе аргументации:

1) оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;

2) темпы и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;

3) аргументация должна быть корректной по отношению к собеседнику;

4) следует избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих восприятие сказанного.

Подведение итогов делового общения. Искусство общения проверяется после состоявшегося разговора. Результаты беседы не следует переоценивать, так как посредством одного разговора не всегда удастся достичь стратегических целей общения и понять собеседника.

В процессе анализа беседы следует внимательнейшим образом оценить отношение собеседника к тем событиям, людям и фактам, по поводу которых собственно и состоялась беседа. Анализируя свои записи и итоги, выявляются нерешенные задачи и намечается план будущей беседы.

Решение – заключительный элемент процесса общения. Подводятся общие и частные итоги беседы, оговаривается полученный результат; конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

Подводя итог изложенного, следует сказать, что межличностное общение базируется на навыках, которые постоянно совершенствуются в процессе всей трудовой деятельности менеджера. Руководитель не должен недооценивать навыков межличностного общения, без которых невозможно эффективное управление организацией.

3. Деловое совещание. Деловые переговоры.

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

О любом методе переговоров можно достаточно верно судить с помощью трех критериев: он должен привести к разумному соглашению, если таковое вообще возможно; он должен быть эффективен; он должен улучшить или по крайней мере не испортить отношения между сторонами.

В переговорном процессе важное значение имеет грамотное ведение не только деловой, особенно для людей, занятых бизнесом, но и протокольной стороны общения. Успех деятельности во многом зависит, насколько участники владеют наукой и искусством общения, знают общепринятые правила и нормы делового общения, умеют вести переговоры.

Высшей формой ведения переговоров являются личные переговоры партнеров.

Подготовка к переговорам

Часто нам кажется, что подготовка не имеет значения. Однако многолетний опыт подсказывает, что отсутствие подготовки весьма опасно. Откуда нам знать, что нам надо соглашаться, если у нас не будет под рукой каких-либо претендентов или других ориентиров для сравнения, чтобы оценить вырисовывающееся соглашение?

Откуда нам знать, что пора уходить с переговоров, если у нас не будет ни малейшего понятия о том, насколько велики шансы добиться своего в каком-либо другом месте?

В процессе подготовки к переговорам выделяют **внутреннюю** и **внешнюю** подготовку.

«**Внутренняя**» подготовка к переговорам включает:

- подготовку собственных целей;
- определение повестки дня;
- анализ целей партнера по переговорам;
- установление реальных полномочий участников переговоров;
- выявление общих интересов участников переговоров, которые принесут взаимную выгоду.

Подготовка собственных целей. При подготовке к переговорам главным является постановка собственных целей.

Постановка цели кажется делом достаточно ясным, простым и даже само собой разумеющимся, однако на практике это часто не удаётся. Многие думают: «Я, конечно, знаю, что надо делать» - и ... позволяют поставить перед собой цель другому, допуская тем самым серьезную ошибку. Правильная постановка цели переговоров представляет собой стратегическое решение.

Для любых переговоров нужно определить: «Чего я хочу добиться в процессе переговоров?».

Цель описывает конечный пункт переговоров (их ожидаемое завершение), который необходимо достичь. Формирование цели отвечает следующим критериям:

1. Цель должна быть зафиксирована письменно именно такой, к которой вы стремитесь; должен быть установлен срок ее выполнения.
2. Цель должна быть реальной.
3. Она должна быть приемлемой с экологической, технической, организационной и социальной точек зрения.

Определение повестки дня, которая в дальнейшем станет основной линией переговоров. Составить повестку дня для переговоров и положить ее на стол переговоров на видном месте. Тем самым мы поступаем, как партнер, который знает, чего он хочет и хорошо подготовлен.

«Внешняя» подготовка к переговорам

Некоторые аспекты, которые должны быть учтены при «внешней» подготовке переговоров:

1. Время начала, место проведения и продолжительность переговоров. Психологическое преимущество в переговорах имеет делегация хозяев. Поэтому безразлично, на чьей территории они проходят.

