

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»

Л.А.Кабанова

## **Организационно-психологические основы менеджмента**

Учебное пособие

Рекомендовано Объединённой методической комиссии Института открытого образования и филиалов университета для слушателей Дзержинского филиала ННГУ, обучающихся по программам бакалавриата по направлениям подготовки: 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 38.03.01 Экономика, 09.03.03 Прикладная информатика, 42.03.01 Реклама и связи с общественностью.

Нижний Новгород  
2019

УДК 331.1  
ББК 60.82

Кабанова Л.А.

**Организационно-психологические основы менеджмента:** Учебное пособие. — Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019. — 226с.

Рецензент: Шкунова А.А., к.п.н., доцент кафедры инновационных технологий менеджмента НГПУ им. К.Минина, г. Нижний Новгород, Россия.

Учебное пособие предназначено для студентов, обучающихся по программам бакалавриата по направлениям подготовки: 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 38.03.01 Экономика, 09.03.03 Прикладная информатика, 38.03.01 Экономика, 42.03.01 Реклама и связи с общественностью.

В учебном пособии определено место менеджмента в системе научного знания, рассматривается организация как открытая система, проводится анализ процессов организации, изучаются коммуникации в организации, проводится анализ личности менеджера.

Ответственный за выпуск:  
председатель Объединённой методической комиссии  
Института открытого образования и филиалов университета  
В.В. Недорослова

УДК 331.1  
ББК 60.82

© Национальный исследовательский  
Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского,

2019

## СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	5
Глоссарий.....	7
<b>РАЗДЕЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ.....</b>	<b>16</b>
ТЕМА 1. Сущность понятия «менеджмент».....	16
ТЕМА 2. Эволюция организационно-управленческих идей и концепций.....	18
ТЕМА 3. Современные научные подходы к менеджменту .....	32
<b>РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА.....</b>	<b>36</b>
ТЕМА 4. Внутренняя среда организации.....	36
ТЕМА 5. Внешняя среда организации.....	41
<b>РАЗДЕЛ 3. ПРОЦЕССЫ ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>46</b>
ТЕМА 6. Планирование.....	46
ТЕМА 7. Организация как функция управления.....	53
ТЕМА 8. Мотивирование и стимулирование персонала.....	69
ТЕМА 9. Контроль как функция управления.....	81
ТЕМА 10. Управленческое решение.....	86
ТЕМА 11. Принятие решения при стратегическом планировании.....	91
ТЕМА 12. Разработка и реализация перспективных и текущих планов.....	98
ТЕМА 13. Управление рисками в менеджменте.....	103
<b>РАЗДЕЛ 4. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>107</b>
ТЕМА 14. Сущность коммуникаций в организации.....	107
ТЕМА 15. Формы деловой коммуникации.....	114
15.1 Деловая беседа.....	114
15.2 Деловая беседа по телефону.....	118
15.3 Деловые совещания.....	123
15.4 Пресс-конференция.....	126
15.5 Переговоры.....	134
15.6 Публичная речь.....	151
15.7 Презентация.....	154
ТЕМА 16. Управление конфликтами в организации.....	159
<b>РАЗДЕЛ 5. ЛИЧНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА.....</b>	<b>170</b>
ТЕМА 17. Профессиональные и личностные качества менеджера.....	170
ТЕМА 18. Лидерство.....	172
ТЕМА 19. Власть и влияние.....	176
ТЕМА 20. Стили управления.....	179

<b>ТЕМА 21. Методы управления персоналом.....</b>	<b>186</b>
<b>ТЕМА 22. Деловой этикет менеджера.....</b>	<b>191</b>
<b>СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>196</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Ситуации для анализа.....</b>	<b>198</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Диагностика личности обучающегося.....</b>	<b>211</b>

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Одним из факторов, определяющих профессиональный уровень современного работника, является способность принимать решения в стандартных и нестандартных ситуациях, связанные с деятельностью своей организации и саморазвитием, а также нести за них ответственность. Для этого работник должен понимать особенности строения своей организации, прогнозировать пути ее развития, анализировать процесс управления организацией, владеть способностями принятия индивидуальных и коллективных решений, уметь осуществлять коммуникации в организации, стремиться к саморазвитию. Для всего этого необходимо знать менеджмент, постоянно развивать компетенции, связанные со своей профессиональной деятельностью.

Изучение содержания учебного пособия «Организационно-психологические основы менеджмента» будет способствовать формированию и развитию следующих компетенций по программам бакалавриата по направлениям подготовки:

### **38.03.02 Менеджмент (профиль – Управление человеческими ресурсами):**

ОПК-2 - способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

ОПК-3 - способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

ПК-1 - владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

### **38.03.04 Государственное и муниципальное управление (профиль – Региональное управление и местное самоуправление):**

ОПК-3 - способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

ПК-1- умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;

ПК-14 - способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.

**38.03.01 Экономика (профиль – Финансы и кредит; Бухгалтерский учет, анализ и аудит; Экономика предприятий и организаций):**

ОК-5 - способность работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

ПК-9 - способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта;

ПК-11 - способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

**09.03.03 Прикладная информатика (профиль – Информационные системы в экономике):**

УК-2 - способность определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

УК-3 - способность осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде;

УК-4 - способность осуществлять деловую коммуникацию в устной и письменной формах на государственном языке Российской Федерации и иностранном(ых) языке(ах);

УК-6 - способность управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни;

ОПК-9 - способность принимать участие в реализации профессиональных коммуникаций с заинтересованными участниками проектной деятельности и в рамках проектных групп.

**42.03.01 Реклама и связи с общественностью (профиль - Реклама и связи с общественностью в системе управления компанией):**

ОПК – 5 - способность учитывать в профессиональной деятельности тенденции развития медиакоммуникационных систем региона, страны и мира, исходя из политических и экономических механизмов их функционирования, правовых и этических норм регулирования.

В учебном пособии определено место менеджмента в системе научного знания, рассматривается организация как открытая система, проводится анализ процессов организации, изучаются коммуникации в организации, проводится анализ личности менеджера.

## ГЛОССАРИЙ

**АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА** – стиль руководства, характеризующийся централизацией власти, единоначалием, чрезмерной требовательностью к подчиненным, ограничением их инициативы и самостоятельности, преобладанием методов принуждения.

**АВТОРИТАРНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ** – руководитель, строящий работу в коллективе на беспрекословном подчинении власти, диктатуре.

**АВТОРИТЕТ** – заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе; это признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям.

**БИЗНЕС-ЕДИНИЦА** – отдельно управляемое подразделение организации, ответственное за всю деятельность, необходимую для разработки, производства и продажи однотипной продукции или услуг.

**БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЬ** – вся совокупность стратегических бизнес-групп (или отдельных бизнесов) реализуемых организацией.

**БЮРОКРАТИЯ** – тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

**ВАЛЕНТНОСТЬ** – отражает то, в какой степени желателен для человека каждый конкретный результат, насколько он для него привлекателен, или непривлекателен.

**ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА** – разделение и координация усилий для выполнения, составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

**ВИДЕНИЕ («vision»)** – набор сфер деятельности, которые организация намерена реализовывать в стратегически обозримой перспективе.

**ВНЕШНЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ** – совокупность всех элементов, которые существуют вне границ организации и оказывают (либо потенциально способны оказать) воздействие на организацию или ее часть.

**ВЛАСТЬ** – 1) возможность и способность оказывать влияние на поведение других людей или групп посредством какого-либо средства: воли, авторитета, права, насилия; 2) система государственных органов; 3) лица, органы, облеченные соответствующими государственными или административными полномочиями.

**ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ** – совокупность элементов, которые существуют в рамках организации, как единой системы. К таким элементам, согласно различным классификациям, относят: 1) цели, задачи, структуру, технологию, персонал; 2) маркетинг, производство, управление, персонал, финансы и учет.

**ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА** – разделение всей работы на составляющие компоненты; непрерывное обособление различных

видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей.

**ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА** – речевое общение между партнерами, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций для установлений деловых отношений, обсуждения конкретной проблемы или выработки взаимовыгодного варианта ее решения.

**ДЕЛОВАЯ КОММУНИКАЦИЯ (ИЛИ ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ)** – процесс взаимодействия людей, направленный на решение проблем, возникающих в профессиональной деятельности.

**ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА** – система норм и правил в отношениях между людьми в деловом взаимодействии.

**ДЕЛОВОЕ СОВЕЩАНИЕ** – форма делового общения по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения.

**ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ** – установленный порядок поведения в сфере бизнеса и деловых контактах.

**ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА** – стиль руководства, характеризующийся партнерскими отношениями, коллегиальным обсуждением и принятием решений, самостоятельностью и инициативностью сотрудников, взаимным распределением прав и обязанностей, взаимным контролем.

**ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ** – руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди мотивированы потребностями высшего уровня. Сам он мотивирует своих подчиненных, создавая климат, где люди мотивируют сами себя.

**ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ** – передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией.

**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ** – (позднелат. diversification – изменения, разнообразие, от лат. diversus – разный и facio – делаю) расширение номенклатуры, товаров, производимых отдельными предприятиями и объединениями.

**ДОЛЯ РЫНКА** – процент продаж данной организации к общему объему продаж этого товара на рынке за определенный период времени.

**ЗАДАЧА** – предписанная работа, серии работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее установленные сроки.

**ЗАКОН** – постановление государственной власти, нормативный акт, принятый государственной властью; установленные государственной властью общеобязательные правила.

**ЗВЕНЬЯ УПРАВЛЕНИЯ** – структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствие функции управления либо их часть.



**ИМИДЖ** – представление о чем-то внутреннем облике, образе.

**ИНТРОВЕРТ** – необщительный, замкнутый человек, склонный к углубленному самоанализу.

**КВАЛИФИКАЦИЯ** – степень подготовленности человека к профессиональной деятельности.

**КОНКУРЕНТЫ** – соперники, производители аналогичной продукции, услуг.

**КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО** – отличие в выгодную сторону торгового предложения одной организации от предложений фирм-конкурентов, благодаря чему потребители целевых рынков делают выбор в его пользу.

**КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ (БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ)** – определяют характеристики конкурентного преимущества, которое организация хочет достичь и характеристики рынка, на котором позиционируются эти конкурентные преимущества.

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТОВАРА** – комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик товара, определяющих его успех на рынке. Конкурентоспособность товара можно определить только в сравнении с товарами-аналогами.

**КОНТРОЛЬ** – процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

**КООРДИНАЦИЯ** – процесс согласования действий, отдельных производителей.

**ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА** – стиль руководства, характеризующийся невмешательством руководителя в работу подчиненных, излишней снисходительностью, а зачастую и безответственностью, попустительством.

**ЛИБЕРАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ** – руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и в контроле за своей работой.

**ЛИДЕР** – стратег, ведущий за собой своих последователей; человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты.

**ЛИДЕРСТВО** – умение указать путь вперед; совокупность таких качеств и способностей как видение, гибкость, творчество и организация работы в команде.

**ЛИНЕЙНЫЕ СВЯЗИ** – отношения, в которых руководитель реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными.

**МАРКЕТИНГ** – процесс создания и воспроизводства спроса конечных потребителей на конкретные товары и услуги с целью получения прибыли.

**МАТРИЦА ВОЗМОЖНОСТЕЙ И. АНСОФФА (по товарам / рынкам)** – матрица позволяющая уточнить стратегии развития организации в терминах «продукт» и «рынок», а также оценить вероятности успеха и затрат.

**МАТРИЦА BCG (Бостонской консультативной группы)** – матрица, представляющая четыре стратегии («звезды», «вопросительные знаки», «дойные коровы», «собаки»), на которые организация может ориентироваться, исходя из вариантов соотношения: *доля рынка организации / рост отрасли*.

**МЕНЕДЖЕР (1)** – член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи.

**МЕНЕДЖЕР (2)** – представитель отдельной профессии, прошедший специальную подготовку, получивший специальное образование.

**МЕНЕДЖЕР (3)** - человек, относящийся к особому социальному слою.

**МЕНЕДЖМЕНТ (1)** – эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над организационными ресурсами.

**МЕНЕДЖМЕНТ (2)** – умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

**МИССИЯ** – 1) констатация философии и предназначения, смысла существования организации; 2) основная, общая цель организации, четко выраженная причина ее существования.

**МОДЕЛЬ «ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЫНКА – КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИИ»** (*модели GE/McKinsey, Shell/DPM*) – положение организации позиционируется путем относительной оценки ее сильных сторон на рынке (в отрасли) в сочетании с относительной перспективностью самого рынка (отрасли). Позволяет определить конкурентность различных бизнесов организации на рынках разной степени привлекательности.

**МОДЕЛЬ «СТАДИЯ ЭВОЛЮЦИИ РЫНКА (ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА) – КОНКУРЕНТНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ»** (*модель Хофера-Шенделя, ADL*) – положение организации определяется в результате оценки ее позиций относительно конкурентов в зависимости от стадии эволюции рынка (или стадии жизненного цикла товара). Позволяет определить место различных бизнесов организации на растущих, стабильных и стагнирующих рынках.

**НИОКР** – научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки.

**НОТ** – научная организация труда, разработанная Ф.У.Тейлором.

**НЬЮСМЕЙКЕР** - носитель новости, имеющий опыт публичного выступления.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КОММУНИКАЦИЯ** – процесс, с помощью которого руководители предоставляют информацию большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и организациям за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности подразделений организации, позволяет получать необходимую информацию на всех уровнях управления.

**ОРГАНИЗАЦИЯ** (фр. organisation — сообщаю стройный вид, устраиваю) - 1) внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие более или менее автономных частей целого, обусловленное его строением; 2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого; 3) объединение людей, совместно реализующих программу или цель, действующих на основе определенных правил и процедур. В качестве организации может рассматриваться отдельная фирма, предприятие, офис, акционерное общество, банк, компания (страховая, туристическая и т. д.), а также структурные единицы системы государственного управления.

**ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА** – система, которая взаимодействует с внешней средой.

**ОТРАСЛЬ** – совокупность организаций, для которых характерны единство экономического назначения выпускаемой продукции для удовлетворения конкретной потребности, общность технологического процесса, однородность исходного сырья и основных материалов, профессиональный состав кадров.

**ПЕРЕГОВОРЫ** – форма деловой коммуникации, имеющая свои правила и закономерности, использующая разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем. *Предметом переговоров* может стать любая информация, относительно которой нет согласия между сторонами. В центре переговоров должны стоять проблемы, а не пожелания и требования.

**ПРЕСС-КОНФЕРЕНЦИЯ** - специально организованное мероприятие, встреча официальных лиц (руководителей, политических деятелей, представителей государственной власти, специалистов по связям с общественностью, бизнесменов и т.п.), с представителями прессы, телевидения, радио с целью информирования общественности по актуальным вопросам.

**ПЛАНИРОВАНИЕ (1)** – один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

**ПЛАНИРОВАНИЕ (2)** – общая функция управления, включающая следующий комплекс работ: системный анализ ситуаций и факторов внешней среды; прогнозирование, оценку и оптимизацию альтернативных вариантов достижения целей; разработку плана; его реализацию.

**ПОСТАВЩИКИ** - отдельные организации и отдельные лица, которые осуществляют материально-техническое обеспечение производственной и научно-технической деятельности организации.

**ПОТРЕБИТЕЛИ** – 1) силы, которые стоят в цепи продвижения товара до конечного потребителя; 2) отдельные лица и организации, приобретающие товар для личного потребления или перепродажи, государственные и общественные организации, покупатели, находящиеся за пределами страны.

**ПОТРЕБНОСТИ** – психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в сознании человека.

**ПРИНЦИПЫ** - устойчивая форма проявления системы ценностей и воплощения верований в виде определенных стандартов.

**ПРОЦЕСС** - последовательность действий в развитии чего-либо.

**СИСТЕМА** – совокупность взаимосвязанных элементов, направленных на достижение поставленных целей.

**СПОСОБНОСТИ** – индивидуально-психологические особенности личности, являющиеся субъективными условиями успешного осуществления определенного рода деятельности.

**СРЕДА КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ** (далее **окружение, макросреда**) - составляющие внешней среды организации, включающие в себя факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но, тем не менее, сказываются на них.

**СРЕДА ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ** (**ближнее окружение, микросреда**) – составляющие внешней среды организации, включающие в себя факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себя прямое же их влияние.

**СТИЛЬ РУКОВОДСТВА** – манера и способ поведения менеджера в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

**СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ** (диверсифицированного роста) – группа стратегий, применяемых в тех случаях, когда дальнейший рост на данном рынке, в данной отрасли и с существующим продуктом невозможен или требует больших затрат. Стратегии диверсификации предполагают распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставления услуг, географические сферы деятельности и др.), в результате, которого предприятия превращаются в многоотраслевые комплексы или конгломераты.

Данная группа стратегий включает в себя: концентрическую, горизонтальную и конгломеративную диверсификацию.

**Концентрическая диверсификация** – стратегия, направленная на поиск и использование дополнительных возможностей от производства новых видов продуктов при сохранении в качестве основного существующего бизнеса. Новое производство использует возможности существующего бизнеса его сильные стороны на освоенном рынке (например, возможности технологии, системы распределения и т.п.).

**Горизонтальная диверсификация** - стратегия, предполагающая рост на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, при использовании уже имеющихся возможностей организации. По своим качественным характеристикам новый продукт должен быть сопутствующим уже производимому, поскольку он также ориентирован на потребителей основного продукта.

**Конгломеративная диверсификация** – стратегия, предусматривающая рост организации за счет нового продукта, технологически не связанного с уже производимым. Он реализуется на новом рынке.

**СТРАТЕГИИ ИНТЕГРИРОВАННОГО РОСТА** – группа стратегий, предполагающих расширение бизнеса путем добавления новых структур. Рост может осуществляться изнутри через создание новых отделов, и внешним путем, через поглощение других организаций. Данная группа стратегий содержит три варианта внешнего развития: горизонтальную интеграцию, прямую и обратную вертикальную интеграцию.

**Горизонтальная интеграция** - стратегия, предполагающая поглощение конкурентов или создание с ними совместных организаций.

**Прямая (или вперед идущая) вертикальная интеграция** - стратегия подразумевающая рост организации за счет усиления контроля над системой распределения или продаж.

**Обратная вертикальная интеграция** - стратегия, направленная на рост организации за счет поглощения или усиления контроля над поставщиками.

**СТРАТЕГИИ КОНЦЕНТРИРОВАННОГО РОСТА** – группа стратегий, направленных на изменение продукта и (или) позиции в отрасли. В данную группу стратегий входят: стратегия развития продукта, стратегия усиления позиции на рынке и стратегия развития рынка.

**Стратегия развития продукта** – стратегия, предполагающая рост за счет модификации существующего или освоения нового продукта с последующей его реализацией на уже освоенном рынке.

**Стратегия усиления позиции на рынке** - стратегия, предполагающая завоевание лучших позиций на рынке, не изменяя ни рынка, ни продукта.

**Стратегия развития рынка** – стратегия, направленная на поиск новых лучших рынков и их развитие.

**СТРАТЕГИИ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО СОКРАЩЕНИЯ** – группа стратегий, применяемых в тех случаях, когда необходима перегруппировка сил после продолжительного периода развития или в связи с необходимостью повышения эффективности работы в период спада и кардинальных изменений в экономике. Выделяют четыре вида стратегий целенаправленного сокращения: сокращение, сокращение расходов, ликвидация и сбор урожая.

**Стратегия сокращения** - стратегия, предполагающая, что организация закрывает или продает одно из подразделений для того, чтобы изменить структуру своего бизнеса.

**Стратегия сокращения расходов** - стратегия, направленная на поиск возможностей уменьшения производственных издержек.

**Ликвидация** - стратегия, направленная на прекращение дел (применяется в том случае, когда организация – банкрот).

**Стратегия сиюминутного успеха или «сбор урожая»** - стратегия, предполагающая отказ от длительной перспективы в бизнесе в пользу получения максимальных доходов в краткосрочном периоде. Применяется в бесперспективном бизнесе, который не может быть прибыльно продан, но может принести неплохие результаты в текущем периоде.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ** – отражают в количественных показателях желаемое состояние, которое необходимо достичь в ходе использования потенциала организации к определенному сроку.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АЛЬЯНС** – совместная работа нескольких организаций для победы на рынке против других конкурентов, обычно выгодна всем участникам за счет эффекта синергии.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ** – методичные систематизированные действия по следующему управленческому циклу: сбор и обработка информации, выявление особенностей, закономерностей, тенденций и возможностей развития.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ** - процесс планирования, определения и осуществления деятельности организации в долгосрочной перспективе; процесс последовательных действий по разработке и реализации стратегии развития организации.

**СТРАТЕГИЯ** (в менеджменте) – 1) генеральный план действий, определяющий приоритеты основных задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению поставленных стратегических целей; 2) комплексный план, предназначенный для обеспечения миссии и достижения целей организации.

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ** - набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

**СТРУКТУРА** – внутренняя композиция организации, отражающая распределение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти.

**СФЕРА КОНТРОЛЯ** – число лиц, подчиненных руководителю.

**ТЕХНОЛОГИЯ** – средство преобразования сырья, будь то люди, информация или физические материалы в искомые продукты и услуги.

**УПРАВЛЕНИЕ** – процесс, направленный на достижение поставленных целей.

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ** – выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.

**УРОВЕНЬ УПРАВЛЕНИЯ** - совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией.

**ФИЛОСОФИЯ ОРГАНИЗАЦИИ** – определяет ценности, верования, принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность.

**ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ** – вид деятельности, основанный на разделении и кооперации управленческого труда и характеризующийся определенной однородностью, сложностью и стабильностью воздействия на объект и субъект управления.

**ХАРИЗМА** – форма влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями.

**ЦЕЛЬ** – конкретное конечное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

**ЭТИКА** – философское учение о морали, ее развитии, принципах, нормах и роли в обществе; совокупность норм поведения в какой-либо общественной или профессиональной группе.

**ЭТИКЕТ** – совокупность правил, регламентирующих внешнее проявление отношения к людям.

**ЭТИКЕТ РЕЧЕВОЙ** – порядок речевого поведения, установленный в обществе; система речевых формул общения.

**СТЕР – АНАЛИЗ** (S – social, T – technological, E – economic, P – political) - метод анализа внешней среды организации.

**SWOT-АНАЛИЗ** – базовая техника систематизации и качественного анализа информации для выработки стратегии, путем сопоставления сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами, существующими во внешней среде.

## РАЗДЕЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМЕ НАУЧНОГО ЗНАНИЯ

### ТЕМА 1. Сущность понятия «менеджмент»

#### Учебный материал 1

Английское слово «менеджмент» возникло в связи с тем родом занятий, которым занималось большинство населения Англии. Оно обозначало умение рачительно вести домашнее хозяйство, обращаться со средствами и предметами труда, обьезжать лошадей и управлять ими. Однако с изменением рода населения, появлением множества профессий и видов труда возникла потребность в деятельности, связывающей в едином производственном процессе различных исполнителей, коллективы, социальные группы. Именно эту деятельность, способствующую достижению единых целей, в последствие и стали именовать менеджментом.