Психологическим преимуществом обладают не инициаторы переговоров, а те, к кому обращаются с предложением о них. Поэтому время встречи следует предложить назвать партнерам.

Условливаться о переговорах принято не менее чем за 2 - 3 дня, при этом заранее следует уточнить вопросы, выносимые для обсуждения, а также продолжительность встречи. В этот же момент стороны договариваются о материалах, необходимых для обсуждения, а также об итоговых документах или устных декларациях. Время начала переговоров принято соблюдать неукоснительно обеими сторонами.

2. Численность делегаций регулируется принципом паритета (равенства) количества членов делегаций. Эта численность согласовывается предварительно.

Отклонение от правила паритета возможно в виду обстоятельств, в которых необходимо убедить партнеров. При этом нужно иметь в виду, что более многочисленная делегация имеет

психологическое преимущество. Поэтому следует избегать большой разницы в численности.

Переговоры идут тем быстрее, чем меньше число их участников. Поэтому, если стоит вопрос о скорейшем заключении соглашения, то уменьшают количество переговаривающихся. Правда, при этом есть риск, что какие то моменты в договоренности могут быть упущены. Так что приходится взвешивать и выбирать.

Нужно учесть еще и то, что более многочисленные делегации чаще не приходят к соглашению.

3. Подготовка помещения для переговоров. Переговоры, проводятся в специально отведенном и приспособленном помещении. Перед каждым участником переговоров желательно поставить карточку, на которой указаны фамилия, имя и отчество участника, фирма или организация, которую он представляет. На столах участники должны найти бумагу и письменные принадлежности.

Если в переговорах участвуют три и более делегации, то они рассаживаются в алфавитном порядке по часовой стрелке вокруг круглого или квадратного стола.

Напряженной работе больше способствуют жесткие стулья.

Приготовить заранее всю необходимую документацию, чтобы потом не бегать или не посылать кого - либо за ней.

Заранее повесить на дверь табличку «Идут переговоры! Просьба не входить!». После прибытия гостей члены делегации хозяев должны иметь дело только с ними. Никакие внутренние дела не должны от этого отвлекать. Руководитель, ушедший на переговоры, должен восприниматься сотрудниками как уехавший в командировку (на время переговоров). Забвение этого правила делает унижительным положение гостей, вынужденных дожидаться, когда хозяева сделают свои дела.

4. Организация встречи делегации партнеров. Установилась практика, в силу которой вполне достаточно, если встречать прибывших будет симпатичная, привлекательная и (обязательно) улыбка девушка.

Улыбка - это пароль для друзей. Улыбка обладает способностью притягивать к себе. Обращаясь в ходе общения непосредственно к слушателям, не следует забывать, что они вольно или невольно читают по вашему «зеркалу» ваше отношение к ним.

Приехавшим это нравится больше, чем если встречает руководитель - мужчина, в то же время потеря дорогого времени руководителя при этом меньше. В некоторых странах даже принято, чтобы при входе встречал прибывших не член делегации хозяев.

Встречать прибывающих на переговоры необходимо в вестибюле 1-го этажа. Это удобно во всех отношениях: и достаточно комфортно для ожидающего, и прибывших легко отличить от тех, кто решительно направляется по своим делам.

Слишком короткое рукопожатие очень сухой ладони свидетельствует о безразличии. Слишком влажная ладонь указывает на нервозность, волнение.

Сопровождающееся широкой улыбкой рукопожатие, чуть более продолжительное, нежели обычно, - проявление дружеского отношения. Задерживание руки партнера в своей воспринимается как назойливость.

Поскольку место справа является более почетным, то встретивший должен идти слева от гостя.

5. Представление участников переговоров происходит до их начала. Это позволяет прибывшим сесть так, чтобы оказаться поблизости с интересующими их партнерами.

Представление партнеров происходит следующим образом. Первым представляется глава делегации хозяев и представляет (по убывающей) членов своей команды. Затем то же самое делает руководитель делегации гостей. Такой порядок подчеркивает уважение к гостям, поскольку, согласно общим правилам, в начале представляются те, чей статус ниже.