В настоящее время **менеджмент** (в упрощенном понимании) – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

Термин «менеджмент» нельзя однозначно заменить словом «управление», как это часто бывает. Термин «управление» намного шире, поскольку применяется к разным видам человеческой деятельности (например, управление автомобилем); к разным сферам деятельности (управление в неживой природе, в биологических системах, управление государством); к органам управления (подразделениям в государственных и общественных организациях, а также на предприятиях и в объединениях).

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне организации, действующей в рыночных условиях.

Многранность менеджмента позволяет говорить о нем как о науке, мастерстве, искусстве.

Согласно определению Л.Дафта, **менеджмент** – это эффективное и производительное достижение целей компании посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над организационными ресурсами.

В этом определении уже заключены две важные идеи:

1. названы основные функции управления;
2. указана направленность на эффективное и производительное достижение целей организации.

Каждая из данных идей содержит систему действий, в соответствии с которыми и производится управление организацией.

Реализуя основные функции управления, менеджер планирует деятельность организации, определяет и оптимизирует ее структуру, координирует и мотивирует деятельность целых подразделений и отдельных людей, осуществляет контроль за процессом достижения поставленных целей.



Направленность на эффективное и производительное достижение целей организации осуществляется в процессе реализации функций управления, при изучении спроса и потребностей рынка, расчете снижения затрат на производство товаров и услуг, использовании инновации и т.д.

Таким образом, менеджмент на современном этапе означает:

- ориентацию организации на спрос и потребности рынка, на запросы конкретных потребителей и организацию производства тех видов продукции, которые могут принести фирме прибыль;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства, к получению оптимальных результатов с наименьшими затратами;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решения тем, кто несет ответственность за конечные результаты деятельности организации;
- постоянную корректировку целей и программ в зависимости от состояния рынка;
- использование современной информационной базы с компьютерной техникой для многовариантных расчетов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Одновременно с развитием понятия «менеджмент» претерпел эволюцию и термин «менеджер», который все больше стал означать профессионального управляющего.

Современный *менеджер* – это член организации, который объединяет и координирует работу других сотрудников организации.

Термины «менеджмент», «менеджер» прочно входят в наш словарный обиход, заменяя прежние термины, такие как «управленческая деятельность», «руководитель», «директор».

Объектом менеджмента является **организация** - социальное образование, которое достигает цели и обладает ресурсами.

Владение искусством управления организацией в настоящее время является одним из необходимых условий процветания и развития каждой организации.

## Задание 1.1

### Материал для закрепления знаний

#### 1. Ответьте на вопросы:

##### 1.1. Менеджер – это:

- А) владелец организации;
- Б) профессиональный управляющий, работающий в организации;
- В) сотрудник организации, работающий с персоналом;
- Г) нет правильного ответа.

##### 1.2. Менеджер может быть:

- А) только в производственной организации;

- Б) только в социальной организации;
- В) в организации любого типа.

**1.3. Объектом менеджмента является:**

- А) система управления организацией;
- Б) организация как социальное образование;
- В) управление ресурсами организации;
- Г) управление персоналом организации;
- Д) нет правильного ответа.

**2. Напишите эссе на тему: «Место менеджмента в системе научного знания».**

**Задание 1.2**

**Проверка степени усвоения материала**

**Ответьте на вопросы:**

1. Раскройте сущность понятия «менеджмент».
2. Раскройте сущность понятия «менеджер».
3. Раскройте сущность понятия «организация».
4. Сравните объемы понятий «менеджмент» и «управление».
5. Действительно ли являются менеджерами «менеджеры по продажам» и «офис-менеджеры»?

**ТЕМА 2. Эволюция организационно-управленческих идей и концепций**

**Учебный материал 2**

К началу XX века промышленность все больше приобретает такие черты как массовое производство и массовый сбыт, ориентацию на рынке большой емкости и крупномасштабную ориентацию в форме мощных корпораций и акционерных обществ. Предприятия – гиганты испытывали острую необходимость в рациональной организации производства и труда, в четкой и взаимосвязанной работе всех подразделений и служб, менеджеров и исполнителей в соответствии с научно обоснованными принципами, нормами и стандартами. Именно недостаток четкой и слаженной работы привел к формированию и развитию различных школ управления. Рассмотрим их подробнее.

**Школа научного управления (1885-1920 гг.)**

Школа научного управления сложилась на основе трудов Ф.У. Тейлора, Х. Эмерсона, Г. Гантта, Л. Гилбрет, Ф. Гилбрета, Г. Форда, М. Вебера и др. Эти труды стали основой классической теории организации.

Основателем и основным разработчиком идей научного управления считается Фредерик Уинслоу Тейлор (1856 – 1915 гг.).

Ф.У.Тейлор был ученым - практиком. Начав с рабочего, он прошел по нескольким уровням иерархии и дорос до уровня главного инженера сталелитейной компании.

Большую часть своих исследований Ф.У.Тейлор провел на базе компаний Midvale и Bethlehem Steel, расположенных в штате Пенсильвания. К созданию теории научного управления Тейлора побудила система организации труда в компании Midvale. В то время не существовало точных концепций, определяющих круг обязанностей управляющего и рабочего, практически не было стандартов эффективности, и рабочие намеренно работали в медленном темпе. Руководство принимало решения, основываясь лишь только на собственных догадках и интуиции. Работники распределялись по рабочим местам практически без учета их личных способностей и возможности выполнять те задачи, которые перед ними ставились. При этом управленческий персонал и рабочие находились в состоянии постоянного конфликта.

Проведя анализ организации труда на предприятии, Ф.У.Тейлор в основу своей теории положил следующие принципы:

1. Работник не может понять сложности структуры организации современного производства. Следовательно, он не может сам улучшить свой труд, т.е. провести оптимизацию.

2. Работник от природы ленив и трудится ради зарплаты. Его основная мечта – трудиться поменьше, получать побольше.

3. Организовать труд работников, сделать их труд рациональным и эффективным может и должна администрация.

4. Администрация должна разработать систему правил эффективной деятельности на основе научного исследования и на основе опыта передовых работников.

5. Нужно научить и заставить работников следовать этим правилам, законам, формам эффективного труда.

6. Нужно стимулировать высокой зарплатой высокую продуктивность труда.

Ф.У.Тейлор считал, что для повышения производительности труда рабочий в организации должен работать «как машина», используя четкие, выверенные действия.

Тейлор назвал свою систему **научной организацией труда (НОТ)**.

Данная система управления включала в себя следующие положения:

1. стандартизация (технологии рабочего места, инструментов и т.д.);

2. анализ трудовых действий, разложение их на элементарные операции, устранение всех лишних движений;

3. точный учет потребляемых ресурсов: трудовых, финансовых, временных и т.д.;

4. подбор и расстановку кадров - каждый работник должен выполнять те операции, которые он может выполнять лучше;

5. дифференциация оплаты труда в соответствии с производительностью.

Система Ф.У.Тейлора получила поддержку со стороны мощных промышленников (Г.Форд, Г.Эмерсон). Она стала активно изучаться в разных странах, была внедрена на многих производствах.

*Например*, «конвейерный способ труда» (принцип управления по операциям) был внедрен на заводах Г.Форда. При его применении себестоимость создаваемого товара резко снизилась, увеличился выпуск продукции. Работники стали получать зарплату в два раза больше.

Эффективность производства от внедрения системы Ф.У.Тейлора стала выше в среднем в два раза.

Вместе с тем, Ф.У.Тейлора обвинили, что его организация труда ведет к деградации личности. По этому поводу Ф.У.Тейлором был сделан доклад в Белом доме перед специально созданным комитетом в 1912 году.

Основные положения теории НОТ были отражены в таких работах Ф.У.Тейлора, как:

- «Управление фабрикой»;
- «Принципы работы менеджеров».

Формирование школы научного управления базировалось на трех основных положениях, которые послужили исходными принципами для развития менеджмента. Таких как:

1. рациональная организация труда (т. е. замена традиционных методов работы рядом правил, сформированных на основе анализа труда, и последующую правильную расстановку рабочих и их обучение оптимальным приемам работы);
2. разработка формальной структуры организации;
3. определение мер по сотрудничеству управляющего и рабочего, т.е. разграничение исполнительных и управленческих функций.

Наряду с Ф.У.Тейлором в рамках школы научного управления работали Френк и Лилиан Гилбрет, Генри Гантт и другие. Все они исходили из того, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно усовершенствовать большинство операций ручного труда, добиться более эффективного их выполнения.

Френк и Лилиан Гилбрет занимались преимущественно вопросами изучения физической работы в производственных процессах и исследовали возможность увеличения выпуска продукции за счет уменьшения усилий, затраченных на их производство.

Гилбреты изучали рабочие операции, используя кинокамеры в сочетании с микрохронометром. Затем с помощью стоп-кадров анализировали элементы операций, изменяли структуру рабочих операций с целью устранения лишних, непродуктивных движений, стремились повысить эффективность работы.

Г. Гантт занимался разработками в области методики премиальной оплаты, составивший карты-схемы для производственного планирования (ленточные графики Г. Гантта), а также внес вклад в разработку теории

лидерства. Работы Г.Гантта характеризуют сознание ведущей роли человеческого фактора.

Представители школы научного управления в основном посвящали свои работы тому, что называется управлением производства. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого, так называемом внеменеджерском уровне.

В рамках школы научного управления проводилось исследование бюрократических основ построения организации Макса Вебера (1864 – 1920 гг.). Если Ф.У.Тейлор пытался найти ответ на вопрос «Как сделать так, чтобы человек работал как машина?», то М.Вебер искал ответ на вопрос «Как сделать так, чтобы вся организация работала как машина?». Ответ на этот вопрос М.Вебер видел в разработке правил и процедур поведения в любой ситуации, а также в определении прав и обязанностей каждого работника.

Результатом его работы стало создание «бюрократической школы». Процедуры и правила в бюрократической школе определяли виды деятельности рабочих, конкретные решения и деятельность руководства. Права и обязанности каждого работника определяли задачи, которые он выполнял в организации.

Следует знать, что если сейчас понятие «бюрократия» воспринимается зачастую как волокита, приводящая к потере времени, то М.Вебер считал основными качествами бюрократической системы скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость.

#### ***Основные элементы построения организации, обеспечивающие данные качества (согласно теории М.Вебера)***

**1. Разделение труда**, в котором власть и ответственность были ясно определены для каждого члена и закреплены в официальных обязанностях.

**2. Четкое построение по иерархическому принципу**, то есть на основе ступенчатого подчинения и с зависимостью числа уровней иерархии и руководителей от общего количества подчиненных.

**3. Система правил, норм, формальных процедур**, определяющих права и обязанности работников, их поведение в конкретных ситуациях и служащие основой административного управления и контроля.

**4. Построение внутренней системы отношений на формальных началах** – как взаимодействия между должностями, а не личностями.

**5. Подбор кадров по формальным признакам** на конкурентной основе с последующим продвижением в зависимости от старшинства, стажа работы и достигнутых в предыдущем периоде результатов, что должно было обеспечивать продвижение вверх самых квалифицированных работников. Подобные принципы работы с кадрами явно перекликаются с основными принципами известной японской системы «пожизненного найма».

**6. Все административные акты и решения оформляются в письменном виде.** Ведение записей есть память организации, обеспечивающая преемственность во времени.

**7. Менеджеры не являются собственниками организации.**

8. **Менеджеры работают в соответствии с правилами и процедурами**, что, как предполагается, гарантирует надежность, предсказуемость их поведения.

М.Вебер считал, что бюрократия – это идеальное строение, так как обеспечивает высокую продуктивность труда и высокий порядок деятельности организации.

В нашей стране идеи научного управления развивали А. А. Богданов, Н. А. Витке, А. К. Гастев, О. А. Ерманский, Е. Ф. Розмирович и многие другие ученые и практики.

### **Административная (или классическая) школа управления (1920-1950 гг.)**

Развитие административной школы происходило по двум направлениям: рационализация производства и исследование проблем управления. *Целью этой школы было создание универсальных принципов управления*, реализация которых обязательно приведет к успеху. Здесь можно выделить работы Анри Файоля (1841-1925 гг.), Линдолла Урвика (1891-1983 гг.), Генри Форда (1863-1947 гг.). В нашей стране в начале 20-х годов также развернулась активная исследовательская работа в области научной организации труда, управления во всех отраслях народного хозяйства и государственном аппарате. Большой вклад в развитие науки об управлении внесли такие ученые, как Алексей Константинович Гастев (1882-1941гг.) и Платон Михайлович Керженцев (1881-1940гг.).

*Основателем классической школы управления* считается французский горный инженер Анри Файоль, внесший огромный вклад в науку управления. Он разработал общий подход к анализу деятельности администрации и сформулировал следующие, строго обязательные к исполнению принципы управления:

1. *Разделение труда*. Его целью является повышение количества и качества производства при затрате тех же усилий. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должно быть направлено внимание и действие. Причем разделение труда применимо не только к техническим работам. Результатом его является специализация функций и разделение власти.

2. *Власть (полномочия) и ответственность*. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть санкции - награды или наказания, - сопровождающие ее действие. Где есть полномочия, возникает и ответственность.

3. *Дисциплина* - это по существу повиновение, усердие, деятельность, манера держать себя, движение. Дисциплина предполагает выполнение и уважение достигнутых соглашений между организацией и ее работниками.

4. *Единство распорядительства или единоначалие*. Работнику может давать два приказания относительно какого-либо действия только один руководитель.

5. *Единство руководства, направления.* Один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6. *Подчинение частных, личных интересов общим.* Интересы одного работника или группы работников не должны преобладать над интересами организации большего масштаба вплоть до интересов государства в целом.

7. *Вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы.* Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять как персонал, так и организацию, как нанимателя, так и работника.

8. *Централизация.* Как и разделение труда, централизация есть естественное явление. Однако соответствующая степень централизации варьируется в зависимости от конкретных условий. Проблема централизации и децентрализации разрешается нахождением меры, дающей наилучшую общую производительность.

9. *Иерархия (или скалярная цепь).* Это ряд руководящих должностей, начиная с высших и кончая низшими. Ошибкой является уклонение без нужды от иерархии, но гораздо большая ошибка - сохранение ее, когда это может наносить ущерб организации.

10. *Порядок.* Формула материального порядка - определенное место для всякой вещи и всякая вещь на своем месте. Формула социального порядка - определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте.

11. *Справедливость.* Справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

12. *Постоянство персонала.* Высокая текучесть кадров является причиной и следствием плохого состояния дел. Посредственный руководитель, который дорожит своим местом, безусловно предпочтительней, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13. *Инициатива.* Инициатива - это разработка плана и успешная его реализация. Свобода предложений и осуществления также относится к категории инициативы.

14. *Единение персонала или корпоративный дух.* Гармония, единение персонала - большая сила в организации.

А.Файоль считал, что число принципов управления неограниченно и изменение положения вещей может повлечь за собой изменение правил. В отличие от Ф.У.Тейлора, А.Файоль отрицал необходимость наделения функциональных работников административными правами и впервые указал на необходимость создания штабов, которые не должны обладать правом руководства, а осуществляют подготовку к будущему и выявляют возможные способы совершенствования организации. Особое внимание А.Файоль уделял составлению плана и прогноза. Заслугой А.Файоля является также вывод о том, что не только инженерно-технические работники, но и каждый

член общества нуждается в той или иной степени в знании принципов административной деятельности.

В 1924 году А.Файоль издал книгу «Общее и промышленное управление», в которой изложил основные идеи своей школы.

Главный вклад А.Файоля в теорию управления состоял в том, что он **рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций: прогнозирование и планирование, организация, координирование, мотивирование и контроль.**

Выпадение любой из данных функций, как показывала практика, приведет к падению всей организации.

А.Файоль считал, что в крупных организациях существует не более 10-12 уровней соподчинения, а в более мелких организациях – не более 8 – 10 уровней.

В самой организации А.Файоль выделил шесть областей управления:

1. технологическая деятельность;
2. коммерческая деятельность (снабжение и сбыт);
3. финансовая деятельность;
4. бухгалтерская деятельность;
5. защитная деятельность (охрана, сохранение производственной тайны и т.д.);
6. административная деятельность (руководство персоналом).

Основной вклад исследователей классической школы управления в современный менеджмент состоит в рассмотрении управления как процесса, состоящего из взаимосвязанных функций, в изложении основных принципов управления, а также в разработке концепции «менеджмента персонала».

Классическая школа, также как и школа научного управления заложила фундамент мировой управленческой науки.

### **Школа человеческих отношений (1930-1950 гг.) и поведенческих наук (1930 г. - по настоящее время)**

*А. Школа человеческих отношений.*

Школа «человеческих отношений» обязана трудам таких исследователей, как Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Э. Мэйо, Ч. Бернанд, Ф. Ротлисбергер, Г. Саймон, А. Райе, Р. Черчмен, Е. Арноф и др.

Основное внимание ученых было уделено следующим проблемам:

- социальная ответственность руководства перед работником;
- индивидуальная психология;
- консультации с работниками;
- совершенствование труда в самой системе управления;
- стимулирование у работников инициативы в достижении целей организации;
- обеспечение единства целей и усилий членов коллектива.

Основателем школы человеческих отношений является американский психолог Элтон Мэйо (1880-1949). Э.Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели



к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желание руководства и на материальные стимулы. Позднее исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и другими психологами, показали, что мотивами поступков людей являются в основном не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Исследователи этой школы исходили из того, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то уровень удовлетворенности у работников возрастает, что, естественно, ведет к увеличению производительности труда.

Цель сторонников этой школы состояла в том, чтобы попытаться управлять, воздействуя на систему социально-психологических факторов. Школа человеческих отношений явилась попыткой менеджмента рассматривать каждую организацию как социальную систему.

Основоположник школы Э. Мэйо считал, что организация обладает единой социальной структурой. И задача менеджмента состоит в том, чтобы в дополнение к формальным зависимостям между членами организации развивать плодотворные неформальные связи, которые сильно влияют на результаты деятельности. Таким образом, формальная организация дополнялась бы неформальной структурой, которая расценивается как необходимый и существенный компонент эффективной деятельности организации.

Свои выводы Э. Мэйо основывал, прежде всего, на известных хоуторнских экспериментах, проведенных в рабочих группах на Хоуторнском заводе фирмы «Вестерн Электрик К<sup>о</sup>» (Чикаго) в США в 1924-1936 годах. Эти выводы можно представить следующим образом:

1. Выработка рабочего определяется скорее групповыми нормами, чем его физическими возможностями. Все нормы, характеризующие определенные стандарты поведения или позицию человека, поддерживаются групповыми санкциями. Групповые нормы по существу являются неписаными правилами, регулирующими неформальную организацию.

2. Рабочие гораздо чаще действуют или принимают решения как члены группы, нежели как индивиды; поведение их в большинстве случаев обуславливается групповыми нормами.

3. Особое значение имеют неформальные лидеры для достижения целей группы, установления и поддержания групповых норм. Лидер группы - это человек, чья деятельность в наибольшей степени совпадает с групповыми нормами, т. е. человек, чье поведение воспринимается как наиболее способствующее достижению целей группы.

Исходя из этого, менеджер выполняет две функции: экономическую и социальную. Первая направлена на максимизацию цели организации, вторая

- на создание и управление трудовых объединений и групп, эффективно работающих вместе.

Достижением Э.Мэйо и его последователей в анализе неформальной структуры было доказательство необходимости расширения границ организационного анализа за пределы должностной структуры.

Главный научный вывод школы заключается в том, что повышение эффективности организации обеспечивается повышением эффективности человеческих ресурсов.

*Б. Школа поведенческих наук (бихевиористская школа).*

Новизна этой школы заключалась в стремлении оказать помощь работнику в осознании его возможностей на основе применения концепций поведенческих наук для построения и управления организациями. Основной целью школы поведенческих наук является повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Начало новому течению науки управления положил **Ч. Барнард**. Первые свои работы он посвятил проблемам кооперации человеческой деятельности. Ч.Барнард начал свое конструирование теоретической модели кооперативных систем с индивида как дискретного существа. Ч.Барнард считал, что каждый индивид не действует в одиночку вне сотрудничества и отношений с другими людьми. Индивиды уникальны, независимы и обособлены, в то время как организации кооперативны. Будучи независимыми индивидами, люди могут выбирать, входить им или нет в ту или иную кооперативную систему.

Исследователи школы поведенческих наук впервые дали научное обоснование роли мотивов и потребностей человека в его трудовой деятельности. Они рассматривали мотивы как главный показатель отношения людей к труду. Структура мотивов выступает как внутренняя характеристика труда. Положительная мотивация - главный фактор успешности выполнения работы. В теории менеджмента изучение мотивации составляет особое направление. Значительный вклад в эту область внесли А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд и другие. Эти теории мотивации будут рассмотрены позже.

Противопоставление научного управления и бихевиористских концепций в виде их теоретического обобщения нашло в теории «Х» и теории «У», разработанных **Дугласом МакГрегором** (1906 – 1964 гг.).

В соответствии с этими теориями существуют два типа управления, отражающих два типа работников или же вернее, взглядов на работников.

Основные положения данных теорий представлены в таблице 1.

Таблица 1.

## Положения теории «Х» и теории «У» Дугласа МакГрегора

Теория «Х»	Теория «У»
Работники по своей природе относятся к работе резко негативно и пытаются избежать ее всякий раз, когда это возможно.	Работники воспринимают работу так же естественно как отдых или игру.
Чтобы достичь желаемого результата, работников необходимо принуждать и строго контролировать либо они должны находиться под угрозой наказания за плохую работу.	Работники, если они преданы своей организации и нацелены на хороший результат, не требуют указаний и контроля извне.
Работники уклоняются от своих обязанностей и требуют формальных указаний всякий раз, когда это возможно.	Среднестатистический человек может научиться принимать на себя ответственность и даже стремиться к ней.
Большинство работников ставит свое чувство защищенности выше всех других факторов, связанных с работой, и не проявляет большого честолюбия.	Способность принимать правильные решения широко распространена среди населения и не обязательно является характеристикой управленческого персонала.

Согласно теории «Х», если менеджер хочет повысить производительность, то он должен строго контролировать работника, наказывать и поощрять его деньгами. Речь идет об авторитарном управлении.

Основываясь на теории «У», менеджер не должен контролировать человека по мелочам. Его задача - создавать условия для самореализации работника. В данном случае речь идет о демократическом стиле управления.

При этом, применительно к теории «У», Д.МакГрегор подчеркивал, что многим людям присуща готовность использовать свой опыт, знания, воображение в решении проблем организации. В дальнейшем, теория «У» привела к «принципу управления по целям», который обогащает труд.

В дополнение к теориям «Х» и «У» Д.МакГрегора, **У.Оучи** и **А.Джагером** была разработана теория «Z».

Основная отличительная черта теории «Z» — обоснование коллективистских принципов мотивации.

Согласно теории «Z», мотивация работников должна исходить из ценностей «организационного клана», т. е. организации как одной большой семьи. Эти ценности необходимо развивать у сотрудников с помощью соответствующей организации и стимулирования отношений доверия солидарности преданности коллективу и общим целям.

В теории «Z» были соединены американские и японские методы управления.

Основные положения данной теории отражены в таблице 2.

Таблица 2.

### Основные положения теорий А, J и Z

Тип А (American) (американские компании)	Тип J (Japanese) (японские компании)	Тип Z (новые американские компании)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Непродолжительная работа сотрудника в одной фирме.</li> <li>2. Индивидуальное принятие решений.</li> <li>3. Индивидуальная ответственность.</li> <li>4. Быстрая оценка деятельности и быстрое продвижение по службе.</li> <li>5. Явный формализованный контроль.</li> <li>6. Заранее планируемая карьера.</li> <li>7. Узкий круг интересов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Долгосрочная работа в фирме.</li> <li>2. Принятие решений в форме консенсуса.</li> <li>3. Коллективная ответственность.</li> <li>4. Замедленная оценка деятельности и продвижение.</li> <li>5. Скрытый, неформализованный контроль.</li> <li>6. Карьера заранее не планируется.</li> <li>7. Широкий круг интересов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Долгосрочная работа в фирме.</li> <li>2. Принятие решений в форме консенсуса.</li> <li>3. Индивидуальная ответственность.</li> <li>4. Замедленная оценка деятельности и продвижение.</li> <li>5. Скрытый, неформализованный контроль с четкими формальными процедурами.</li> <li>6. Карьера планируется, но в умеренной степени.</li> <li>7. Широкий круг интересов, включающий семью.</li> </ol>

#### Количественная школа (1950 г. – по настоящее время)

До II мировой войны математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания в управлении использовались недостаточно. Война обострила проблемы управления и дала мощный толчок для развития количественных методов. Эти методы были сгруппированы под общим названием «исследование операций».

Операции – это производство. По своей сути исследование операций – это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации.

После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации.

Модель – это представление объекта во взаимосвязи его элементов. В модели объект представляется более упрощенным, но в нем выделяются его наиболее важные, существенные стороны. Такие модели упрощают исследование сложных проблем. Проблема видна как бы со стороны.

После создания модели, ее переменным задаются количественные значения. Это позволяет эффективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними.

Ключевая характеристика количественного подхода – замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями.

Вероятно, самый крупный толчок применения количественных методов в управлении дало развитие компьютеров. Компьютер позволил исследователем операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются наиболее точными.

Проходя через годы, менеджмент, развиваясь как научное направление, накопил в себе массу самых разнообразных теорий, применение которых на практике позволяет избежать множества ошибок и достичь высокого результата.

## **Задание 2.1**

### **Материал для закрепления знаний**

#### **1. Ответьте на вопросы:**

**1.1. Путем анализа труда первым устранил лишние операции в процессе труда:**

- А) Ф.У. Тейлор;
- Б) М.Вебер;
- В) А. Файоль;
- Г) Э. Мэйо.

**1.2. Методы типизации и конвейеризации производственных процессов применил:**

- А) Ф.У. Тейлор;
- Б) М.Вебер;
- В) Ф. Гилбрет;
- Г) Г.Форд.

**1.3. Теорию бюрократической организации разработал:**

- А) Ф.У. Тейлор;
- Б) М.Вебер;
- В) А. Файоль;
- Г) Э. Мэйо.

**1.4. Анализ поведения человека в процессе труда провел:**

- А) Ф.У. Тейлор;
- Б) М.Вебер;
- В) А. Файоль;
- Г) Э. Мэйо.

**1.5. НОТ расшифровывается как:**

- А) новая операционная технология;
- Б) научная организация труда;
- В) необходимая организация труда;
- Г) нет правильного ответа.

**1.6. К принципам управления по А.Файолю относятся:**

А) централизация, порядок, корпоративный дух, дисциплина, иерархичность построения организации;

Б) единство действий, дисциплина, управление финансовыми потоками, стабильность персонала, корпоративный дух;

В) подчиненность личных интересов, вознаграждение персонала, дисциплина, скалярная цепь, инициатива;

Г) организация, порядок, инициатива, подчиненность личных интересов, единство действий.

**1.7. Назовите основные работы Ф.У.Тейлора:**

А) «Управление фабрикой»;

Б) «Общее и промышленное управление»;

В) «Принципы работы менеджеров»;

Г) «Карьера менеджера».

**1.8. Кто сравнивал организацию с живым организмом?**

А) Ф.У. Тейлор;

Б) М.Вебер;

В) А. Файоль;

Г) Э. Мэйо.

**1.9. Кто из данных ученых разрабатывал теорию лидерства:**

А) А.Маслоу;

Б) М.Вебер;

В) А. Файоль;

Г) М.П.Фоллет.

**1.10. Какие области управления выделил А.Файоль:**

А) финансовая;

Б) маркетинговая;

В) инновационная;

Г) бухгалтерская.

**1.12. Проблемы кооперации человеческой деятельности изучал:**

А) Ч. Барнард;

Б) А. Маслоу;

В) Ф.Герцберг;

Г) Д. МакГрегор.

**1.13. Кто из данных ученых разработал теорию «Х» и «У» организации:**

А) Д. МакГрегор;

Б) М.Вебер;

В) А. Файоль;

Г) М.П.Фоллет.

2. **Сложите из букв слова.** Эти слова должны являться ключевыми словами для какой-либо школы управления. Разгадав слово, определите школу управления и укажите к чему относится это слово. Например:

РДООЯКП  
ПОРЯДОК

А.Файоль. «Школа административного управления».  
Один из четырнадцати принципов управления.

РОХОНУТ  
ОВРКНЙЕЕ  
СБОНРЕОТПЬТ  
ООАИКИЦНЯДР  
ЛИПЦАДСИИН  
ЦРТЗТНДСААИАИЯ  
ТРРБЯОЮКАИ  
АИРМИАПД  
РХАРЕИИЯ  
ЕЕВЕИНПДИДР

**Внимание:** некоторые слова являются ключевыми для нескольких школ. В этом случае необходимо указать все школы управления, для которых данное слово будет ключевым.

3. **Проведите сравнительный анализ** школ управления. Заполните таблицу:

	Характеристика	Наименование школ			
1.	Основатель и последователи				
2.	Представление об объекте				
3.	Сущность школы				
4.	Критерий результативности				

### Задание 2.2

#### Проверка степени усвоения материала

1. Назовите причины развития менеджмента как научного направления.
2. Раскройте основные идеи школы научного управления.
3. Раскройте основные идеи бюрократической школы М.Вебера.

4. Раскройте основные идеи административной школы.
5. Раскройте основные положения теорий А, J и Z.
6. Раскройте основные идеи школы человеческих отношений.
7. Раскройте основные идеи школы поведенческих наук.
8. Раскройте основные идеи количественной школы.

### **ТЕМА 3. Современные научные подходы к менеджменту**

#### **Учебный материал 3**

Существует достаточно много современных научных подходов к менеджменту. Рассмотрим некоторые из них.

**Системный подход** - метод, рассматривающий связи и целостность сложных открытых систем. В рамках этого подхода организация рассматривается как открытая социальная система, которая приспособляется к своей многообразной внешней и внутренней среде, а главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее.

В социальных системах взаимосвязь элементов характеризуется наличием общих целей или одинаковых интересов. Это является решающим фактором совместной деятельности людей. Будучи элементами организации (социальной системы), люди попадают в зависимость от результатов работы друг друга. Целостность системы определяется постоянством отношений и связей между людьми. Представителем системы выступает орган управления или руководитель, который определяет общие цели и задачи каждого элемента системы (подразделения, работника). Роль руководителя в системе вызвана необходимостью разделения труда. Управляющий орган или руководитель должны стремиться к тому, чтобы цели организации как можно в большей степени отражали потребности и интересы людей - ее работников.

**Ситуационный подход** сводится к тому, что в каждом конкретном случае (производственной ситуации) следует применять свои конкретные методы управления. Поскольку на организацию оказывают влияние множество различных внешних и внутренних факторов (разных по составу и интенсивности), то наиболее эффективным способом управления в конкретной ситуации будет тот, который обеспечит оптимальный результат работы всей организации.

Центральным фактором ситуационного подхода является сама ситуация, т. е. комплекс обстоятельств, влияние которых на организацию в данный момент самое сильное. Ситуационный подход эффективно увязывает конкретные приемы управления и научные воззрения исторически предшествующих школ с конкретной ситуацией для достижения цели организации. Часто ситуационный анализ проводят методами экспертных оценок и «мозгового штурма».

**Управление по целям (результатам)** по П. Друккеру, основывается на следующих принципах: система управления должна обеспечивать



достижение всех целей и задач организации; каждый руководитель - сверху донизу - должен иметь четкие цели в рамках своих обязанностей; цели и задачи всех менеджеров согласуются, в идеальном случае формируется иерархия целей, конкретизируемых на каждом последующем уровне при движении сверху вниз.

**Теория управления «7-S»** (Т. Питере, Э. Атос и др.) формируется на базе 7 взаимосвязанных составляющих: стратегии управления, структуры штатов, процессов организации, стиля руководства, квалификации персонала, разделенных ценностей. Задача менеджмента - гармонизация всех семи составляющих.

Менеджмент в каждой из его функций и процедур предусматривает использование разнообразных специфических приемов и методов, обеспечивающих обоснование и принятие рациональных управленческих решений. Совокупность этих методов и приемов, специфичных для различных функций управления, составляет *методологию и методический аппарат современного менеджмента*.

**Методы менеджмента** - это система правил и процедур выполнения различных задач управления с целью выработки рациональных управленческих решений. Они, как правило, появляются в результате теоретических исследований и становятся достоянием широкой практики после масштабных экспериментальных апробаций. Методы менеджмента вносят определенную упорядоченность, обоснованность и эффективную организацию в построение систем управления на предприятии. Менеджмент использует как общие методы, применяемые во всех сферах деятельности (производстве, торговле, образовании, культуре и пр.), так и специальные, отражающие специфику определенной (например, инновационной) сферы. Фундаментальной основой современного менеджмента является использование научного подхода, системная ориентация и моделирование процессов.

Наиболее полное и последовательное выражение научный подход получает в системной ориентации. Системная ориентация менеджмента предусматривает рассмотрение предприятия как сложной открытой системы, состоящей из взаимосвязанных элементов и активно взаимодействующей с окружающей средой. Системная ориентация позволяет структурировать управленческие задачи и упорядочить методы их решения на предприятии в рамках целостной системы менеджмента. Именно системная ориентация позволила в рамках научной школы менеджмента успешно развивать концепцию практического моделирования процессов.

Моделирование в последние десятилетия стало основной концепцией построения эффективных систем менеджмента на предприятиях. Любая частная или комплексная задача управления имеет сегодня ряд модельных вариантов ее решения. Модели позволяют упростить сложные хозяйственные процессы, выделить в них наиболее значимые компоненты и связи, провести экспериментальную проработку управленческих ситуаций и осуществлять прогнозные расчеты в условиях высокой неопределенности и большой глубины упреждения.

В современном менеджменте используются три базовых типа моделей: *физические, аналоговые и математические*. Примером широко применяемых в практике физических моделей могут служить пространственные планировки предприятий, их цехов и служб, используемые для размещения оборудования, материалов и рабочих мест сотрудников. Аналоговые модели иллюстрируют поведение или структуру моделируемого объекта, например, в виде графика, гистограммы или структурной схемы. Наибольшие возможности для оптимизации управленческих решений связаны с применением математических моделей. В литературе чаще всего описываются модели теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, имитационные и экономического анализа.

### Задание 3.1

#### Материал для закрепления знаний

#### 1. Ответьте на вопросы:

##### 1.1. Управление по целям (результатам) разработал:

- А) П. Друккер;
- Б) Э. Атос;
- В) А.Файоль;
- Г) М.Вебер.

##### 1.2. Система – это:

- А) последовательность элементов, имеющих свои функции;
- Б) последовательность действий в развитии чего-либо;
- В) взаимосвязь элементов, характеризующихся определенной целевой направленностью;
- Г) вектор действия.

##### 1.3. Процесс – это:

- А) последовательность разнонаправленных элементов, имеющих свои функции;
- Б) последовательность действий в развитии чего-либо;
- В) взаимосвязь элементов, характеризующихся определенной целевой направленностью;
- Г) вектор действия.

##### 1.4. Какие типы моделей используются в менеджменте:

- А) физические;
- Б) идеальные;
- В) аналоговые;
- Г) математические.

2. Сравните сущность понятий «система» и «процесс». Определите их взаимосвязь.

### **Задание 3.2**

#### **Проверка степени усвоения материала**

1. Раскройте сущность системного подхода в управлении организацией.
2. Раскройте сущность ситуационного подхода в управлении организацией.
3. Раскройте сущность «управления по целям (результатам)» П.Друккера.
4. Раскройте сущность теории управления «7-S» (Т. Питере, Э. Атос и др.).
5. Назовите методы менеджмента.
6. Назовите три базовых модели, используемые в современном менеджменте.

## РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА

### ТЕМА 4. Внутренняя среда организации

#### Учебный материал 4

Любая организация является системой.

Как любая система, она состоит из элементов, которые выполняют свои функции. Все элементы организации взаимосвязаны. Эти взаимосвязи также имеют свои функции.

Организация – открытая система, она взаимодействует с окружающим ее миром.

Управляя организацией, менеджер должен учитывать особенности и внутренней и внешней среды организации.

**Внутренняя среда организации** – совокупность элементов (факторов), которые существуют в рамках организации, как единой системы.

Существуют различные подходы к определению факторов внутренней среды организации.

Согласно одному из них, основными переменными внутренней среды организации, которые требуют внимания руководства, являются цели организации, ее структура, задачи, технология и люди.

**Цели** – это конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремиться добиться группа людей, работая вместе.

Цели разрабатываются руководством в процессе планирования. Затем они сообщаются членам организации. Этот процесс осуществляется через мощный механизм координирования, так как он определяет направление деятельности каждого подразделения и конкретного работника. В каждом подразделении должны быть свои, специфические цели, реализация которых должна приводить к достижению общих целей организации.

У крупных организаций целей может быть несколько. При этом важно, чтобы они не были противоречивыми.

Подразделения, из которых состоят крупные организации, иногда называют функциональными областями. Каждое подразделение организации находится на определенном уровне и выполняет определенные функции.

Логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации, называются **структурой организации**.

Говоря о структуре организации, говорят о разделении труда и сфере контроля.

Выделяют горизонтальное и вертикальное разделение труда.

*Горизонтальное разделение труда* – это разделение всей работы на составляющие компоненты; это непрерывное обособление различных видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей.

Эффективность и целесообразность способов разделения труда между людьми сверху вниз до самого нижнего уровня организации во многих

случаях определяет насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами.

Не менее важно и то, как осуществляется *вертикальное разделение* труда. Оно создает иерархию управленческих уровней. Одному руководителю может подчиняться несколько подразделений.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой *сферу контроля*. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то принято говорить о широкой сфере контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая и каждому руководителю подчиняется мало людей, то возникает многоуровневая структура управления.

На основе решений руководства по структуре, каждой должности предписываются задачи, решение которых рассматривается как необходимый вклад в достижение целей организации.

**Задача** – это предписанная работа, серии работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее установленные сроки.

Задача представляет собой, уточнение, конкретизацию целей. Если цель может быть сформулирована в несколько обобщенном виде, то задача всегда предельно конкретна.

Менеджеру всегда нужно помнить, что *задачи предписываются не работнику, а его должности*.

Задачи организации традиционно делятся на три категории:

1. работа с людьми;
2. работа с предметами (машинами, сырьем, инструментами);
3. работа с информацией.

При анализе задач необходимо учитывать частоту повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения.

Выполнение задачи включает использование конкретной технологии, как средства преобразования материала на входе в форму, получаемую на выходе.

**Технология** – это средство преобразования сырья, будь-то люди, информация или физические материалы в искомые продукты и услуги. (Ч. Перроу).

Влияние технологии на управление в значительной степени определяется тремя крупными переворотами в технологии:

1. промышленной революцией;
2. стандартизацией и механизацией;
3. применением конвейерных сборочных линий.

Промышленная революция привела к замене ручного труда (мануфактуры) машинным, способствовала созданию крупных организаций с разделением труда.

Стандартизация и механизация стимулировали дальнейшее повышение специализации, открыв одновременно новые широкие возможности для применения неквалифицированного и малоквалифицированного труда.

Применение конвейерных сборочных линий позволило производить чрезвычайно сложную продукцию при использовании низкоквалифицированного труда при высочайшей специализации.

В результате проведенных инноваций со временем, технология и задачи стали сильно влиять на организационную эффективность.

Управляя организацией, прежде всего, нужно помнить, что центральным фактором в любой модели управления являются *люди*.

Все люди в организации характеризуются индивидуальными способностями, обусловленные наследственностью или приобретенным опытом. Также у каждого человека есть свои потребности, которые управляют деятельностью человека.

Каждый менеджер должен учитывать и способности, и потребности своих работников для того, чтобы каждый работник был заинтересован работать в данной организации. При этом, наблюдая за работой подчиненных, менеджер должен постоянно анализировать соответствие занимаемой должности уровню способностей работника и его желанию решать определенные производственные задачи.

Многие современные организации стремятся расширять способности своих работников для выполнения специфической задачи путем соответствующего обучения, если другие характеристики работника подходят для новой работы.

Основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, люди формируют *ожидание* относительно своего поведения. Сознательно или подсознательно они определяют степень вероятности свершения чего-либо значимого для них. Это ожидание оказывает значительное влияние на их поведение. Люди будут работать более эффективно, если они ожидают чего-либо для себя от своей деятельности.

На ожидание очень сильно влияет восприятие человеком окружающего его мира.

*Восприятие* – это субъективная оценка мира. Восприятие определяет испытывает ли человек потребность и каковы его ожидания в данной ситуации. То, что происходит в действительности, влияет на поведение человека только в той мере, в какой это воспринимается самим человеком.

Через восприятие на поведение человека в работе также оказывают влияние:

- ✓ его отношение к работе, к предметам, к другим людям;
- ✓ его ценности – общие убеждения, что для него хорошо, а что плохо, а также к чему он безразличен.

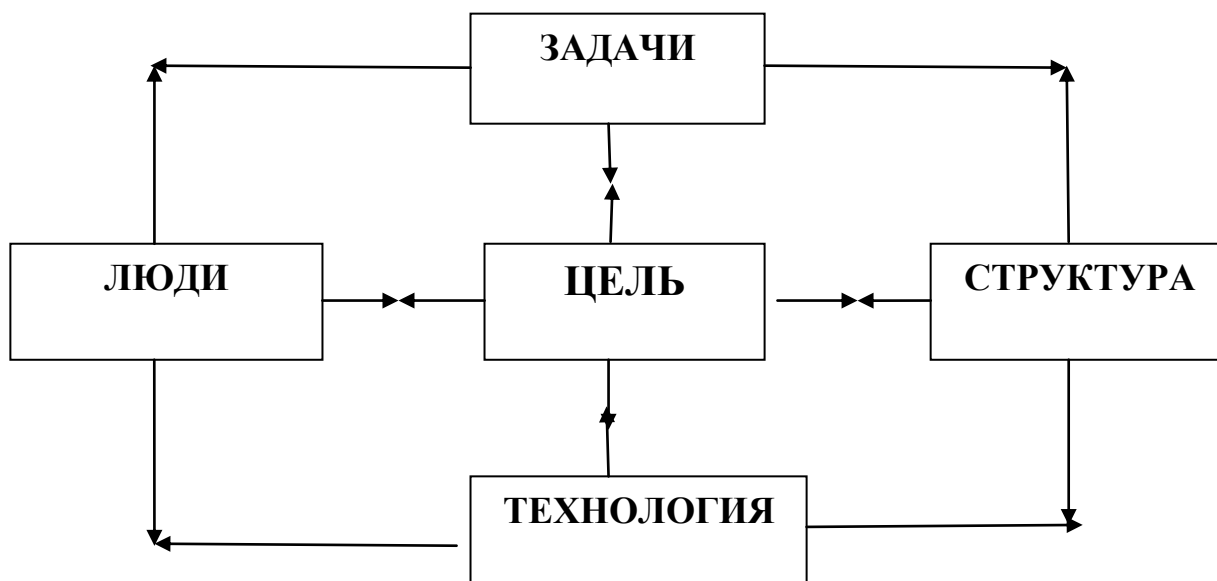
Учитывая особенности работы с людьми в организации, менеджер должен:

- ✓ помнить, что каждый человек – личность, которая должна раскрыться в деятельности организации и соответствовать в своем труде целям организации;
- ✓ создать условия, поощряющие работников к достижению целей организации;

- ✓ доказать, что желаемое поведение работника приведет к удовлетворению его индивидуальных потребностей;
- ✓ создать атмосферу положительного восприятия работником своего руководства;
- ✓ учитывать ценность коллективизма в работе организации.

Каждый фактор внутренней среды организации несет в себе определенную смысловую нагрузку.

Схематично взаимосвязь факторов внутренней среды организации показана на рисунке 1.



**Рисунок 1 – Взаимосвязь факторов внутренней среды организации**

Согласно второму подходу, все многообразие внутренней среды организации можно свести к следующим укрупненным сферам:

- производство;
- персонал;
- организация управления;
- маркетинг;
- финансы и учет.

Анализ каждого из данных элементов внутренней среды организации проводят по следующим направлениям:

- *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 и качество технологий; патенты, торговые марки и т.п.;

- *персонал*: структура, потенциал, квалификация, количественный состав работников, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы, интересы и потребности работников;
- *организация управления*: организационная структура, система управления; уровень менеджмента, квалификация, способности и интересы высшего руководства; фирменная культура; престиж и имидж фирмы; организация системы коммуникаций;
- *маркетинг*: товары, произведенные фирмой, доля на рынке; возможность собирать необходимую информацию о рынках; каналы распределения и сбыта; 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 (по товарам, регионам, каналам сбыта, посредникам); собственные и заемные средства и их соотношение; эффективная система учета, в том числе учета издержек, формирования бюджета, планирования прибыли.

#### Задание 4.1

#### Материал для закрепления знаний

##### 1. Ответьте на вопросы:

##### 1.1. К элементам внутренней среды организации относятся:

- А) потребители, конкуренты, поставщики, контактные аудитории;
- Б) цели, задачи, структура, технология, люди;
- В) маркетинг, производство, управление, финансы, персонал;
- Г) правовая среда, политическая среда, экономическая среда, социальная среда, технологическая среда, экологическая среда.

##### 1.2. Непрерывное обособление различных видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей называется:

- А) горизонтальное разделение труда;
- Б) вертикальное разделение труда;
- В) сфера контроля;
- Г) плоская структура управления.