Имена - отчества партнеров знать совершенно необходимо. Обращение без имени - отчества производит неприятное впечатление.

Если вы не расслышали имя партнера, необходимо вручить ему свою визитку. Партнер вручит свою. Или просто переспросить, ничего зазорного в этом нет. За интерес к своей персоне не осуждают.

6. Обмен подарками (сувенирами). При первой встрече сувениры вручают хозяева. Если у гостей также приготовлены сувениры, то они их дарят вслед.

Ценность сувенира должна соответствовать рангу того, кому дарят: самый дорогой, естественно, - главе и т.д.

7. Размещение участников переговоров. При встрече с глазу на глаз предпочтительнее сесть под углом. При прочих равных условиях конфликты при таком расположении возникают реже, нежели у сидящих друг против друга. Не случайно термин «противостояние» имеет два смысла: и расположение в пространстве, и конфликт.

Хозяину надлежит садиться слева от гостя. Это мы замечаем в многочисленных телерепортажах о визитах политиков.

Основные правила переговорного процесса

1. Переговоры должны вести руководители делегаций. Остальные вступают в разговор только по приглашению своего лидера. Если хотят высказаться – просят разрешения у него условленным знаком.

2. Единство позиции членов делегации. За столом переговоров не место «особому мнению», каждый член делегации (группы) должен придерживаться единой, заранее выработанной стратегии и тактики. Очень важно соблюдение дисциплины. Члены делегации (группы) не должны во время переговоров заниматься посторонними делами, а должны внимательно следить за происходящими событиями и выступлениями.

3. Начало переговоров. Сигналом к началу переговоров служит приглашение главы делегации гостей. Дает он его после того, как члены делегаций познакомились и обменялись сувенирами.

Не следует начинать переговоры с основной их темы. Нужно с самого начала создать доброжелательную, непринужденную атмосферу, что в значительной степени поможет достижению договоренностей.

Рекомендуется, если это первая встреча, обменяться сведениями друг о друге, о рынке интересующих друг друга товаров, обсудить программу предстоящих переговоров, выслушать пожелания партнеров, выслушать впечатление прибывших. Если это не первая встреча, то следует также поинтересоваться о переменах на фирме после предыдущей встречи, о здоровье членов семьи. Можно коснуться и политической тематики, текущих событий в спортивной и культурной жизни.

4. Курение во время переговоров. Курить во время переговоров можно только при соблюдении двух условий: когда на

столах имеются пепельницы и получено разрешение присутствующих дам.

5. Напитки. Чай, кофе хозяева обязаны предлагать только в случае, если переговоры затягиваются, и требуется взбодриться. В остальном - на усмотрение хозяев. При этом напитки разносят вначале гостям, начиная с руководителя, потом - своим.

6. Не отвлекаться на телефонные звонки, лучше отключить телефон. Партнер должен верить, что для нас переговоры - самое главное сейчас.

7. Допустимые мимика и жесты. Во время переговоров допустимы только знаки, понятные всем присутствующим. Иные знаки могут произвести впечатление «нечистой игры», их рекомендуется избегать.

8. Не выходить из помещения во время переговоров. Во время переговоров членам делегаций выходить нельзя. Исключения могут составлять только случаи, связанные с оказанием медицинской помощи. Если выходят с целью получить дополнительную информацию для своей команды, то это дает одностороннее преимущество в переговорах, а это уже нечестная игра. Если выходят по другим делам, то это прямое неуважение к партнерам, принижение их значимости. Информацию к переговорам можно получить, объявив перерыв, когда это может сделать и другая сторона.

9. Обязательно вести рабочие записи. Записи во время переговоров настолько прочно вошли в деловой обиход, что тот, кто не записывает, воспринимается негативно: неужели ничего полезного он от меня не услышал? Поэтому хоть какие-то записи надо делать, по крайней мере, чтобы не обидеть партнеров.

10. Не задавать вопросы, относящиеся к коммерческой тайне партнера - признак хорошего тона. Экономические показатели, с кем заключены контракты и их условия, заработная плата работников, численность персонала – все это относится к коммерческой тайне.