##### 1.3. Разделение труда бывает:

- А) узким и широким;
- Б) горизонтальным и вертикальным;
- В) длинным и коротким;
- Г) низким и высоким.

##### 1.4. Узкая сфера контроля дает:

- А) плоскую структуру управления;
- Б) многоуровневую структуру управления;



- В) широкую структуру управления;
- Г) простую структуру управления.

**1.5. Задачи предписываются:**

- А) конкретному человеку;
- Б) должности, существующей в организации;
- В) всей организации в целом;
- Г) нет правильного ответа.

**1.6. Задачи организации традиционно делятся на следующие категории:**

- А) работа с людьми, работа с предметами, работа с информацией;
- Б) работа с бумагами, работа с техникой, работа с людьми;
- В) работа с промышленностью, работа с продовольствием, работа с людьми.

**1.7. Крупными переворотами в технологии являются:**

- А) промышленная революция;
- Б) стандартизация и механизация;
- В) применение конвейерных сборочных линий;
- Г) нет правильного ответа.

**Задание 4.2**

**Проверка степени усвоения материала**

1. Дайте определение понятию «внутренняя среда организации».
2. Раскройте сущность факторов внутренней среды организации

**ТЕМА 5. Внешняя среда организации**

**Учебный материал 5**

**Внешняя среда организации** – это совокупность всех элементов, которые существуют вне границ организации и оказывают (либо потенциально способны оказать) воздействие на организацию или ее часть.

Все факторы внешней среды организации принято делить на две группы: ближнее окружение (факторы прямого воздействия, микросреда) и дальнее окружение (факторы косвенного воздействия, макросреда).

Ближнее окружение включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние этих операций.

К факторам ближнего окружения относят: потребителей, конкурентов, поставщиков, контактные аудитории (банки, инвестиционные и страховые компании, налоговые, таможенные и правоохранительные организации, органы местной власти, средства массовой информации, местные

общественные и религиозные организации, население и т.п.). Рассмотрим их влияние на деятельность организации.

*Потребители* - это силы, которые стоят в цепи продвижения товара до конечного покупателя. Это - отдельные лица и организации, приобретающие товар для личного потребления или перепродажи, государственные и общественные организации, покупатели, находящиеся за пределами страны. Все они будут пытаться снизить цены, требуя более высокое качество или сервис. Этому способствуют: концентрация покупателей, с ее помощью связываются большие объемы товаров, стандартизация продукции, которая позволяет в любой момент сменить поставщика, благодаря низким затратам на переход к выпуску другой продукции, угроза обратной интеграции, уровень прибыльности потребителей (при низкой прибыльности потребители будут пытаться уменьшить договорные цены).

Найдя своего потребителя, руководство организации должно твердо помнить, что если не удовлетворять нужды потребителя также эффективно, как это делают конкуренты, то организация может потерпеть крах.

*Конкурентами* принято называть соперников, производителей аналогичной продукции, услуг.

Во многих случаях не потребитель, а именно конкуренты определяют какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. Конкурентная борьба может вестись не только за потребителей, но и за трудовые ресурсы, материалы, капитал, право использовать технологии. От реакции конкуренции зависят такие внутренние факторы как условия работы, оплата труда, характер отношений руководителей с подчиненными.

Нужно знать, что конкурентная борьба иногда принимает неожиданный характер. Например, конкуренты начинают помогать друг другу в борьбе с третьим конкурентом.

При борьбе с конкурентами руководство организации должно всегда опираться на формулу конкурентоспособности, которая выглядит следующим образом: конкурентоспособность = качество + цена.

Анализ конкурентной ситуации в отрасли может быть проведен по следующей схеме:

1. Общая характеристика отрасли: на какой ступени развития она находится, насколько спрос зависит от цен, какие стратегии используются.

2. Классификация конкурентов (активные, пассивные, потенциальные, конкуренты по продукции, сбыту, цене, коммуникациям).

3. Составление вопросника, в котором указывается: сколько конкурентов в отрасли, размер предприятий конкурентов, совокупная доля 3-х крупнейших фирм на рынке в %, основной конкурент, особые услуги, предлагаемые конкурентами, сильные и слабые места конкурентов.

4. Анализ деятельности главного конкурента. В процессе анализа рассматриваются: цели и стратегия конкурента (существующая и возможная, ее основные направления и интенсивность, ее сильные и слабые стороны, методы формирования и программа действий), характеристика продукта

(качество, широта ассортимента, модификации, основные эффекты от развития продукта), гибкость структуры, организация логистики, возможности маркетинга, производственный потенциал, финансовые возможности, экономические показатели, уровень НИР, внедренческий потенциал, система управления, качество руководящих кадров, культура фирмы, система мотивации и контроля, know-how, местоположение и т.п.

5. Вероятность выхода на рынок новых конкурентов и продуктов-заменителей. Она определяется: входными барьерами и потенциалом ответных мер существующих организаций.

Входные барьеры включают размер затрат, необходимых новому конкуренту для вхождения в рынок, склонность покупателей к известной марке, уровень необходимых вложений в НИР, размер затрат, которые несет потребитель при смене поставщика, необходимость создания собственной сбытовой сети, преимущества старых конкурентов, недостижимые для новичков. Потенциал ответных мер существующих организаций характеризуется возможностями старых организаций, степенью связи существующих организаций с отраслью, от которой они не могут отказаться без значительной выгоды, возможностью потери прибыли старыми организациями, традиции встречать любое вторжение в данную отрасль. Возможность появления продуктов-заменителей ограничивает отраслевой потенциал прибыли, что может привести к ценовому давлению на существующие продукты.

*Поставщики* - это отдельные организации и отдельные лица, которые осуществляют материально-техническое обеспечение производственной и научно-технической деятельности организации. К ограничениям, которые возникают с их стороны, можно отнести цены на ресурсы, их качество и договорные условия.

Чем сильнее власть поставщиков, тем скорее они попытаются повысить закупочные цены на товары или понизить свои затраты за счет снижения качества. Поставщики сильны в том случае, если существуют следующие предпосылки: концентрация в отрасли поставщиков выше, чем в отрасли потребителей, производимые поставщиками продукты очень важны для потребителей, отрасль заказчика не слишком важна для поставщика, поставщики имеют возможность прогрессивной интеграции.

*Контактные аудитории* могут оказывать существенное влияние на ситуацию в отрасли, изменяя имидж отрасли, ее привлекательность для развития и капитальных вложений через СМИ, систему налогов, таможенных льгот, путем введения запретов и ограничений на продукцию, через организацию инвестиций в виде кредитов или покупки акций и облигаций и т.п.

К дальнему окружению относят факторы, которые не оказывают прямого немедленного воздействия на операции организации, но, тем не менее, сказываются на них.

К факторам дальнего окружения относятся: экономическая среда, правовая среда, политическая среда, технологическая среда, социальная среда и экологическая среда.

При анализе *экономической среды* выясняют темпы инфляции, уровень занятости населения, состояние экономики, систему налогообложения и степень их влияния на отрасль.

Анализ *правовой среды* предполагает изучение законов, определяющих деятельность в данном секторе экономики и их влияние на результат и привлекательность отрасли.

При изучении *политической среды* выясняют приоритетные направления развития экономики страны и региона, интересы государства и политических лидеров.

Чтобы успешно работать в длительной перспективе любая организация должна владеть информацией о научных достижениях и технологиях, применяемых в отрасли, приспосабливаться к технологическим изменениям и использовать эти изменения для получения преимуществ перед конкурентами. Все это относится к *технологической среде*. Главными факторами, которые приводят к необходимости изменения технологии производства товаров или услуг, являются спрос на продукт и конкуренция. Если продукт организации не является лидирующим в отрасли или технологический процесс его производства отстает от технологий, применяемых конкурентами, то данная организация имеет мало шансов на успех.

Анализ *социальной среды* предполагает изучение структуры населения (возраст, профессиональные группы, уровень доходов и т.д.), структуры потребностей, стиля жизни, привычек и традиций, возможных тенденций в их развитии.

Изучение *экологической среды* позволяет учесть климатические и географические особенности страны и региона, влияние правовых актов и населения на вопросы защиты окружающей среды.

Каждый из вышеназванных факторов ближнего и дальнего окружения играет свою роль в настоящей и будущей деятельности организации.

## Задание 5.1

### Материал для закрепления знаний

#### 1. Ответьте на вопросы:

**1.1. К факторам внешней среды организации (ближнее окружение) относятся:**

- А) потребители, конкуренты, поставщики, контактные аудитории;
- Б) цели, задачи, структура, технология, люди;
- В) маркетинг, производство, управление, финансы, персонал;
- Г) правовая среда, политическая среда, экономическая среда, социальная среда, технологическая среда, экологическая среда.

**1.2. К факторам внешней среды организации (дальнее окружение) относятся:**

- А) потребители, конкуренты, поставщики, контактные аудитории;
- Б) цели, задачи, структура, технология, люди;
- В) маркетинг, производство, управление, финансы, персонал;
- Г) правовая среда, политическая среда, экономическая среда, социальная среда, технологическая среда, экологическая среда.

**2. Возьмите за основу классификацию факторов внутренней среды организации.** Схематично данная классификация показана на рисунке 1 в теме 4. Расширьте данную схему, установив взаимосвязи между факторами внутренней и внешней среды организации. Для этого рисунок 1 надо перенести на лист формата А4 и дорисовать на том же листе факторы внешней среды организации. Факторы внутренней среды организации и две группы факторов внешней среды организации необходимо разукрасить каждый своим цветом. Затем следует соединить стрелочками факторы внутренней и внешней среды организации, если между ними есть взаимосвязь, и подписать на стрелочках содержание этих взаимосвязей.

**Задание 5.2**

**Проверка степени усвоения материала**

1. Дайте определение понятию «внешняя среда организации».
2. Раскройте сущность факторов внешней среды организации.
3. Определите взаимосвязь внутренней и внешней среды организации.

## РАЗДЕЛ 3. ПРОЦЕССЫ ОРГАНИЗАЦИИ

### ТЕМА 6. Планирование

#### Учебный материал 6

Внутри системы происходят определенные процессы. В данном разделе в рамках процессного подхода мы рассмотрим функции управления и управленческое решение.

Чаще всего разные авторы к общим функциям управления относят: планирование, организацию, координирование, мотивирование и контроль.

М.Мескон выделил лишь четыре функции управления: планирование, организацию, мотивирование и контроль. Именно эту классификацию мы будем рассматривать далее. Общие функции управления можно наложить на функциональные области менеджмента: стратегическое управление, маркетинг, инновационный менеджмент, управление персоналом, финансовый менеджмент, управление производством.

Следует также отметить, что помимо общих функций управления выделяют также *конкретные функции управления*. К ним относят функции управления ресурсами, функции управления процессами, функции управления результатами.

Рассмотрим первую общую функцию управления – *планирование*.

Эта функция предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны желать члены организации, чтобы достичь этих целей.

**Планирование** – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

По сути своей функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

1. *Где мы находимся в настоящее время?*

Руководители должны проанализировать, выявить сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это определяется с целью определить чего может реально добиться организация.

2. *Куда мы хотим двигаться?*

Оценивая возможности и угрозы в окружающей среде руководство определяет какими должны быть цели организации и что может помешать организации достичь этих целей.

3. *Как мы собираемся сделать это?*

Руководство организации должно решить, что должны сделать члены организации, чтобы достичь выполнения ее целей.

Осуществляя планирование, руководители должны знать особенности постановки целей организации. Выделяют две составляющие целевого начала в деятельности организации: миссия и цель.

В широком смысле **миссия** рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации.

**Философия организации** определяет ценности, верования, принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность.

**Предназначение** определяет действия, которые организация намерена осуществлять и то, какого типа организацией она собирается быть.

Философия организации обычно редко меняется. Вторая часть миссии может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут происходить в организации и в среде ее функционирования.

В узком понимании **миссия** – это основная, общая цель организации, четко выраженная причина ее существования.

Выбор миссии чрезвычайно важен. При этом выбор в качестве миссии получение прибыли не верен. Прибыль представляет собой полностью внутреннюю проблему организации.

Поскольку организация является открытой системой, она может выжить, только если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся вне ее самой. Чтобы заработать прибыль, необходимую организации для выживания, руководство должно следить за средой, в которой эта организация функционирует.

Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство организации должно ответить на два вопроса:

1. Кто наши потребители?
2. Какие потребности наших потребителей мы можем удовлетворить?

В миссии должны быть отражены следующие характеристики организации:

1. целевые ориентиры организации;
2. сфера деятельности организации (какой продукт предлагается потребителям);
3. философия организации;
4. возможности и способы осуществления деятельности организации;
5. имидж организации.

Примеры формулирования миссии представлены в таблице 3.

**Таблица 3.**

### **Примеры формулирования миссии организации**

<b>Организация</b>	<b>Миссия организации</b>
<b>Возможные варианты формулирования миссии организации</b>	
1	2
Коммерческий банк	«Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников».

**Продолжение таблицы 3**

1	2
Ювелирно-художественная фирма	«Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком».
Государственное предприятие, опытно-конструкторское бюро	«Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду».
Инвестиционная компания	«Мы готовы инвестировать капитал в любую область, работающую прибыльно и имеющую потенциал дальнейшего роста, направленного на приумножение национального богатства».
<b>Примеры формулирования миссии конкретных организаций</b>	
<i>Intel — производство процессоров для ПК</i>	«Миссия <i>Intel</i> — сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internet-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах — это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet».
<i>Otis Elevator — производство лифтов</i>	«Наша миссия — предоставить всем клиентам средства перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на ограниченное расстояние с надежностью, какую не может обеспечить ни одна другая компания».
<i>Avis rent-a-car — сдача автомобилей в аренду</i>	«Наш бизнес — сдача автомобилей в аренду. Наша миссия — абсолютное удовлетворение клиента».
<i>Trader Joe's — сеть бакалейных магазинов</i>	«Миссия <i>Trader Joe's</i> — продажа высококачественных продуктов и напитков, объективная информация, высочайшие стандарты обслуживания, дружелюбие, индивидуальный подход, корпоративный дух».
<i>Американский Красный Крест</i>	«Миссия Американского Красного Креста — улучшать качество человеческой жизни; развивать в людях уверенность в своих силах и воспитывать ответственность; мы учим людей избегать несчастных случаев и одновременно быть к ним готовыми, уметь оказывать первую помощь».
<i>3COM – подключение к Internet</i>	«Миссия <i>3COM</i> — подключать индивидуальных и корпоративных пользователей к источникам информации с помощью современных, простых и надежных средств. Наше видение глобальной компьютеризации — мир, в котором подключение к Internet проще, доступнее, дешевле».
<i>Сеть отелей Ritz-Carlton</i>	«Миссия сети отелей <i>Ritz-Carlton</i> — неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю».
<i>Bristol-Myers Squibb — производство санитарно-гигиенических средств</i>	«Миссия <i>Bristol-Myers Squibb</i> — улучшать качество жизни с помощью высококачественных санитарно-гигиенических средств. Наша цель — стать мировым лидером качества в этой отрасли».

В целом миссия организации:



1. дает субъектам внешней среды общее представление о том, что из себя представляет организация, к чему она стремится;
2. способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа;
3. создает возможность более действенного управления организацией.

Миссия служит основой для разработки стратегии развития и установления ключевых целей функциональных подразделений: маркетинга, производства, НИОКР, персонала, финансов, управления и т.д. Цели этих подразделений должны логически вытекать из миссии.

Цели вырабатываются для осуществления миссии. И если миссия задает общие ориентиры функционирования организации, то **цели** – это конкретные состояния отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Значимость целей для организации огромна:

1. они являются исходной точкой планирования;
2. они лежат в основе организационных отношений;
3. на них базируется система мотивации;
4. они являются точкой отсчета в процессе контроля.

Цели могут быть:

1. долгосрочными (достижение данных целей предполагается к концу производственного цикла (примерно через 3-5 лет));
2. краткосрочными (достигаются в течение 1-2 лет).

Долгосрочные и краткосрочные цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая конкретизация и детализация в таких вопросах как: «кто?», «что?» и «когда?» должен выполнять. Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных целей.

Если возникает необходимость, то между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называют среднесрочными.

Существуют и другие подходы к определению типа целей (таблица 4).

**Таблица 4.**

#### **Классификация целей**

<b>Критерии классификации</b>	<b>Группы целей (виды целей)</b>
1	2
Период установления	Стратегические Тактические Оперативные
Содержание	Экономические Организационные Научные Социальные Технические Политические

**Продолжение таблицы 4**

1	2
Функциональная структура	Маркетинговые Инновационные Кадровые Производственные Финансовые Административные
Среда	Внутренние Внешние
Приоритетность	Особо приоритетные Приоритетные Прочие
Измеримость	Количественные Качественные
Повторяемость	Постоянные (повторяющиеся) Разовые
Иерархия	Организации Подразделений
Стадии жизненного цикла	Проектирование и создание объекта Рост объекта Зрелость объекта Завершение жизненного цикла объекта

Выделяют *четыре сферы*, к которым организации устанавливают цели, исходя из своих интересов:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в деятельность организации по достижению ею целей организации в целом.

При постановке целей следует помнить, что цели организации должны быть достижимыми, гибкими, измеримыми, конкретными, совместимыми и приемлемыми.

Цели формируются и устанавливаются в рамках миссии и в ее развитии.

При этом цели являются задающей частью стратегического планирования.

Примеры формулирования стратегических целей организации представлены в таблице 5.

Таблица 5.

## Примеры формулирования стратегических целей организации

Организация	Стратегическая цель организации
1	2
<i>Banc One Corporation</i>	«Всегда входить в тройку лидеров финансового рынка».
<i>Ford Motor Company</i>	«Удовлетворять наших клиентов за счет поставки качественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новых видов продукции, уменьшения времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышения эффективности всех предприятий и производственных процессов, создания партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками».
<i>Bristol-Myers Squibb</i>	«Сосредоточить наши усилия в глобальных масштабах на таких санитарно-гигиенических товарах, в производстве которых мы занимаем первое или второе место, обеспечивать потребителей товарами превосходного качества».
<i>Atlas Corporation</i>	«Стать низкзатратной золотодобывающей компанией среднего масштаба, производить не меньше 3735,5 кг золота в год и создать золотой резерв в 424,5 т».

В дальнейшем, на основании миссии и стратегических целей формулируются тактические и оперативные цели, разные по содержанию, функциональной структуре, среде и т.п.

## Задание 6.1

## Материал для закрепления знаний

## 1. Ответьте на вопросы:

**1.1. К основным функциям управления по М.Мескону организацией относятся:**

- А) планирование, организация, управление, мотивирование, контроль;
- Б) предвидение, планирование, мотивация, координирование, контроль;
- В) планирование, организация, мотивирование, контроль;
- Г) планирование, структурирование, лидерство, контроль.

**1.2. Философия организации – это:**

- А) научное направление;
- Б) система ценностей, верований, принципов, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность;
- В) система данных о производстве товаров или услуг, которые организация производит;

Г) предназначение организации.

### 1.3. Миссия организации:

- А) служит основой для определения целей организации;
- Б) раскрывает пути получения прибыли;
- В) называет потребителей, на которых ориентирована деятельность организации;
- Г) определяет потребности потребителей товаров и услуг, которая организация может удовлетворить.

### 1.4. Цели организации могут быть:

- А) долгосрочные;
- Б) среднесрочные;
- В) умеренно срочные;
- Г) краткосрочные.

### 1.5. Такое требование целеполагания как «совместимость целей» предполагает:

- А) совместимость миссии организации, долгосрочных целей и краткосрочных целей;
- Б) совместимость поставленных целей с потребностями потребителей;
- В) совместимость поставленных целей с имеющимся капиталом;
- Г) совместимость поставленных целей с интересами влиятельных групп.

2. **Сформулируйте миссию и стратегические цели** налоговой инспекции, универсального магазина, вуза, любой другой организации по вашему выбору.

На основе обозначенных стратегических целей сформулируйте: рыночные, производственные, организационные и финансовые цели для этих организаций.

3. **Заполните таблицу**, определив миссию бизнеса в разных сферах деятельности:

<b>Сфера деятельности</b>	<b>Производственный подход</b>	<b>Маркетинговый подход</b>
Парикмахерская	Стрижка, укладка волос и другие услуги	Мы делаем женщин красивыми
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		

## Задание 6.2

### Проверка степени усвоения материала

1. Назовите общие и конкретные функции управления.
2. Раскройте сущность понятий «планирование», «цель», «миссия».
3. Объясните, как осуществляется постановка целей при планировании.
4. Объясните взаимосвязь понятий «миссия», «стратегия» и «цель».
5. Определите предназначение миссии организации.
6. Назовите характеристики, которые должны быть отражены при определении миссии организации.
7. Назовите виды целей организации.
8. Назовите сферы, к которым устанавливаются цели организации.
9. Назовите требования к постановке целей организации.

## ТЕМА 7 . Организация как функция управления

### Учебный материал 7

Для достижения целей организация должна быть структурирована, т.е. должны быть определены все элементы организации (подразделения и отдельные исполнители) и установлены взаимосвязи между ними. Подразделениям и исполнителям в дальнейшем должны быть определены цели, задачи, обязанности, выполняя которые все вместе достигали бы целей организации.

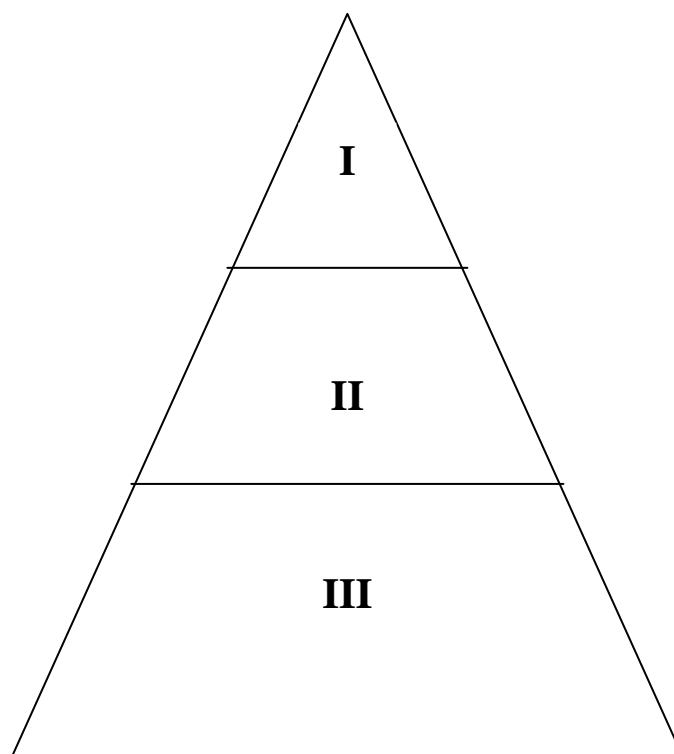
С учетом определения, приведенного в теме 4, можно также сказать, что **структура организации** - это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

В структуре организации выделяются следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) управления и связи – горизонтальные и вертикальные.

К *звеньям управления* относятся структурные подразделения, а также отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления либо их часть.

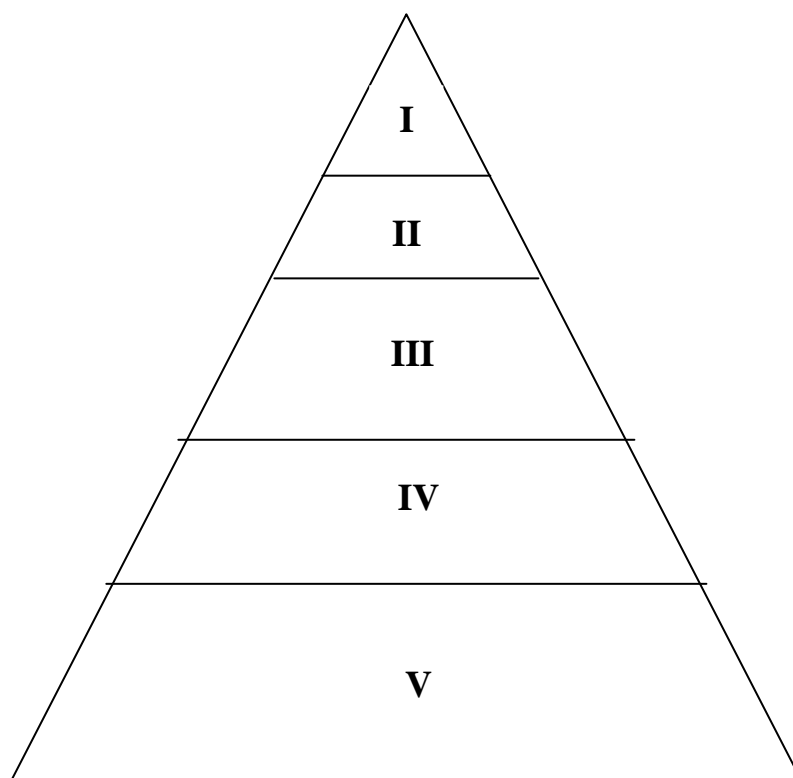
К звеньям управления относят и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

Под *уровнем управления* понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии. Иерархия уровней управления показана на рисунках 2 и 3.



- |            |                           |                           |
|------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>I</b>   | Институциональный уровень | Управление высшего звена  |
| <b>II</b>  | Управленческий уровень    | Управление среднего звена |
| <b>III</b> | Технический уровень       | Управление низового звена |

**Рисунок 2 – Уровни управления**



- I Президент
- II Вице-президент
- III Директора служб
- IV Начальники цехов
- V Бригадиры

**Рисунок 3 – Типовая пирамидальная структура управления организацией**

**Институциональный уровень** (управление высшего звена.) Эта группа (президент, вице-президент) обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации.

**Управленческий уровень** (управление среднего звена). Эта группа (руководители подразделений, директора предприятий, входящих в состав организации, начальники функциональных отделов) обеспечивает реализацию политики функционирования организации, отвечает за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение.

**Технический уровень** (управление низового звена). Эта группа (мастера, бригадиры, контролеры и другие администраторы) отвечает за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей.

### **ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР**

В зависимости от характера связей между подразделениями различают следующие типы организационных структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную (штабную), матричную и дивизионную.

#### **Линейная организационная структура управления**

Данная структура характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель – единоначальник (линейный руководитель), наделенный всеми полномочиями. В линейной структуре система управления организацией компонуется по производственному признаку с учетом степени концентрации производства, технологических особенностей, ассортимента выпускаемой продукции и т.п. Схематично линейная структура управления представлена на рисунке 4.

Преимущества и недостатки данной организационной структуры отражены в таблице 6.

#### **Функциональная организационная структура управления**

Функциональное управление осуществляется некоторой совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решения в системе линейного управления.

Специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы). Например: отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т.д. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня, по функциональному критерию. Отсюда и название – функциональная структура управления.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей.

Функциональная организационная структура управления организацией показана на рисунке 5. Достоинства и недостатки функциональной структуры управления отражены в таблице 7.

#### **Линейно – функциональная (штабная) структура управления**

При такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (отделов, управлений и т.д.)

В данном случае функциональные структурные подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб – исполнителей.



Линейно-функциональная структура управления организацией показана на рисунке 6. Преимущества и недостатки данной структуры отражены в таблице 8.

### **Матричная организационная структура управления**

Матричная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой.

При функционировании программно-целевой структуры управляющее воздействие направлено на выполнение определенной целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации. Вся совокупность работ по реализации конечной цели рассматривается с позиции достижения цели, предусмотренной программой. Особое внимание при этом концентрируется на интеграции всех видов деятельности, создании условий, благоприятствующих эффективному выполнению целевой программы. Ответственность за все несут руководители программы. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производство, сбыт, снабжение и т.д. В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами, схемами).

Матричная организационная структура управления организацией показана на рисунке 7. Преимущества и недостатки данной структуры отражены в таблице 9.

### **Дивизиональная организационная структура**

**Дивизиональная (отделенческая) структура** – наиболее совершенная разновидность организационных структур иерархического типа, порой ее даже считают чем-то средним между бюрократическими (механистическими) и адаптивными структурами. В ряде случаев эти структуры в литературе можно встретить под названием «дробных структур».

Дивизионные структуры – это структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением подразделениям оперативно-производственной самостоятельности, с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

Под отделением (дивизионом) подразумевается организационная товарно-рыночная единица, имеющая необходимые собственные функциональные подразделения.

Структурирование организации по отделениям производится по трем принципам:

- продуктовому – с учетом особенностей выпускаемой продукции или предоставляемых услуг;
- потребителю;
- региональному – в зависимости от обслуживаемых территорий.

Выделяют три типа дивизиональных структур:

- дивизионально-продуктивные структуры;
- организационные структуры, ориентированные на потребителя;

- дивизионально-региональные структуры.

При дивизионально-продуктовой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который является ответственным за данный вид продукции.

Руководители функциональных служб (производственной, снабженческой, технической, бухгалтерской, маркетинговой и т. д.) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту.

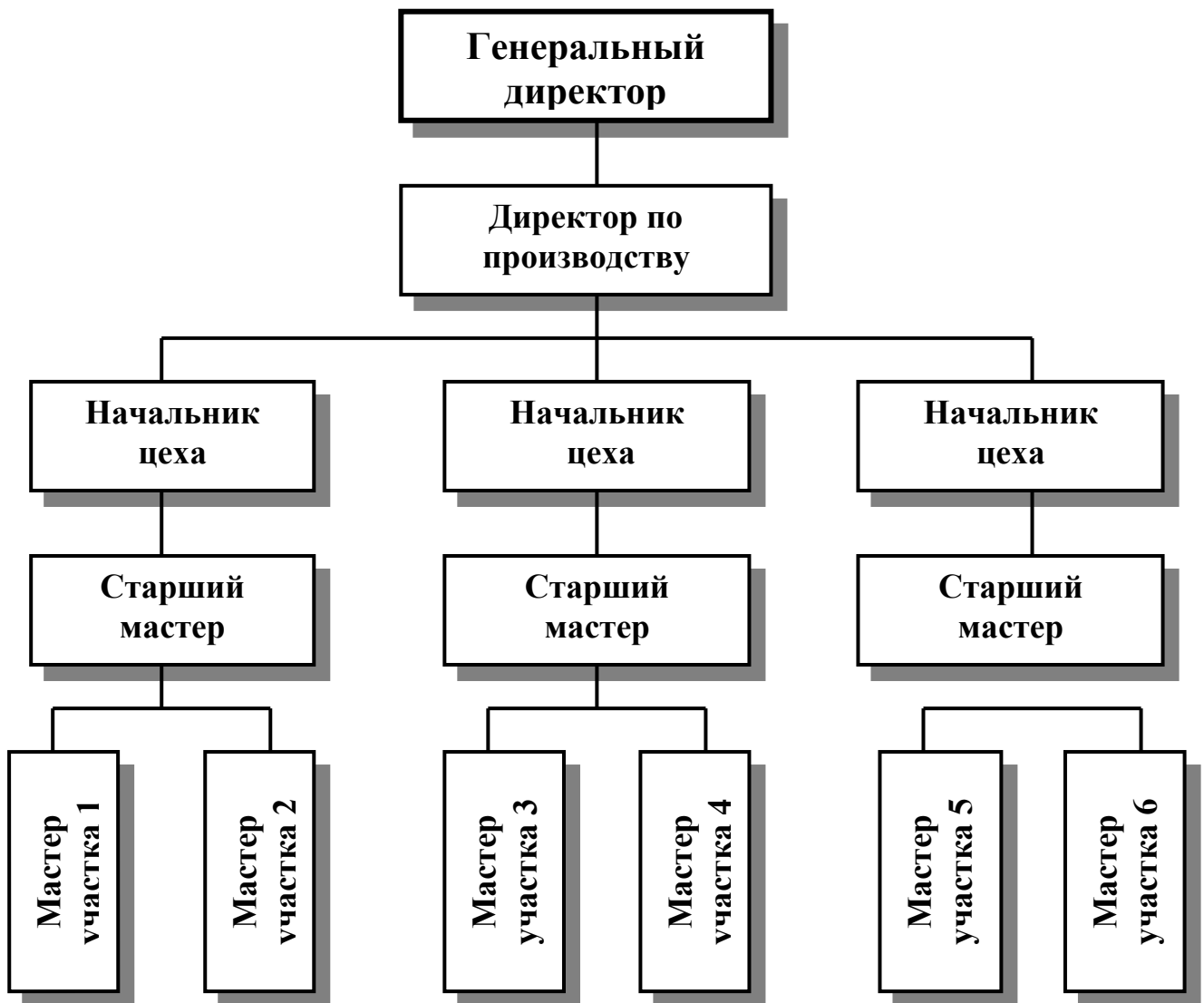
Организации с такой структурой способны оперативно реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Деятельность по производству определенного вида продукции находится под руководством одного человека, что улучшает координацию работ.

Возможный недостаток продуктовой структуры – увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для разных видов продукции. В каждом продуктивном отделении создаются свои функциональные подразделения.

При создании организационных структур, ориентированных на потребителя, подразделения группируются вокруг определенного числа потребителей (например, армия и гражданские отрасли, продукция производственно-технического и культурно-бытового назначения). Цель такой организационной структуры состоит в том, чтобы удовлетворять нужды конкретных потребителей так же хорошо, как это делает организация, которая обслуживает всего одну группу. В качестве примера организации, использующей организационные структуры управления, ориентированные на потребителя, можно привести коммерческие банки. Основными группами потребителей услуг в данном случае будут: индивидуальные клиенты, организации, другие банки, международные финансовые организации.

Если деятельность организации распространена на ряд регионов, в которых требуется использовать различные стратегии, то целесообразно формировать дивизиональную структуру управления по территориальному принципу, т. е. использовать дивизионально-региональную структуру. Вся деятельность организации в конкретном регионе должна подчиняться соответствующему руководителю, ответственному перед высшим руководящим органом организации. Дивизионально-региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местными обычаями, особенностями законодательства и социально-экономической средой региона. Территориальное деление создает условия для подготовки управленческого персонала отделений (дивизионов) непосредственно на месте.

Дивизиональная организационная структура управления организацией показана на рисунке 8. Преимущества и недостатки данной структуры отражены в таблице 10.

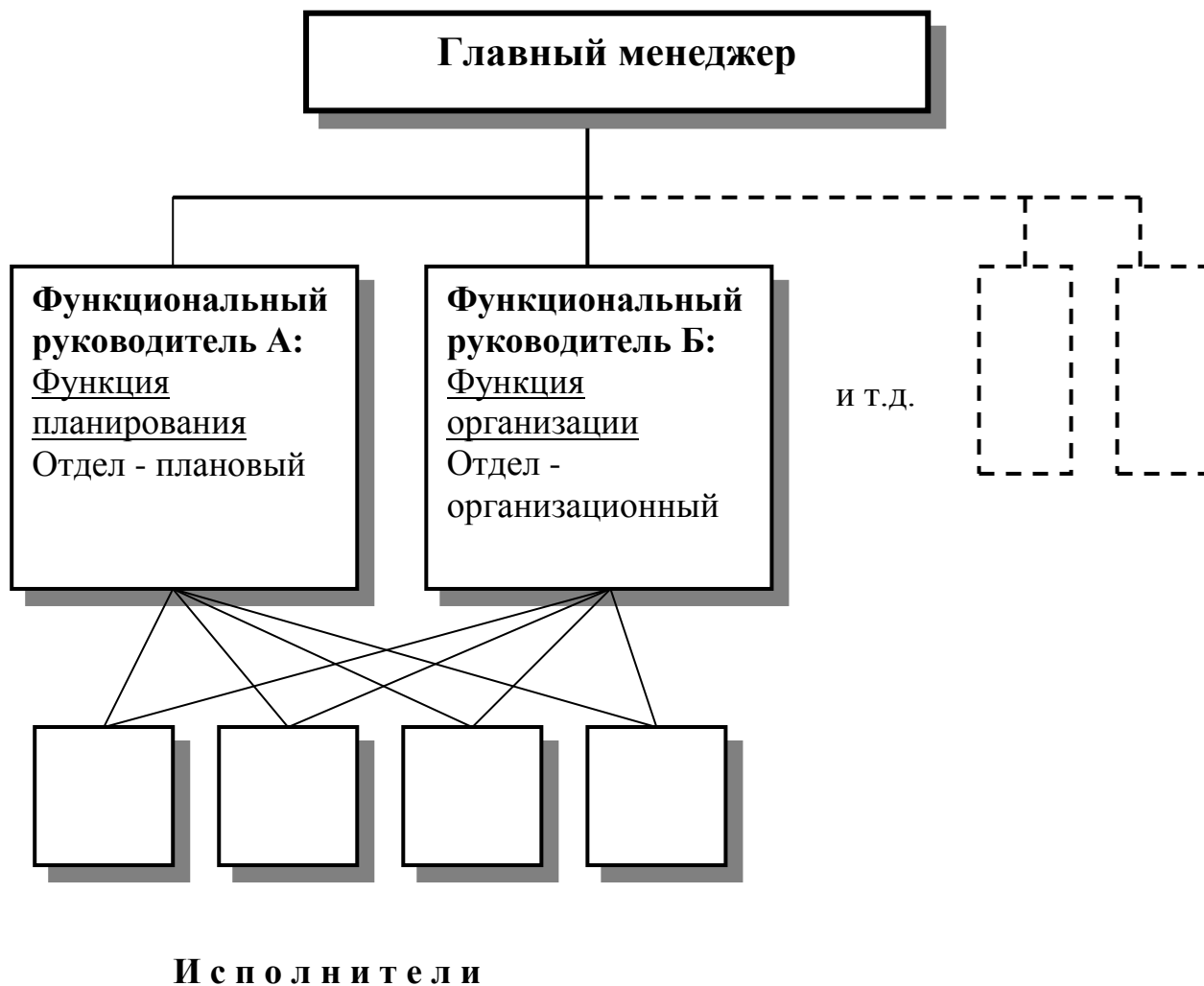


**Рисунок 4 – Схема линейной организационной структуры управления**

**Таблица 6**

**Преимущества и недостатки линейной организационной структуры управления**

ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
<p>1. Единство и четкость распорядительства.</p> <p>2. Согласованность действий исполнителей.</p> <p>3. Простота управления (один канал связи).</p> <p>4. Четко выраженная ответственность.</p> <p>5. Оперативность в принятии решений.</p> <p>6. Личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения.</p>	<p>1. Высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления.</p> <p>2. Отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений.</p> <p>3. Перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами.</p> <p>4. Затруднительные связи между инстанциями.</p> <p>5. Концентрация власти в управляющей верхушке.</p>

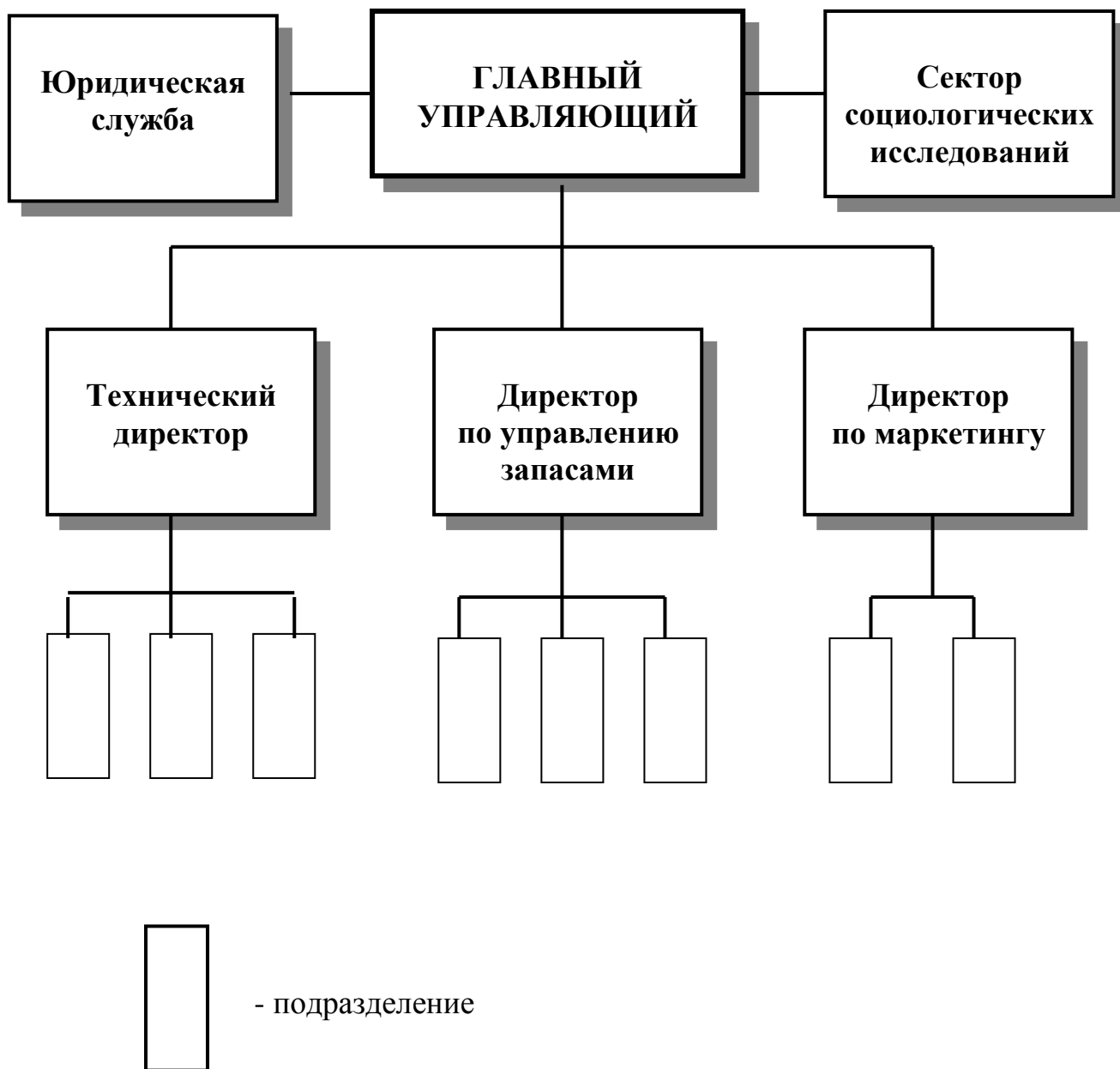


**Рисунок 5 – Функциональная организационная структура управления**

Таблица 7

**Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры управления**

ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
1. Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций.	1. Чрезмерная заинтересованность в реализации целей и задач «своих» подразделений.
2. Освобождение линейных менеджеров от решения некоторых специальных вопросов.	2. Трудности в поддержании постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами.
3. Стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов.	3. Появление тенденций чрезмерной централизации.
4. Исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций.	4. Длительная процедура принятия решения.
5. Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.	5. Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.