11. Не ссылаться на то, что нас кто-то обманул. Иначе может сработать «эффект неудачника», наш имидж пострадает: больше все-таки обманывают тех, кто позволяет себя обмануть (хотя в принципе от обмана не застрахован никто). Требование серьезных гарантий не нуждается в подобных «плаксивых» обоснованиях.

12. Увидев просчет партнера, рекомендуется сказать ему об этом: честный поступок повысит наш имидж и укрепит взаимоотношения как в ближайшей, так и в долговременной перспективе, что в итоге перевесит сиюминутную выгоду.

13. Исключить произвольные действия (поигрывание ручкой во время разговора, дерганье галстука или салфетки, постукивание и т. п.), так как они отвлекают собеседника от мысли, а могут и раздражать. Подобные действия выявляют человека, не обученного этике.

14. Во время переговоров руки членов делегации должны быть на столе. Известно, что руки являются источником информации. Когда они спрятаны, то это подсознательно воспринимается как напряжение ситуации. Спокойно лежащие руки означают спокойствие. Сцепленные пальцы означают защиту, оборону и т. д.

15. Рисование узоров в блокноте мешает слушать, ибо нельзя два дела делать одновременно с максимальной эффективностью. И говорит это о том, что человек не знает правильных приемов слушания.

16. Избегать фамильярно-снисходительных жестов. Похлопывание по плечу мало кому нравится (исключение составляют американцы, да и то не все).

17. Устная договоренность равносильна письменному соглашению только в случае, когда она заключена с первым лицом. По отношению ко всем остальным она играет роль протокола о намерениях, то есть необязательна к исполнению.

После подписания соглашения, устные договоренности, не вошедшие в письменное соглашение, теряют силу.

Итак, личные встречи и переговоры - это большое искусство. Они требуют большого умения владеть собой, овладения находчивостью, быстротой ориентации для того, чтобы принимать правильные оперативно-тактические решения при быстроменяющейся ситуации, способности к поиску и нахождению компромисса, проявлению гибкости. Крайне полезно индивидуальное знание характера и личных качеств партнера по переговорам или умение составить в короткое время правильное представление о нем, выявить действительные его намерения и возможности.

Для быстрого достижения поставленной цели следует тщательно готовиться к предстоящим переговорам, предусматривать возможные ситуации, не полагаться на стереотипы, под-

бирать так команду, чтобы ее участники могли оказать помощь в возникающих ситуациях.

Правила ведения телефонных переговоров

Телефонные переговоры имеют свои ограничения по времени, они дороги. Преимущества их состоят в экономии времени для решения конкретного вопроса, повышении оперативности. К проведению их необходимо тщательно готовиться и, прежде всего, определить цель и содержание разговора. Полезно зафиксировать круг вопросов на бумаге.

Говорить следует лаконично, так как продолжительность разговора не должна превышать 5 - 6 минут.

Возможная композиция телефонных переговоров:

- взаимное представление - 0,5 минуты;
- введение собеседника в курс дела, информация о цели звонка - до 1 минуты;
- обсуждение обстоятельств, существа дела, достижение цели разговора 2-4 минуты;
- завершение разговора, прощание - 0,5 минуты.

Начинать разговор надо с представления себя и своей организации. Если собеседник не представился сам, при необходимости вполне уместно вежливо поинтересоваться, с кем я разговариваю. Можно это сделать или в начале, или в конце беседы. Стараться не допускать отклонения собеседника от темы разговора.

Стараться выслушивать собеседника, не перебивать его. Долго не молчать, подтверждать свое участие в беседе. Если прекратилась связь, соблюдать правило: перезванивает тот, кто звонил. По громкости поддерживать разговор на том же уровне, что и при беседе очной, не начинать кричать. Целесообразно держать под рукой бумагу и ручку и делать пометки либо по ходу разговора, либо сразу после его завершения, чтобы не упустить важные детали. Инициатива окончания разговора принадлежит либо позвонившему, либо старшему из говоривших.