**Рисунок 6 – Линейно-функциональная организационная структура**

Таблица 8

**Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры управления**

<b>ПРЕИМУЩЕСТВА</b>	<b>НЕДОСТАТКИ</b>
<p>1. Более глубокая подготовка решений и планов, связанных со специализацией работников.</p> <p>2. Освобождение главного линейного менеджера от глубокого анализа проблем.</p> <p>3. Возможность привлечения консультантов и экспертов.</p>	<p>1. Отсутствие тесных взаимосвязей и взаимодействия на горизонтальном уровне между производственными отделениями.</p> <p>2. Недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение, как правило, не участвует в его реализации.</p> <p>3. Чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно: подчинение по иерархии управления, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.</p>



## АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО

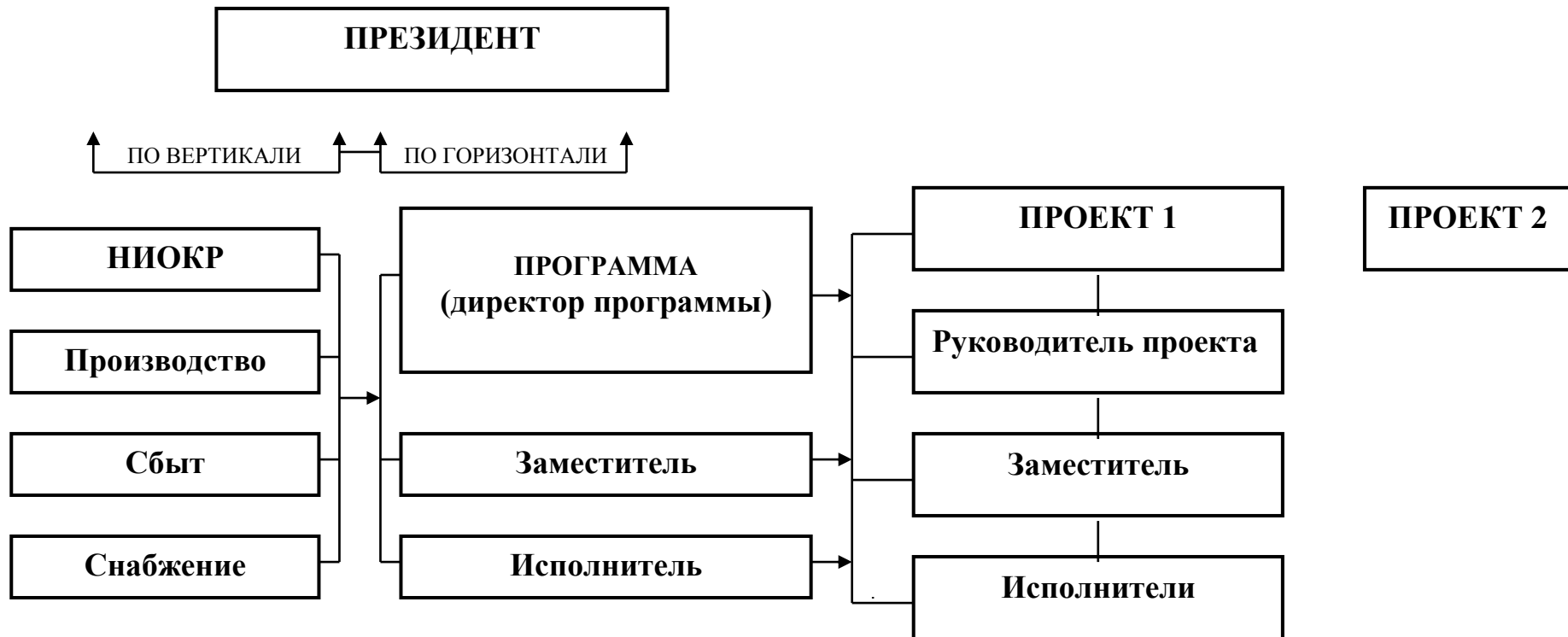
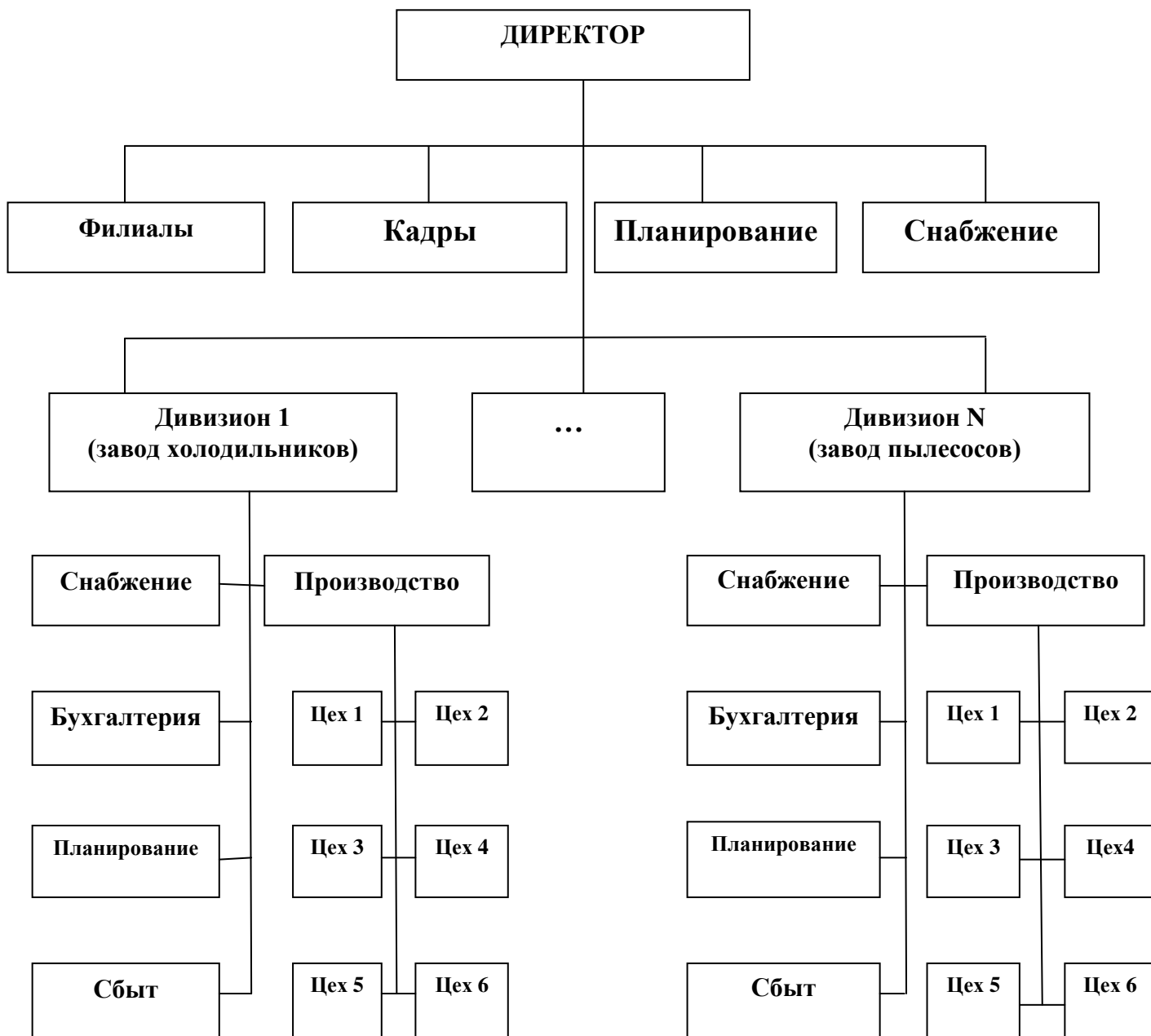


Рисунок 7 – Матричная структура управления

Таблица 9

### Преимущества и недостатки матричной организационной структуры управления

Преимущества	Недостатки
<p>1. Возможность быстро реагировать и адаптироваться к изменяющимся внутренним и внешним условиям организации.</p> <p>2. Повышение творческой активности административно-управленческого персонала за счет формирования программных подразделений, активно взаимодействующих с функциональными структурами</p> <p>3. Рациональное использование кадров за счет специализации различных видов трудовой деятельности.</p> <p>4. Увеличение мотивации деятельности за счет децентрализации управления и усиления демократических принципов руководства.</p> <p>5. Усиление контроля за отдельными задачами проекта.</p> <p>7. Сокращение нагрузки на руководителей высокого уровня за счет делегирования определенной части полномочий.</p> <p>8. Повышение личной ответственности за выполнение программы в целом и ее составных элементов.</p>	<p>1. Сложная структура соподчинения, в результате чего возникают проблемы, связанные с установлением приоритетов заданий и распределением времени на их выполнение.</p> <p>2. Присутствие «духа» нездорового соперничества между руководителями программ.</p> <p>3. Необходимость постоянного контроля за «соотношением» сил между задачами управления по целям.</p> <p>4. Трудность в приобретении навыков, необходимых для работы по новой программе.</p>



**Рисунок 8 – Дивизиональная структура управления**

**Таблица 10**

**Преимущества и недостатки дивизиональной организационной структуры управления**

Преимущества	Недостатки
<p>- обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;</p> <p>- обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно – функциональной структурами;</p> <p>- при расширении границ самостоятельности отделений они становятся «центрами получения прибыли», активно работая по повышению эффективности и качества производства;</p> <p>- более тесная связь производства с потребителями.</p>	<p>- большое количество «этажей» управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения – 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством организации – 5 и более;</p> <p>- разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;</p> <p>- основные связи – вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки – волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д.;</p> <p>- дублирование функций на разных «этажах» и как следствие – очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;</p> <p>- в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно – штабная структура со всеми их недостатками.</p>

**Задание 7.1**

**Материал для закрепления знаний**

**1. Ответьте на вопросы:**

**1.1. Должностное лицо, несущее ответственность за выполнение группы однородных функций по управлению каким-либо видом деятельности, называется:**

- А) менеджер организации;
- Б) функциональный руководитель;
- В) линейный руководитель;
- Г) линейно-функциональный руководитель.

**1.2. Какой тип организационной структуры, более чем другие, предполагает реализацию программ и проектов:**

- А) линейная организационная структура;
- Б) функциональная организационная структура;
- В) линейно-функциональная организационная структура;
- Г) матричная организационная структура;
- Д) дивизиональная организационная структура.

**1.3. Управление высшего звена относится к:**

- А) институциональному уровню управления;
- Б) управленческому уровню управления;
- В) техническому уровню управления;
- Г) технологическому уровню управления.

**1.4. Управление низового звена относится к:**

- А) институциональному уровню управления;
- Б) управленческому уровню управления;
- В) техническому уровню управления;
- Г) технологическому уровню управления.

**1.5. Какому типу организационной структуры свойственно наличие служб?**

- А) линейная организационная структура;
- Б) функциональная организационная структура;
- В) линейно-функциональная организационная структура;
- Г) матричная организационная структура;
- Д) дивизиональная организационная структура.

**2. Придумайте фирму.** Определите ее миссию и стратегическую цель. Постройте организационную структуру данной фирмы.

**3. Объясните,** каким образом осуществляется взаимосвязь между управляющей и управляемой системами в организации.

## **Задание 7.2**

### **Проверка степени усвоения материала**

1. Раскройте сущность понятия «структура организации».
2. Назовите уровни управления в организационной структуре.
3. Назовите типы организационных структур.
4. Раскройте преимущества и недостатки каждого типа организационных структур.

## ТЕМА 8. Мотивирование и стимулирование персонала

### Учебный материал 8

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Если руководитель знает, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его трудовой активности, то он может разработать эффективную систему форм и методов управления им. Для этого необходимо знать, как возникают или чем вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей.

**Мотивацию** можно представить как совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности. Это процесс, проходящий в самом человеке, направляет его поведение в конкретное русло, побуждает его вести себя в конкретной ситуации определенным образом.

В основе мотивации лежат потребности человека.

*Потребность* — это отражение нужды в сознании человека (осознание ее и переживание).

Потребности человека многообразны. Многообразие типов потребностей определяет сложность формирующихся на их основе мотивов.

*Мотив* — это побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребностей человека. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и то, как будет осуществлено это действие. В частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно различны, даже если они испытывают одинаковую потребность.

На понимании мотивов человека строится его мотивирование.

Под *мотивированием* понимается процесс воздействия на человека с целью создания у него мотивации к выполнению той или иной деятельности.

В зависимости от того, какие цели преследует мотивирование, какие задачи оно решает, выделяют два основных типа мотивирования. *Первый* тип мотивирования состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают его осуществлять определенные действия, приводящие к желательному результату. При этом важно точно знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызвать эти мотивы. *Второй* тип мотивирования ориентируется на формирование определенной мотивационной структуры (сферы) человека. Здесь основное внимание обращается на развитие и усиление желательных для субъекта мотивирования мотивов человека, или, наоборот, ослабление тех мотивов, которые мешают эффективному управлению человеком. Данный тип мотивирования носит воспитательный и образовательный характер и может быть не связан с конкретными действиями, которые предполагается получить от человека как итог его деятельности.

В современной практике управления эффективно управляемые организации стремятся сочетать оба типа мотивирования.

В понятии мотивации обычно выделяют три важных ее аспекта:

- определение того, что в деятельности человека находится в прямой зависимости от мотивационного воздействия;
- выявления соотношения внутренних и внешних сил;
- как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Мотивация оказывает воздействие на следующие характеристики деятельности человека: усилия, старание, настойчивость, добросовестность, направленность.

Процесс мотивации работника очень сложен и неоднозначен. Здесь немаловажным фактором является неочевидность мотивов. Можно догадываться, какие мотивы преобладают, но в явном виде их «вычлениить» невозможно, но даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия, могут возникать непредвиденные действия в поведении человека, непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Существует достаточно большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснения этому явлению.

Одни из них концентрирует свое внимание на внутренних побуждениях, (потребности и мотивы), которые лежат в основе поведения людей. Это «содержательные теории мотивации».

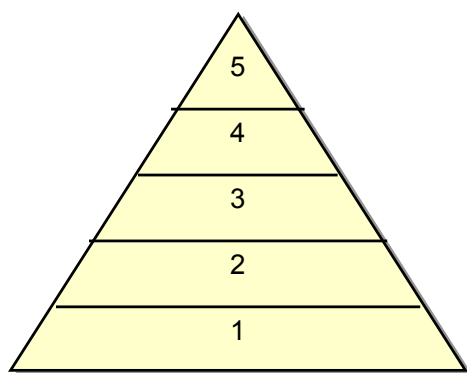
Другие не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение человека определяется не только ими, но зависит также от восприятия и ожиданий человека в определенной ситуации, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Такие теории получили название «процессуальные теории мотивации».

Рассмотрим некоторые из содержательных и процессуальных теорий мотивации.

#### **Содержательные теории мотивации.**

Содержательные теории мотивации стремятся выявить потребности, побуждающие людей к действию. Самыми известными из данных теорий являются: концепция А.Маслоу, К.Альдерфера, Д. Мак–Клелланда, Ф.Герцберга.

Наиболее популярной из содержательных теорий мотивации является **концепция Абрахама Маслоу**. Он предложил классификацию потребностей и взаимосвязей между ними, построив строгую иерархическую структуру. Иерархия потребностей по А. Маслоу состоит из пяти основных уровней (рисунок 9)



**Рисунок 9 – «Пирамида потребностей» А.Маслоу**

**1. Физиологические потребности.** К ним относятся потребность в пище, сне, воздухе и др., т.е. те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы поддерживать организм. Данные потребности порождены физиологией человека и в значительной мере связаны с поддержанием физиологических процессов. Однако человек, работающий в основном из-за необходимости удовлетворения физиологических потребностей, мало интересуется содержанием работы. Его внимание больше сосредоточено на оплате, условиях труда, рабочем месте и т.п. Для управления такими людьми необходимо чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание, и рабочие условия не слишком отягощали существование.

**2. Потребность в безопасности и стабильности.** Эти потребности отражают стремление человека избежать болезней, травм, сохранить здоровье на долгие годы, предсказуемость и контроль за собственной жизнью. Люди с обостренной потребностью в безопасности стремятся избегать риска, часто внутренне противятся изменениям и преобразованиям. Для управления такими людьми следует создавать надежную систему социального страхования, оплачивать их труд выше прожиточного уровня и не привлекать к принятию рискованных решений.

**3. Социальные потребности** (потребности в принадлежности, причастности). Это чувство принадлежать к себе подобным, быть принятым и признанным ими. Если данная потребность становится доминирующей для человека, то он смотрит на свою работу как на принадлежность к коллективу и как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами. По отношению к таким людям руководитель должен соблюдать форму дружеского партнерства, создавать условия для общения, практиковать групповую форму организации труда, а также напоминать работникам о том, что их ценят коллеги на работе.

**4. Потребность в уважении и самоуважении (статусе).** Это потребности человека в положительной оценке обществом его индивидуальности. Мало чувствовать собственную нужность для организации, люди хотят быть в своей среде уважаемыми.



При управлении такими людьми надо использовать различные формы выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе их действий, упоминание руководством их заслуг, вручение различного рода почетных наград и т.п.

**5. Потребность в самоактуализации, самореализации.** Это потребность, выражающаяся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений, навыков.

Данная потребность может проявляться в двух вариантах: как потребность стать первоклассным специалистом, настоящим профессионалом и как потребность в творчестве.

При управлении людьми с такого рода потребностями надо стремиться давать им оригинальные задания, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности.

Несмотря на внешнюю привлекательность и гуманистическую направленность, теория А.Маслоу подтвердилась далеко не полностью. Однако это не мешает применять ее нашим современникам в теоретических и практических исследованиях.

В отличие от теории иерархических потребностей А. Маслоу, **Клейтон Альдерфер** в своей теории мотивации выделил три группы потребностей (рисунок 10):

- потребности существования;
- потребности связи;
- потребности роста.

*Потребности не  
удовлетворены*

*Потребности  
удовлетворены*

#### ПОТРЕБНОСТИ



**Рисунок 10 – Теория мотивации К. Альдерфера**

*Потребности существования* как бы включают две группы потребностей пирамиды А.Маслоу: физиологические потребности и потребности безопасности.

Группа *потребностей связи* сопоставима с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребность связи, по К.Альдерферу, отражает социальную природу человека, стремление быть членом семьи, «игроком» команды, иметь коллег, друзей, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды А.Маслоу, связанных со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире.

*Потребности роста* аналогичны потребностям самовыражения по А.Маслоу и включают в себя также и потребности группы признания и самоутверждения, связанных со стремлениями к развитию уверенности, самосовершенствованию и т.п.

Все три группы потребностей расположены иерархически. Но по А.Маслоу, происходит движение от потребности к потребности исключительно снизу вверх. К. Альдерфер же полагает, что движение идет в обе стороны: вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворятся потребность более высокого уровня.

В 50-х годах XX века Д. Мак-Клелланд предложил другую модель мотивации поведения, в основе которой лежали три внешние потребности: *власти, успеха и причастности (соучастия)*. Д. Мак-Клелланд рассматривал данные потребности как приобретенные в результате жизненного опыта и обучения.

*Потребность власти* выражается, как стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение. В структуре А.Маслоу эта потребность занимает место между потребностями в уважении и самоактуализации.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть подразделены на две группы. В первую группу попадут те, кто стремиться к власти ради властвования. Их привлекает сама возможность командовать другими, а интересы организации отходят на второй план, так как они концентрируют внимание на своей руководящей позиции в организации, на своих возможностях властвовать. Вторую группу составят те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Они определяют цели, ставят задачи и участвуют в процессе достижения целей. При этом они ищут возможность мотивирования людей на достижение этих целей.

Для таких людей потребность властвования является стремление к выполнению ответственной работы, связанной с решением организационных задач.

*Потребность успеха* проявляется в стремлении человека довести дело до успешного завершения и выполнить его более эффективно, чем он это делал раньше. Люди с высокоразвитой потребностью успеха предпочитают самостоятельно ставить свои цели, адекватно оценивая свои возможности. Умеренно рискуя, они склонны ожидать немедленной обратной связи от осуществленных ими действий и принятых решений.

В рамках иерархической структуры А. Маслоу эта потребность находится между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении.

Зная уровень потребности достижения работника, можно в некоторой степени управлять его продвижением по службе, а также для приведения характера работы и содержания в соответствие с потребностями достижения работника. Люди с высокой потребностью на достижение слишком высоко ценят себя, не склонны ставить трудные цели, поэтому нужно пытаться корректировать их самооценку до нормального уровня.

Мотивация на основании *потребности в причастности* проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими, оказании помощи другим людям и схожа с мотивацией по А. Маслоу. Люди с развитой потребностью причастности интересуются работой, которая будет давать им больше возможности социального общения. Для них будет важен тот факт, что они кому-то нужны, что к ним не безразличны. Руководитель может обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и регулярно собирая таких людей для информации о положении фирмы, о реакции окружающих на их действия. Руководство организации должно регулярно оценивать уровень данной потребности у сотрудников, чтобы своевременно вносить корректировки в организацию их работы с учетом возможного изменения уровня потребности соучастия. Желателен учет уровня потребности соучастия и при приеме на работу.

Исходя из пирамиды потребностей А. Маслоу, в середине 50-х годов XX века **Ф.Герцбергом** была разработана двухфакторная модель мотивации к труду.

Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Она была выведена в результате исследования, в которое было вовлечено двести инженеров и бухгалтеров. Всем им было задано два вопроса: «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя исключительно хорошо на работе?» и «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?».

На основании полученных ответов, Ф.Герцберг факторы организационной среды, сказывающиеся на мотивации трудового поведения, разбил на две группы, препятствующие и сопутствующие удовлетворенности трудящихся.

*Факторы первой группы* (гигиенические факторы) непосредственно с процессом труда не связаны и являются внешними по отношению к нему. К таким факторам относятся: гарантия сохранения работы, социальный статус, трудовая политика, условия труда, отношение непосредственного начальника, личные склонности работника, межличностные отношения, заработная плата.

Гигиенические факторы, в лучшем случае, могут вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации.

*Факторы второй группы* (мотивационные факторы) непосредственно связаны с процессом труда, с его содержанием. К данным факторам относятся: трудовые успехи, признание заслуг, собственно процесс труда, степень ответственности, служебный рост, профессиональный рост.

Мотивационные факторы могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены.

*Главный вывод по данной модели гласит:* уделяя внимание гигиеническим факторам, основное внимание руководители должны сосредотачивать на мотивационных факторах.

В последнее время теория Ф.Герцберга подвергается критике за ее упрощенность, игнорирование индивидуальных различий между людьми, видами деятельности и культурами. Критические замечания были связаны и с методами исследований. Результаты, полученные Ф.Герцбергом, были, частично, результатом того, как он задавал вопросы испытуемым.

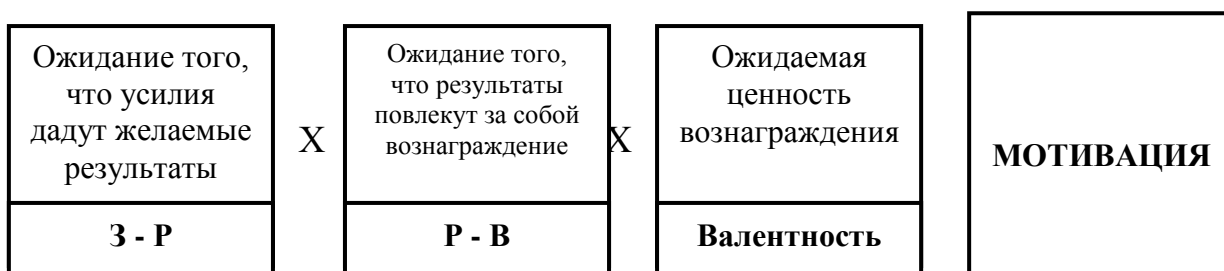
Более того, дальнейшие исследования показали, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот.

### **Процессуальные теории мотивации.**

Процессуальные теории мотивации рассматривают то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Для процессуальных теорий поведение человека является функцией от восприятия и понимания ситуации, от ожиданий, связанных с данной ситуацией, и от возможных последствий выбранного типа поведения.

Наиболее известными процессуальными теориями мотивации являются: «теория ожиданий» В. Врума, «теория справедливости» С.Адамса, теория мотивации Л.Портера и Э. Лоулера.

Основной смысл теории ожиданий Виктора Врума заключается в том, что активная потребность не единственное необходимое условие мотивации человека к достижению определенной цели. Человек также должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Модель мотивации В.Врума приведена на рисунке 11.



**Рисунок 11 – Модель мотивации В.Врума**

Согласно «теории ожиданий» В.Врума, подчиненные работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдаются их ожидания в трех областях:

- ожидания в отношении «затраты труда - результаты» (З-Р) - это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;

- ожидания в отношении «результаты-вознаграждение» (Р-В) - эти ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;

- третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания – валентность (ценность полученного поощрения или вознаграждения, удовлетворенность трудом).

Теория ожидания В.Врума предлагает следующие советы по улучшению действий менеджеров:

- процесс сравнения потребностей подчиненных с вознаграждениями, получаемыми ими от организации, должен быть систематическим;

- подчиненным часто требуется помощь, чтобы осознать связь между затраченными усилиями, полученным результатом, вознаграждением и удовлетворением потребностей. Их уверенность растет, если они видят, что менеджер уделяет большое внимание этой взаимосвязи и поощряет своих подчиненных придерживаться конкретного курса действий;

- так как для разных людей приоритетными являются самые разнообразные потребности и, следовательно, ценность вознаграждения, полученного от организации, для всех неодинакова, менеджер может усилить мотивационный потенциал вознаграждений, если поймет, какие стимулы наиболее эффективны для каждого подчиненного;

- менеджеры должны усилить мотивационный потенциал самой работы, которую они предлагают своим подчиненным. Кроме этого, они должны постоянно демонстрировать свои способности, как менеджеров, давать значимые вознаграждения, когда цели организации достигнуты.

При мотивировании работников, менеджер должен также опираться на *теорию справедливости* Дж. Стэйси Адамса. Данная теория утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстанавливать чувство справедливости либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее

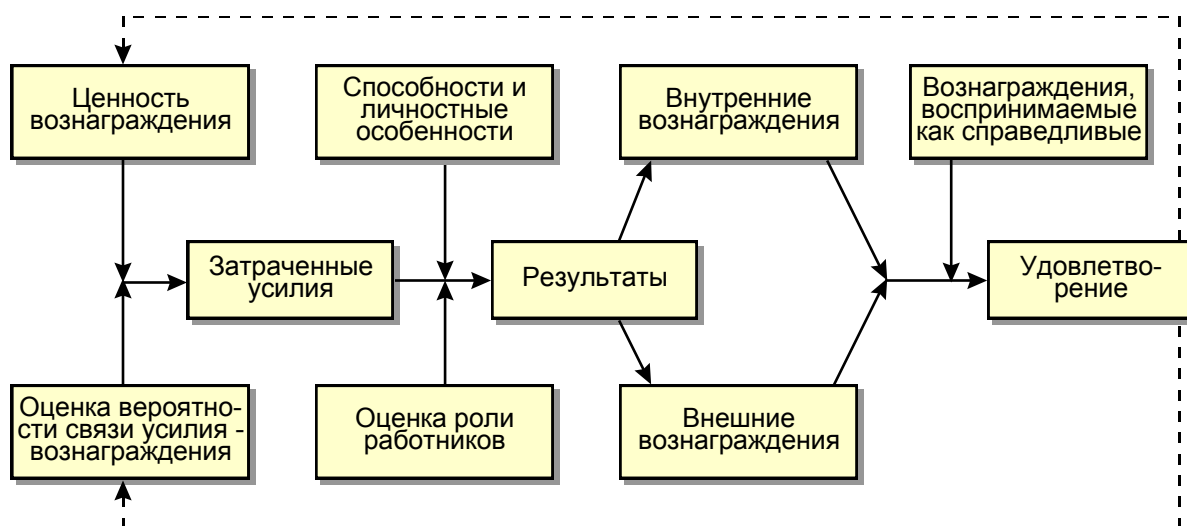
интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее.

Основной вывод теории справедливости состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут уменьшать интенсивность труда. Если разность в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

Сотрудники со своей стороны могут восстановить баланс или чувство справедливости посредством:

- изменения уровня затрачиваемых усилий;
- попыток добиться приемлемого вознаграждения (требование повышения заработной платы или предоставление иных выгод);
- изменения основы сравнения (т. е. сравнивая себя с другим, заслужившим меньшее вознаграждение сотрудники).

Теория мотивации **Лаймана Портера** и **Эдварда Лоулера** представляет собой комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы «теории ожиданий» и «теории справедливости». Согласно данной модели, результаты работника зависят от ценности вознаграждения, степени реального удовлетворения, приложенных усилий, его способностей и личных особенностей, а также осознание работником своей роли в процессе труда (рисунок 12).



**Рисунок 12 – Модель мотивации Л.Портера и Э.Лоулера**

Уровень приложенных усилий будет зависеть от того, насколько работник верит в существование связи между затратами усилий и ценностью вознаграждения. Если достигнут требуемый уровень результата, то это может повлечь за собой два вида вознаграждения: внутреннее (чувство удовлетворенности от выполненной работы, чувство самоуважения, чувство своей профессиональной компетентности) и внешнее (похвала руководителя,

премия, карьерный рост). Удовлетворение - это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Оно является мерилем того, насколько ценно и справедливо вознаграждение на самом деле. Эта оценка влияет на мотивационное поведение человека в будущих ситуациях.

Один из наиболее важных выводов Л. Портера и Э. Лоулера состоит в том, что результативный труд как таковой ведет к удовлетворению, а не наоборот. Чувство выполненной работы и удовлетворенность от этого способствуют повышению результативности труда. Иными словами, работающие лучше — сильнее и мотивированы. Модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворения в рамках единой системы.

В процессе мотивирования воздействуют кроме внутренних факторов (мотивов) внешние факторы, то есть речь идет о стимулировании.

*Стимулирование* – это внешнее побуждение к активности, эффективность которого зависит от соответствия предлагаемых благ (стимулов) потребностям работника. Механизм стимулирования предполагает воздействие и имеющуюся систему мотивов, актуализируя и усиливая их, не меняя при этом структуру мотивации.

Идея стимулирования основана на том, что любые действия работника должны иметь для него определенные последствия, в зависимости от того, как он выполняет порученную работу. Положительные последствия увеличивают вероятность продолжения желательной линии поведения, отрицательные — уменьшают; отсутствие последствий обычно ведет к медленному затуханию интереса к труду у работника. При этом на одинаковые стимулы разные люди реагируют по-разному и с различной степенью интенсивности.

Цель стимулирования — побудить персонал работать не вообще, а делать лучше (больше) того, что обусловлено служебными отношениями.

Методы стимулирования можно разделить на две группы: моральные и материальные. В качестве критерия здесь выступает вид потребностей, на степень удовлетворения которых воздействует стимулирующая функция.

*Моральное стимулирование* включает в себя два класса методов: коллективные и индивидуальные. Посредством коллективных методов активизируется деятельность персонала, стимулируются их координация, кооперация и взаимопомощь в ходе решения общеколлективных задач. К ним относятся: критика и самокритика, организация общественного мнения, разделение ролей, сближение официальной и неофициальной структур коллектива и др.

Методы, направленные на стимулирование личности работника, в свою очередь, включают в себя предъявление требований, оценку и побуждение к самооценке, обмен мнениями, советы, предложения, рекомендации и др.

*Материальное стимулирование* регулирует поведение на основе использования денежных выплат и материальных санкций (премирование,

лишение премий, материальная ответственность), а также награждения ценными подарками.

Наряду с моральным и материальным можно выделить организационное стимулирование (например, временем).

Мотивирование и стимулирование принципиально отличаются друг от друга. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень корпоративной культуры в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение, как один из методов мотивирования людей, приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

## **Задание 8.1**

### **Материал для закрепления знаний**

#### **1. Ответьте на вопросы:**

##### **1.1. Какая потребность расположена на 4 уровне пирамиды потребностей А.Маслоу?**

- А) потребность в самореализации;
- Б) потребность в уважении и самоуважении;
- В) потребность в принадлежности, причастности;
- Г) потребность в безопасности и стабильности.

##### **2.2. Какая потребность расположена на 3 уровне пирамиды потребностей А.Маслоу?**

- А) потребность в самореализации;
- Б) потребность в уважении и самоуважении;
- В) потребность в принадлежности, причастности;
- Г) потребность в безопасности и стабильности.

##### **1.3. Назовите автора теории мотивации, в которой названы мотивационные и гигиенические факторы труда:**

- А) В. Врум;
- Б) Ф.Герцберг;
- В) К. Альдерфер;
- Г) Д. Мак-Клелланд.

##### **1.4. Назовите автора теории мотивации, в которой раскрыты внешние потребности человека:**

- А) В. Врум;
- Б) Ф.Герцберг;
- В) К. Альдерфер;
- Г) Д. Мак-Клелланд.



**1.5. Потребности существования, связи и роста в своей теории выделил:**

- А) А.Маслоу;
- Б) Д. Мак-Клелланд;
- В) К.Альдерфер;
- Г) Ф.Герцберг.

**1.6. Ценность полученного поощрения или вознаграждения, удовлетворенность трудом в теории В.Врума называется:**

- А) мотив;
- Б) стимулирование труда;
- В) валентность;
- Г) обратная связь.

**1.7. Комплексная теория мотивации, включающая элементы «теории ожиданий» и «теории справедливости» была разработана:**

- А) С.Адамсом;
- Б) В.Врумом;
- В) Ф.Герцбергом;
- Г) Л.Портером и Э.Лоулером.

**1.8. К гигиеническим факторам в теории мотивации Ф.Герцберга относятся:**

- А) профессиональный рост;
- Б) личные склонности работника;
- В) социальный статус;
- Г) признание заслуг.

**1.9. К мотивационным факторам в теории мотивации Ф.Герцберга относятся:**

- А) служебный рост;
- Б) отношение непосредственного начальника;
- В) условия труда;
- Г) признание заслуг.

**1.10. К методам морального стимулирования относят:**

- А) материальную ответственность;
- Б) организацию общественного мнения;
- В) критику и самокритику;
- Г) лишение премий.

**1.12. К методам материального стимулирования относят:**

- А) материальную ответственность;
- Б) организацию общественного мнения;
- В) критику и самокритику;

Г) награждения ценными подарками.

2. **Разработайте анкету** для отбора (оценки) персонала. Цель данной анкеты: выявление потребностей кандидата на вакантную должность государственного (муниципального) служащего. В анкете должны быть четыре блока: общие вопросы; вопросы, направленные на выявление материальных потребностей; вопросы, направленные на выявление социальных потребностей; вопросы, направленные на выявление духовных потребностей. В каждом блоке должно быть не менее десяти вопросов.

### Задание 8.2

#### Проверка степени усвоения материала

1. Установите взаимосвязь понятий «потребность», «мотив», «мотивация», «мотивирование».
2. Назовите типы мотивирования, применяемые в организации.
3. Назовите содержательные теории мотивации.
4. Назовите процессуальные теории мотивации.
5. Раскройте сущность концепции А.Маслоу.
6. Раскройте сущность теории К. Альдерфера.
7. Раскройте сущность теории Д.Мак-Клелланда.
8. Раскройте сущность теории Ф.Герцберга.
9. Раскройте сущность теории ожиданий В.Врума.
10. Раскройте сущность теории справедливости Дж.Ст.Адамса.
11. Раскройте сущность теории мотивации Л.Портера и Э.Лоулера.
12. Раскройте сущность понятия «стимулирование труда».
13. Определите взаимосвязь понятий «мотивирование» и «стимулирование труда».
14. Раскройте методы стимулирования труда.

## ТЕМА 9. Контроль как функция управления

### Учебный материал 9

**Контроль** – процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Контроль теснейшим образом связан с планированием. При наличии отклонения от планов, предпринимаются регулировочные воздействия. При невозможности таковых пересматриваются цели.

В практике управления используются различные виды контроля. Их разбивают на четыре группы:

- по времени осуществления;
- по степени охвата;
- по срокам проведения;
- по форме осуществления.

В первую группу входят:

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

Предварительный контроль осуществляется до начала фактических работ по всем видам ресурсов. Основным средством предварительного контроля является реализация определенных правил, процедур и линий поведения.

Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего объектом контроля является деятельность подчиненных. Его цель – исключить отклонения от намеченных планов и инструкций.

Заключительный контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Он, во-первых, дает руководителю информацию для планирования в случае, если аналогичные работы предлагается проводить в будущем; во-вторых, за счет оценки качества выполненной работы способствует совершенствованию мотивации эффективности деятельности персонала.

Во второй группе – по степени охвата наблюдаемых явлений и процессов контроль делится на:

- общий (полный, сплошной);
- выборочный.

Общий контроль предполагает сплошное изучение производственно-хозяйственной деятельности, социально-экономического процесса.

Выборочный контроль получил наиболее широкое развитие в проверке соблюдения технологических процессов, прежде всего в изготовлении крупных партий деталей, массовом производстве. При его организации активно используются методы статистического контроля качества. Суть данного метода заключается в том, что проверке подвергаются особым образом отобранные из партии образцы продукции, а выводы делаются по всей партии.

В третьей группе, выделяющейся по установлению рациональных сроков проведения, различают следующие виды контроля:

- систематический;
- периодический;
- разовый.

Систематический контроль организуется в отношении наиболее важных, ответственных объектов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Он проводится в заранее установленном режиме. При этом сроки проверок прямо зависят от степени важности процесса.

В обычной, повседневной производственно-хозяйственной деятельности используются преимущественно периодические формы контроля: проверка хода выпуска продукции, наличие материалов на складе, выход рабочих на работу. К этой же группе относится статистическая отчетность.

Особое место в управлении принадлежит разовому контролю. Он, как правило, проводится специализированными функциональными органами и направлен на всестороннюю проверку какого-либо отдельного аспекта или всей производственно-хозяйственной деятельности.

В четвертой, заключительной группе, отличающейся по форме осуществления, относятся следующие виды контроля:

- финансовый контроль;
- административный контроль;
- технический контроль.

Финансовый контроль проводится путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям. При этом в центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние и др.

Административный контроль осуществляется за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете: производится сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализируются изменение доли организации на рынке – как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка, состояние портфеля заказов. В то же время административный контроль направлен на решение стратегических задач и достижение намеченных целей путем наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов и тесно связан с перспективным планированием.

Технический контроль используется для проверки производственных параметров. Он необходим для своевременного устранения технических неполадок, проверки состояния оборудования.

Выделяют три этапа управленческого контроля:

1. Установление стандартов – это уточнение целей, определение планируемых (контролируемых) параметров состояния организации, которые должны быть достигнуты в намеченный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования.

2. Измерение фактического значения параметров и сравнение достигнутого с определенными результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководитель не только знает о том, что в организации существуют проблемы, но и знает источник этих проблем.

3. Предпринимаются действия, если отклонение не превышает допустимое. Если отклонение превышает допустимое, то принимаются регулировочные мероприятия. Если же корректирование невозможно, то пересматриваются цели.

Слово «контроль», как и слово «власть» рождает чаще всего отрицательные эмоции, связанные с принуждением, с отсутствием самостоятельности и т.д. Чтобы этого не происходило, работник должен

усвоить, что контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Для обеспечения психологической комфортности работников нужно знать **психологические аспекты контроля**. Они заключаются в следующем:

1. **Контроль должен быть постоянным.** В своей работе «Вопросы управления» 1981 года издания Киллен иллюстрировал этот тезис так: «Если, например, Вам поручено провести разгрузку автофургона к 16 часам, то в 15-55 будет поздно узнать, что его разгрузили на половину». Это значит, что контроль должен осуществляться не от случая к случаю, когда в ходе работы вдруг что-то стряслось, а систематически как единственный и обязательный элемент трудового управленческого процесса.

2. **Контроль должен быть оперативным.** Это значит, что руководитель должен тут же узнать об отклонениях хода работ от намеченного плана, графика в связи, с чем требуется корректировка действий.

3. **Контроль должен быть объективным.** На осуществление контроля не должны влиять личные симпатии и антипатии руководителя. Необходимо, чтобы контроль опирался на точные, объективные и адекватные нормативы трудовой дисциплины.

4. **Контроль не должен быть тотальным, всеохватывающим.** Это значит, что он не должен охватывать все элементы рабочего процесса. Иначе он будет убивать в работнике инициативу, творчество, самостоятельность. Более того, при тотальном контроле работники начинают верить, что всегда есть кто-то, на кого можно преложить ответственность. Обычное при этом суждение: мне приказали – я сделал.

5. **Контроль должен осуществляться открыто.** Подчиненные должны знать: кто их контролирует; в какой форме реализуется контроль; каковы его основные средства.

6. **Контроль должен быть экономичным.** Он должен оправдывать себя, окупая затраченные на него средства.

7. **Контроль должен прилагаться к любому участку работы, а не только к любимому.** При контроле руководителем только любимого, хорошо знакомого участка, подчиненные легко усваивают вкусы шефа и быстро к ним приспособляются. В результате страдает эффективность в работе.

8. **Контроль не должен рассматриваться как средство личного отношения руководителя.** Имеется в виду недопустимость использования контроля как карательного средства в работе с персоналом (в особенности при предубеждении руководителя против какого-либо работника). Иногда такого рода отношение к работнику вызвано профессиональной несостоятельностью руководителя.

9. **Контроль – есть проявление внимания к работнику.** Иными словами, контроль – это не просто одна из функций управления, это ориентация на человека, его высшие социальные потребности. Это положение можно прокомментировать словами З.Ланга: «Кто не

контролирует, тот не интересуется достижениями своих сотрудников». Здесь контроль выступает в качестве своеобразного фактора мотивации трудовой деятельности.

**10. Система контроля должна быть адекватна личности руководителя.** Он должен ее понимать.

**11. Результаты контроля должны быть доведены до исполнителя.**

## Задание 9.1

### Материал для закрепления знаний

#### 1. Ответьте на вопросы:

##### 1.1. По времени осуществления управленческий контроль бывает:

- А) предварительный контроль;
- Б) текущий контроль;
- В) критериальный;
- Г) заключительный контроль.

##### 1.2. По степени охвата управленческий контроль бывает:

- А) полный;
- Б) частичный;
- В) выборочный;
- Г) захватывающий.

##### 1.3. По форме осуществления управленческий контроль бывает:

- А) систематический;
- Б) процессуальный;
- В) разовый;
- Г) периодический.

##### 1.4. Контроль, как функция управления, служит:

- А) источником информации для регулирования процесса достижения цели;
- Б) средством постоянного воздействия на нерадивых работников;
- В) средством оказания внимания к деятельности сотрудников организации;
- Г) конечной процедурой в процессе достижения целей организацией.

##### 1.5 Назовите психологические аспекты управленческого контроля:

- А) постоянство;
- Б) объективность;
- В) субъективность;
- Г) тотальность.

## Задание 9.2

### Проверка степени усвоения материала

1. Раскройте сущность понятия «контроль» как функции управления.
2. Установите взаимосвязь функций «контроль» и «планирование».
3. Назовите виды контроля.
4. Назовите этапы управленческого контроля.
5. Раскройте психологические аспекты управленческого контроля.

## ТЕМА 10. Управленческое решение

### Учебный материал 10

Под **управленческим решением** понимается выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение конкретной ситуации.

Выработка и принятие решений – это творческий процесс. Классификация управленческих решений представлена в таблице 11.

Таблица 11

### Классификация управленческих решений

Критерии классификации	Виды управленческих решений
1	2
По сроку действия последствий решения	Долгосрочные; среднесрочные; краткосрочные.
По частоте принятия	Одноразовые (случайные); повторяющиеся.
По широте охвата	Общие (касающиеся всех сотрудников); узкоспециальные.
По форме подготовки	Единоличные; групповые; коллективные.
По сложности	Простые; сложные.
По жесткости регламентации	Контурные; структурированные; алгоритмические.

Приведенные в данной таблице *контурные решения* лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора методов их осуществления.

*Структурированные решения* предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных. Инициатива с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов.

*Алгоритмические решения* предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

**Процесс принятия управленческих решений** включает в себя:

1. постановку проблемы;
2. выявление ограничений и определение альтернатив;
3. принятие решения;
4. реализацию решения;
5. контроль за исполнением решения.

Принимать решение менеджер может по-разному. Варианты принятия управленческого решения представлены в модели В. Врума – Ф.Йеттона – А.Яго.

### **Модель принятия решения руководителем В.Врума – Ф.Йеттона – А.Яго**

Согласно данной модели, имеется шесть стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решения.

**А 1.** Руководитель сам решает проблему или принимает решение, используя имеющуюся у него на данный момент информацию.

**А 2.** Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных, и затем сам решает проблему. Получая информацию, руководитель может сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема.

**С 1.** Руководитель излагает проблему индивидуально тем подчиненным, кого эта проблема касается и выслушивает их идеи и предложения. При этом руководитель не собирает этих подчиненных вместе в одну группу. Затем он принимает решение, которое отражает или не отражает влияние подчиненных.

**С 2.** Руководитель излагает проблему группе подчиненных, и вся группа выслушивает все идеи и предложения. Затем руководитель принимает решение, которое отражает или не отражает влияние подчиненных.

**Г 1.** Руководитель излагает проблему группе подчиненных. Вместе с подчиненными руководитель вырабатывает альтернативы решения проблемы. Затем руководитель принимает решение, отражающее вклад совместной работы.

**Г 2.** Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их в группу. Затем все вместе находят и оценивают альтернативы и пытаются достичь согласия (консенсуса) в выборе одной из альтернатив. Здесь роль руководителя схожа с ролью председателя. Он не пытается повлиять на группу, чтобы она приняла его решение. Руководитель координирует дискуссию, концентрирует внимание на проблеме и делает все, чтобы рассматривались наиболее важные аспекты проблемы.

Применение каждого из этих стилей зависит от характеристик ситуаций или проблемы. Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию,



разработаны критерии, по которым оценивается ситуация «подчиненные - руководитель»:

1. значение качества решения;
2. наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения;
3. степень структурированности проблемы;
4. значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения;
5. определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое (стили А1 и А2) решение руководителя получит поддержку у подчиненных;
6. степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполняют задачи, сформулированные при изложении проблемы.
7. степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

В целом, как показывает практика менеджмента, для того чтобы управленческое решение было эффективным, необходимо соблюдать ряд факторов:

- иерархия в принятии решений – делегирование полномочий по принятию решения ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения;
- использование целевых межфункциональных групп, в которых члены, входящие в их состав, отбираются из различных подразделений и уровней организации;
- использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей при принятии решений;
- централизация руководства при принятии решения (процесс принятия решения должен находиться в руках одного руководителя).

Теперь об эффективности управленческих решений.

Для эффективной работы организации все управленческие решения, принимаемые в ней, должны быть качественными. Поэтому лицам, принимающим решение, необходимы четкие представления о том, какие это такое качественное решение, чем оно отличается от неэффективного, нерационального решения.

Качество управленческого решения – совокупность свойств, обеспечивающих успешное выполнение управленческого решения и получение определенного эффекта. При этом эффект от управленческого решения может быть не только экономическим, но и социальным, экологическим и т.д., в зависимости от содержания и сферы реализации этого решения.

Качественные управленческие решения должны соответствовать определенным критериям:

1. Обоснованность – необходимость учета всей совокупности факторов и условий, связанных с разработкой управленческого решения. При этом важное значение имеет качество используемой информации, ее достоверность, полнота и своевременность поступления. Данная информация характеризует, как правило, параметры входа и выхода управляемой системы, внешней среды и происходящих в ней процессов. Обоснованность достигается за счет применения прогнозирования, моделирования, экономического обоснования каждого решения.

Обоснованность также подразумевает, что решение не вызывает сомнения исполнителей. То есть им ясно, почему надо делать так, а не иначе, что принесет управленческое решение, насколько оно соответствует интересам предприятия и каждого работника. Достижение соответствия по данному критерию достигается за счет качественной работы специалистов и экспертов.

2. Эффективность управленческого решения – обязательность положительного соотношения запланированного и достигнутого эффектов с затратами на разработку и реализацию данного решения. Соблюдение данного свойства является основной предпосылкой обеспечения конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики. Достижение соответствия по данному критерию достигается за счет качественной работы специалистов и экспертов.