По телефону могут быть решены со знакомым партнером определенные конкретные вопросы, ранее не согласованные на переговорах. Этот способ не годится для согласования условий контракта купли - продажи. Если в результате телефонного разговора достигнута договоренность, то непременно следует тотчас послать собеседнику телекс, в котором подтвердить достиг-

нутую договоренность или отразить высказанное мнение сторон по обсуждавшемуся вопросу.

Структура деловой беседы

Деловая индивидуальная беседа в отличие от бытовой всегда имеет конкретные цели, которые собеседники стремятся достигнуть с минимальными усилиями и затратами времени. Все виды деловых индивидуальных бесед можно разделить на две группы.

- Беседы "свободные" с двухсторонним обменом информацией, проходящей без специальной подготовки (с учетом или без учета времени).
- Беседы строго регламентированные, специально подготовленные.

Деловая беседа должна быть хорошо подготовлена: определены цели, составлен план, установлено время и место, где будет проходить беседа.

В зависимости от вида беседы меняется содержание и время осуществления очередного этапа.

Любая беседа состоит из следующих этапов:

1. Контакт.

Цель контакта: преодолеть "психологический барьер" и установить "атмосферу доверия".

Элементы установления контакта:

- приветствие;
- установление контакта глазами;
- изменение социальной и физической дистанции;
- дайте понять собеседнику, что вы готовились к встрече с ним;
- не начинайте разговор на деловую тему в коридоре, во время перекура и т. п.

2. Ориентация.

Цели ориентации:

- получить всю информацию по интересующему вопросу;
- выявить мотивы и цели собеседника;
- передать собеседнику запланированную информацию;
- анализ позиции собеседника.

Особую сложность на этом этапе представляет проблема умения слушать

Некоторые рекомендации:

- делайте соответствующие пометки на бумаге;
- исключите факторы, отвлекающие ваше внимание;
- научитесь выделять главное;
- нейтрализуйте собственные эмоции;
- во время слушания нельзя обдумывать следующий вопрос;
- сконцентрируйте внимание только на сущности вопроса, отбросив все второстепенное.

3. Аргументация.

Цель аргументации: изменить позицию собеседника

Рекомендации:

- оперируйте при аргументации простыми, ясными, точными и убедительными понятиями;
- темпы и способы аргументации следует выбирать с учетом особенностей характера собеседника;
- аргументация должна быть корректной при аргументации;
- формулировки должны быть четкими, понятными собеседнику.

4. Решение.

Решение - заключительный элемент процесса общения.

Подводятся общие и частные итоги беседы, оговаривается полученный результат (действия, сроки, распределяются обязанности сторон и т. п.); конкретизируются вопросы для последующего решения, а также выделяются нерешенные проблемы.

Факторы, влияющие на повышение эффективности проведения деловых бесед:

- отделение человека от проблемы;
- концентрация на интересах, а не на позициях;
- изучение вариантов, которые могут удовлетворить обе стороны;
- поиск объективных критериев оценки;
- нужно помнить, что деловая беседа - это взаимодействие, а не действие;
- деловая беседа проводится с определенной целью, но каждая сторона при этом преследует свои цели;
- соблюдение последовательности этапов проведения деловых бесед и рефлексия переговорного процесса.

Правила убеждения Дейла Карнеги

Двенадцать правил, соблюдение которых позволяет склонить людей к вашей точке зрения.

1. Единственный способ одержать верх в споре - это уклониться от него.

2. Проявляйте уважение к мнению вашего собеседника.

Никогда не говорите человеку, что он не прав.

3. Если не правы вы, признайте это быстро и решительно.

4. С самого начала придерживайтесь дружелюбного тона.

5. Заставьте собеседника сразу же ответить вам «Да».

6. Пусть большую часть времени говорит ваш собеседник.

7. Пусть ваш собеседник считает, что данная мысль принадлежит ему.

8. Искренне старайтесь смотреть на вещи с точки зрения вашего собеседника.

9. Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других.

10. Взывайте к самым благородным мотивам.

11. Драматизируйте свои идеи, подавайте их эффектно.

12. Бросайте вызов, задевайте за живое.

Девять правил, соблюдение которых позволяет воздействовать на людей, не оскорбляя их и не вызывая чувства обиды.

1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств собеседника.

2. Указывайте на ошибки других не прямо, а косвенно.

3. Сначала поговорите о собственных ошибках, а затем уже критикуйте своего собеседника.

4. Задавайте собеседнику вопросы вместо того, чтобы ему что-то приказывать.

5. Давайте людям возможность спасти свой престиж.

6. Выражайте людям одобрение по поводу малейшей их удачи и отмечайте каждый их успех. Будьте чистосердечны в своей оценке и щедры на похвалу.

7. Создавайте людям хорошую репутацию, которую они обязательно будут стараться оправдать.

8. Прибегайте к поощрениям.

9. Добивайтесь, чтобы люди были рады сделать то, что вы предлагаете.

Методы обхождения или нейтрализации участников делового совещания

При проведении совещаний нередко приходится иметь дело с одними и теми же, весьма характерными, типами участ-

ников обсуждения. Данные участники зачастую вносят дезорганизацию и неконструктивный подход к рассмотрению вопросов. Далее перечислены основные, наиболее характерные и часто встречающиеся типы участников обсуждения и рекомендуемые методы их обхождения или нейтрализации.

Спорщик - Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе отвергать его утверждения.

Позитивист - Предложить ему подведение итогов, втянуть в дискуссию.

Всезнайка - Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.

Словоохотливый - Тактично прерывать. Напоминать о регламенте.

Застенчивый - Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в силах.

Негативист - Признать, оценить его знания и опыт.

Не проявляющий интереса - Спросить его о работе. Привести примеры из его сферы интересов.

Крупная шишка - Избегать прямой критики, применять технику «Да, но...».

Расспрашивающий - Адресовать его вопросы группе.

Подготовка и проведение выступлений

Умело построенная речь заставляет думать, вызывает нужные реакции и эмоции слушателей. Помогает этому часто не форма, а содержание речи: применение в ней сравнений, шуток, цитат, метафор.

Вместе с тем основной недостаток многих выступлений – многословие. Лишние, ненужные слова засоряют речь, мешают ее живости. Это можно отнести к использованию штампов, казенных выражений и слов-паразитов («так сказать», «это», «ну» и т.д.).

Контрольные вопросы

1. В чем состоят особенности делового общения?
2. Перечислите основные этапы делового общения?
3. Что входит в структуру делового общения?
4. Назовите основные функции деловой беседы?
5. Выделите основные этапы деловой беседы?
6. Что представляет собой деловое совещание?

Использованная литература

1. Менеджмент: учебное пособие / А.В. Райченко, И.В. Хохлова.- М.: ФОРУМ, 2014. - 368 с. (Профессиональное образование).

2. Основы менеджмента: Учеб. Пособие Репина Е.А. и др.-М. : ИНФРА –М: Академцентр, 2013-240 С.-(Среднее профессиональное образование).

3. Управление персоналом. Бухлаков М.И. 2-е изд. испр. и доп.-М.: Инфра-М, 2008-272 с.

Дополнительная литература для студентов

1. Менеджмент в АПК. Под редакцией Королева Ю.Б., М: КолосС, 2003г.-304.

2. Суетенков Е.Н. Пасько Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2005. – 240 с.- (Профессиональное образование).

3. Менеджмент: Учебное пособие.- М.:ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2006.-304 с. (Профессиональное образование).

Интернет – ресурсы

1. <http://www.bankreferatov.ru>
2. <http://school.iot.ru>
3. <http://dic.academic.ru>
4. <http://ru.wikipedia.org>

Учебное издание

В.В. Бондаренко

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Редактор Осипова Е.Н.

Подписано к печати 05.11.2015 г. Формат 60x84 1/16
Бумага печатная. Усл. п.л. 8,83. Тираж 25 экз. Изд. № 3803.

Издательство Брянского государственного аграрного университета
243365 Брянская обл., Выгоничский район, с. Кокино, Брянский ГАУ