3. Своевременность – каждое решение эффективно в условиях конкретной ситуации, которая часто меняется. При этом на разработку и реализацию любого управленческого решения необходимо время. Чем больше времени руководитель разрабатывает и принимает решение, тем меньше времени остается на его исполнение.

Достижение соответствия по данному критерию достигается за счет знаний, опыта и интуиции руководителя.

4. Непротиворечивость – необходимость согласования управленческого решения с ранее принятыми решениями, а также с целями организации.

5. Правовая обоснованность управленческого решения – соответствие действующему законодательству и уставным документам организации. Достижение соответствия по данному критерию достигается за счет контроля со стороны юристов или секретаря.

6. Правомочность – управленческое решение должно приниматься лицом или органом, имеющим соответствующие полномочия (права и ответственность). Решение должно приниматься в том звене управления, в компетенцию которого входит данный круг вопросов. Руководители разного уровня принимают определенные типы решений. Достижение соответствия по данному критерию достигается за счет четких должностных инструкций и положений о подразделениях.

7. Конкретность – наличие четкой целевой направленности и адресности, то есть четкие указания, кто, что и в какие сроки обязан выполнить. Для обеспечения конкретности управленческое решение должно

быть простым по форме и ясным по содержанию как лицам, принимающим решение, так и исполнителю. Достижение соответствия по данному критерию достигается за счет грамотного оформления всей документации и контроля за ней со стороны секретаря.

В целом, оценкой качества управленческого решения выступает оценка их эффективной практической реализации. Управленческий труд рассматривается при этом как сумма решенных управленческих ситуаций, а качество решений - как определяющий критерий эффективности этого труда. На практике косвенно оценить качество управленческого решения можно через количество выполненных решений, характеризуемых коэффициентом качества выполненных решений, который рассчитывается по формуле:

$$K_k = \frac{P_v - P_n}{P_n} \times 100, \quad (1),$$

где  $K_k$  - коэффициент качества управленческих решений;

$P_p$  - количество принятых управленческих решений;

$P_v$  - количество выполненных управленческих решений;

$P_n$  - количество выполненных некачественных решений.

Выраженный в процентах, данный показатель характеризует, по существу, качество управления, хотя и не абсолютно, а с определенной долей неточности.

Соответствие всем перечисленным критериям на практике обеспечивается соблюдением определенных требований:

1. применение при разработке управленческого решения научных основ менеджмента (подходов, экономических законов, методик и т.д.);
2. четкое представление о состоянии объекта управления, внешней среды и реальных тенденциях его развития;
3. ориентация в современной экономической и политической ситуации и умение своевременной реагировать на изменяющуюся обстановку и новые задачи, выдвигаемые рынком;
4. наличие механизма получения качественной информации;
5. умение структуризировать проблемы – то есть сводить большие комплексные проблемы к небольшим;
6. обеспечение многовариантности решений проблемы и обеспечение сопоставимости вариантов решения (то есть параметры решений должны быть сведены к одинаковым показателям и единицам изменения, чтобы их можно было сравнить);
7. правовая обоснованность принимаемых управленческих решений;
8. четкая система мотивации, ответственности, контроля для обеспечения реализации качественных решений.

## Задание 10.1

### Материал для закрепления знаний

#### 1. Ответьте на вопросы:

##### 1.1. Управленческое решение - это:

- А) выбор одной из альтернатив;
- Б) указание, приказ;
- В) процесс достижения цели.

##### 1.2. Алгоритм принятия управленческого решения включает в себя следующие этапы:

- А) постановку проблемы;
- Б) выявление ограничений и определение альтернатив;
- В) принятие решения;
- Г) реализацию решения;
- Д) поощрение работников;
- Е) контроль за исполнением решения.

##### 1.3. Укажите виды управленческих решений:

- А) одноразовые, повторяющиеся, систематические;
- Б) контурные, структурированные, намеченные;
- В) единоличные, групповые, коллективные;
- Г) простые, сложные, очень сложные.

2. Прочитайте ситуации для анализа (1-6, 9-16), приведенные в приложении 1 учебного пособия. Примите по ним решения.

## Задание 10.2

### Проверка степени усвоения материала

1. Раскройте сущность понятия «управленческое решение».
2. Назовите виды управленческих решений.
3. Раскройте стили принятия управленческих решений в модели В.Врума – Ф.Йеттона – А.Яго.
4. Расскажите, как проводится оценка эффективности управленческих решений.

## ТЕМА 11. Принятие решения при стратегическом планировании

### Учебный материал 11

**Стратегия организации** – это генеральный план действий, определяющий приоритеты основных задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению поставленных стратегических целей; комплексный план, предназначенный для обеспечения миссии и достижения целей организации.

Стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

Выбор и реализация стратегии осуществляется в рамках стратегического менеджмента и относится к функции планирования.

**Стратегическое планирование** - это набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Задача стратегического планирования - обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

В рамках стратегического планирования выделяют четыре основных вида управленческой деятельности:

- распределение ресурсов (данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт);
- адаптация к внешней среде (она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения организации с ее окружением. Стратегическое планирование преуспевающих организаций имеет дело с созданием новых благоприятных возможностей посредством разработки более совершенных производственных систем, путем взаимодействия с правительством и обществом в целом и т.д.);
- внутренняя координация (это координация стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон организации с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций);
- организационное стратегическое предвидение (эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления).

В целом этапы процесса стратегического планирования можно представить в такой последовательности (рисунок 13):



**Рисунок 13 – Процесс стратегического планирования**

Стратегическое планирование задает перспективные направления развития организации, определяет основные виды ее деятельности, позволяет увязать в единую систему маркетинговую, проектную, производственную и финансовую деятельность.

В результате стратегического планирования должен быть разработан стратегический план.

Основная цель разработки стратегического плана – определить потребности организации в ресурсах, необходимых для реализации стратегических мероприятий, а также согласовать распределение имеющихся ресурсов между различными направлениями деятельности и/или между подразделениями организации.

Стратегический план обеспечивает адаптацию организации к внешней среде и внутреннюю координацию деятельности с целью выявления сильных и слабых сторон.

*В состав стратегического плана могут входить следующие документы:*

- отчет о стратегической диагностике (документ, фиксирующий предпосылки, на основании которых разрабатывается стратегия организации. Разделами данного документа могут быть: общие сведения об организации (описание текущей миссии, стратегии и структуры организации); характеристика внешней среды (основные возможности и угрозы); характеристика организации (основные сильные и слабые стороны, определение уникальных конкурентных преимуществ); результаты SWOT-анализа; предварительные рекомендации по разработке стратегий организации);

- миссия организации;
- основные стратегические цели;
- стратегия развития организации;
- план стратегических мероприятий.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, организация должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах. Стратегический план должен быть разработан так, чтобы не только оставаться целостным в течение длительного периода времени, но и быть достаточно гибким, чтобы при необходимости можно было осуществить его модификацию и переориентацию.

При стратегическом планировании принимается управленческое решение по выбору стратегии, которой организация будет следовать в течение длительного периода времени.

Одной из наиболее известных классификаций стратегий является классификация **А.Томпсона и А. Стрикланда**.

В данной классификации авторы выделяют четыре группы стратегий: стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсификации и стратегии целенаправленного сокращения.

**Стратегии концентрированного роста** направлены на изменение продукта и (или) позиции в отрасли.

В данную группу стратегий входят: стратегия развития продукта, стратегия усиления позиции на рынке и стратегия развития рынка.

*Стратегия развития продукта* предполагает рост за счет модификации существующего или освоения нового продукта с последующей его реализацией на уже освоенном рынке.

Данная стратегия, в условиях скачкообразного характера НТР, становится доминирующей, так как позволяет организациям контролировать рынок более надежно, т.е. с помощью новинок, которые конкурентам надо еще разработать.

При реализации *стратегии усиления позиции на рынке* организация пытается завоевать лучшие позиции не изменяя ни рынка, ни продукта. В этом случае требуются значительные маркетинговые усилия, связанные с изучением спроса, развитием рекламы и сети сбыта. Они могут быть дополнены «горизонтальной интеграцией», предполагающей установление контроля над конкурентами, например, через покупку акций.

*Стратегия развития рынка* заключается в поиске новых лучших рынков и их развитии.

Стратегии концентрированного роста характеризуются ограниченным ростом хозяйствующего субъекта, постановкой целей от достигнутого, удобным и наименее рискованным способом действий. Данная группа стратегий применяется тогда, когда организация удовлетворена своим положением.

**Стратегии интегрированного роста** предполагают расширение бизнеса путем добавления новых структур. К такому виду стратегий организации прибегают, когда занимаются развивающимся бизнесом, имеют сильные конкурентные позиции, этот тип стратегий не противоречит их долгосрочным целям, а применение стратегий концентрированного роста требует больших затрат или невозможно.

Рост может осуществляться изнутри через создание новых отделов, и внешним путем, через поглощение других организаций.

Различают три варианта внешнего развития: горизонтальную интеграцию, прямую и обратную вертикальную интеграцию.

*Горизонтальная интеграция* предполагает поглощение конкурентов или создание с ними совместных организаций.

*Прямая (или вперед идущая) вертикальная интеграция* подразумевает рост организации за счет усиления контроля над системой распределения или продаж.

*Обратная вертикальная интеграция* направлена на рост организации за счет поглощения или усиления контроля над поставщиками. Благодаря применению этого варианта стратегии можно снизить затраты на

комплектующие или уменьшить зависимость от колебания цен на поставки. Кроме того поставки могут стать новой сферой бизнеса компании.

Возможна и комбинация перечисленных выше стратегий.

**Стратегии диверсификации** (или диверсифицированного роста) применяются в тех случаях, когда дальнейший рост на данном рынке, в данной отрасли и с существующим продуктом невозможен или требует больших затрат.

Стратегии диверсификации предполагают распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставления услуг, географические сферы деятельности и др.), в результате, которого предприятия превращаются в многоотраслевые комплексы или конгломераты.

А.Томпсон и А.Стрикланд в группу стратегий диверсифицированного роста включают: концентрическую, горизонтальную и конгломеративную диверсификацию.

*Концентрическая диверсификация* - это поиск и использование дополнительных возможностей от производства новых видов продуктов при сохранении в качестве основного существующего бизнеса. Новое производство использует возможности существующего бизнеса, его сильные стороны на освоенном рынке (например, возможности технологии, системы распределения и т.п.).

*Горизонтальная диверсификация* предполагает рост на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от существующей при использовании уже имеющихся возможностей организации. По своим качественным характеристикам новый продукт должен быть сопутствующим уже производимому, поскольку он также ориентирован на потребителей основного продукта. С точки зрения конкурентоспособности важно, чтобы организация была компетентна в производстве нового продукта.

При *конгломеративной диверсификации* рост организации происходит за счет нового продукта, технологически не связанного с уже производимым. Он реализуется на новом рынке. Успешное применение этого вида стратегии зависит от многих факторов: квалификации персонала, возможностей оборудования, наличия финансовых средств, возможностей рынка и т.д. Поэтому конгломеративная диверсификация наиболее сложный для реализации вариант развития.

**Стратегии целенаправленного сокращения** применяются в тех случаях, когда необходима перегруппировка сил после продолжительного периода развития или в связи с необходимостью повышения эффективности работы в период спада и кардинальных изменений в экономике. Реализация такой политики проходит не безболезненно для организации. Однако, при определенных обстоятельствах этот путь является единственно возможным вариантом, которого, к сожалению, невозможно избежать для дальнейшего роста и обновления бизнеса.



Выделяют четыре вида стратегий целенаправленного сокращения: сокращение, сокращение расходов, ликвидация и сбор урожая.

При *стратегии сокращения* организация закрывает или продает одно из подразделений для того, чтобы изменить структуру своего бизнеса. Стратегия применяется диверсифицированными фирмами, когда одно из производств плохо сочетается с другими или когда необходимо получить средства для развития более перспективных бизнесов, соответствующих долгосрочным целям организации.

*Стратегия сокращения расходов* направлена на поиск возможностей уменьшения производственных издержек. Она близка к стратегии сокращения, однако, отличается тем, что принимаемые меры направлены на ликвидацию ограниченных источников затрат и носят временный характер.

*Ликвидация* представляет собой предельный вариант стратегии сокращения и применяется в случае невозможности дальнейшего ведения дела.

*Стратегия сиюминутного успеха или «сбор урожая»* предполагает отказ от длительной перспективы в бизнесе в пользу получения максимальных доходов в краткосрочном периоде. Применяется в бесперспективном бизнесе, который не может быть прибыльно продан, но может принести неплохие результаты в текущем периоде. Стратегия предполагает сокращение затрат на закупки исходных продуктов, рабочую силу и получение максимальных доходов от распродажи продукции за период сокращения производства.

В реальной практике многоотраслевые компании, придерживаясь определенного стратегического направления, могут реализовывать разные виды стратегий по отношению к различным сферам деятельности.

Поэтому различают общую корпоративную стратегию и стратегию отдельных стратегических единиц компании. Под первой понимают то стратегическое направление, которого придерживается организация в целом, а под второй конкретное направление деятельности стратегических единиц.

Методами и моделями стратегического анализа являются: SWOT – анализ, матрица Бостонской консультативной группы (BCG), матрица возможностей И. Ансоффа (по товарам/рынкам), модель Джeneral Электрик/Маккензи (GE/McKensey), модель Хофера – Шенделя (Hofer/Schendel), модель пяти конкурентных сил М.Портера, SPACE – метод, STEP – анализ (или PEST - анализ) и другие.

## **Задание 11.1**

### **Материал для закрепления знаний**

#### **1. Ответьте на вопросы:**

**1.1. Предвидение будущих целей организации, результатов и ресурсов, необходимых для достижения этих целей, называется:**

- А) стратегическое планирование;
- Б) тактическое планирование;
- В) оперативное планирование.

**1.2. Стратегическое планирование – сфера деятельности:**

- А) всех менеджеров организации;
- Б) менеджеров высшего звена;
- В) менеджеров среднего звена;
- Г) высококвалифицированных специалистов.

**1.3. Какой из данных видов планирования самый подробный?**

- А) стратегическое планирование;
- Б) тактическое планирование;
- В) оперативное планирование.

**1.4. Какая группа стратегий направлена на изменение продукта и (или) позиции в отрасли?**

- А) стратегии концентрированного роста;
- Б) стратегии интегрированного роста;
- В) стратегии диверсификации;
- Г) стратегии целенаправленного сокращения.

**1.5. Какая группа стратегий применяется в тех случаях, когда дальнейший рост на данном рынке, в данной отрасли и с существующим продуктом невозможен или требует больших затрат?**

- А) стратегии концентрированного роста;
- Б) стратегии интегрированного роста;
- В) стратегии диверсификации;
- Г) стратегии целенаправленного сокращения.

**1.6. Какая группа стратегий предполагает расширение бизнеса путем добавления новых структур?**

- А) стратегии концентрированного роста;
- Б) стратегии интегрированного роста;
- В) стратегии диверсификации;
- Г) стратегии целенаправленного сокращения.

**1.7. Какая группа стратегий применяется в тех случаях, когда необходима перегруппировка сил после продолжительного периода развития или в связи с необходимостью повышения эффективности работы в период спада и кардинальных изменений в экономике?**

- А) стратегии концентрированного роста;
- Б) стратегии интегрированного роста;
- В) стратегии диверсификации;
- Г) стратегии целенаправленного сокращения.

**1.8. Поглощение конкурентов или создание с ними совместных предприятий предполагает:**

- А) горизонтальная интеграция;
- Б) прямая или вперед идущая вертикальная интеграция;
- В) обратная вертикальная интеграция.

**1.9. Какой вид стратегии предполагает отказ от длительной перспективы в бизнесе в пользу получения максимальных доходов в краткосрочном периоде?**

- А) сокращения;
- Б) сокращения расходов;
- В) ликвидации;
- Г) сиюминутного успеха («сбор урожая»).

**1.10. Какой вид стратегии является наиболее рискованным?**

- А) захват рынка;
- Б) горизонтальная интеграция;
- В) концентрическая диверсификация;
- Г) конгломеративная диверсификация.

**2. Приведите примеры реализации стратегий, приведенных в классификации А.Томпсона и А. Стрикленда.**

**3. Напишите эссе на тему:**

- 3.1. «Социально-экономическая эффективность управленческих решений»;
- 3.2. «Социально-экономические последствия управленческих решений».

## **Задание 11.2**

### **Проверка степени усвоения материала**

- 1. Раскройте сущность понятия «стратегия организации».
- 2. Раскройте сущность понятия «стратегическое планирование».
- 3. Раскройте алгоритм процесса стратегического планирования.
- 4. Раскройте классификацию видов стратегий А.Томпсона и А. Стрикленда.

## **ТЕМА 12. Разработка и реализация перспективных и текущих планов**

### **Учебный материал 12**

Перспективное и текущее планирование рассмотрим на примере предприятия.

Ограничение горизонта планирования 1-5 годами, (в зависимости от размера предприятия) соответствует среднесрочному или перспективному планированию.

Перспективное планирование по своей сути является технико-

экономическим планированием, задачей которого на предприятии является конкретизация его стратегии. Перспективное планирование предполагает выделение следующих основных разделов:

1. План реализации продукции (программа сбыта). На основании данных маркетинговых исследований и стратегических целей предприятия формируется программа сбыта продукции по номенклатуре и ассортименту по годам периода среднесрочного планирования. Программа сбыта формируется в натуральном и стоимостном выражении с учетом прогнозируемых цен реализации. Она является основой разработки плана производства.

2. План производства (производственная программа). В этом разделе содержится план выпуска основных видов производимой продукции в натуральном выражении, обоснованный расчетом производственных мощностей с учетом ввода нового оборудования, изменения производительности труда, структуры выпускаемой продукции, повышения качества производства.

3. План технического развития и организации производства. Этот план должен включать в себя следующие подразделы:

- освоение новых видов и повышение технического уровня выпускаемой продукции;
- внедрение прогрессивных технологий;
- повышение уровня механизации, автоматизации производства;
- совершенствование системы управления, планирования и организации труда и производства на предприятии;

В этом же разделе должны быть приведены расчеты ожидаемого эффекта от инновационной деятельности в управленческой и производственной сферах. По каждому направлению инновационной деятельности разрабатываются конкретные мероприятия, рассчитываются необходимые объемы инвестиций и ожидаемый экономический эффект (в форме изменения прибыли или необходимого капитала). В зависимости от целей, определенных стратегическим планом предприятия, расставляются приоритеты инновационной активности. Это позволяет сосредоточить ограниченные инвестиционные ресурсы на направлениях, наиболее значимых для предприятия.

4. Капитальное строительство. В этом разделе плана определяются объемы вводимых в плановом периоде в действие основных фондов, производственных мощностей и других объектов капитального строительства, а также уровень инвестиционного обеспечения и источники инвестиций. Одновременно для строительно-монтажных работ определяется метод их ведения (подрядный, своими силами и др.).

5. План закупок (материально-техническое снабжение). В этом разделе определяются потребность в основных материальных ресурсах и источники их получения (основные поставщики, наличие долгосрочных договоров о поставке, производственная кооперация, обеспеченность ограниченными ресурсами и т.п.), а также повышение эффективности их использования и

хранения.

6. План по труду и кадрам. В этом разделе содержится анализ динамики производительности труда и ее прогноз, на этом основании определяется потребность в трудовых ресурсах, намечаются источники набора дополнительных трудовых ресурсов и методы повышения квалификации кадров, рассчитывается фонд оплаты труда при повременной оплате или определяется норматив для расчета заработной платы при иных формах оплаты труда.

7. План по себестоимости, прибыли и рентабельности производства и предприятия. Содержит динамику издержек производства, определяет резервы снижения себестоимости продукции, влияние изменения уровня себестоимости на прибыль и рентабельность. В этом же разделе приводятся расчеты ожидаемой прибыли и рентабельности производства и их динамика по годам рассматриваемой перспективы.

8. Финансовый план (бюджет). Этот раздел включает баланс доходов и расходов предприятия, расчет предстоящих расходов и отчислений, кредитные взаимоотношения, обязательства перед федеральным и местным бюджетом.

9. Охрана окружающей среды. Этот раздел предусматривает мероприятия, имеющие экологическую направленность.

#### **Алгоритм разработки перспективного плана.**

На первом этапе уточняются данные маркетинговых исследований, проведенных при выработке стратегического плана. Анализируется динамика объемов продаж за предыдущие периоды, уточняются показатели фактического наличия и состояния производственных мощностей. На основе этих данных разрабатывается производственная программа предприятия и план реализации продукции с разбивкой по годам на рассматриваемую перспективу.

На основе производственной программы вырабатывается программа инвестиционной деятельности предприятия, в которой также учитываются необходимые расходы на охрану окружающей среды, оценивается потребность в материальных и трудовых ресурсах.

На следующем этапе осуществляется анализ динамики себестоимости производства продукции, рассчитывается планируемая прибыль и рентабельность производства. Рассматриваются возможности снижения себестоимости и оценивается его эффект.

Завершающим этапом составления перспективного плана является составление финансового плана (бюджета) предприятия на основе расчетов, осуществленных на предыдущих этапах.

Финансовый план включает баланс доходов и расходов предприятия на каждый год планируемого периода.

Большую роль при разработке перспективного плана развития предприятия имеют экономико-математические методы и использование современной вычислительной техники. Помимо автоматизации расчетных процессов использование ЭВМ позволяет проанализировать различные

варианты развития фирмы при изменяющихся внешних условиях хозяйствования (изменение налоговой политики и таможенного законодательства, отмена или введение льгот, рыночные колебания спроса на Продукцию, динамика цен и т.п.). Многовариантность плана позволяет провести его оптимизацию, т.е. из множества вариантов выбрать один, который позволяет добиться оптимального значения выбранных в качестве критериев показателей при соблюдении существующих ограничений.

Многовариантность обеспечивается изменением отдельных показателей при прочих постоянных и расчетом плана с учетом внесенных изменений.

Следующий уровень конкретизации плана — этап краткосрочного **(текущего) планирования**, расчет годового плана предприятия.

Годовой план экономического и социального развития является уточненной в количественных и качественных показателях годовой программой производственно-хозяйственной деятельности предприятия, содержит все необходимые технико-экономические расчеты, охватывает все стороны производственно-хозяйственной деятельности предприятия и разрабатывается по тем же разделам, что и перспективный план. Годовой план составляется с разбивкой по кварталам. Исходными документами для его составления являются:

- перспективный план развития предприятия;
- изменения законодательной базы, влияющие на результаты производственно-хозяйственной деятельности;
- уточненные данные маркетинговых исследований в области спроса на продукцию и динамика цен за предшествующий период;
- отчеты предприятия за истекший год по производству, реализации и основным финансовым показателям;
- планы-графики инвестиционных затрат и погашения кредиторской задолженности на планируемый период с учетом дефицита (профицита) за предшествующий период;
- изобретения, патенты, рационализаторские предложения дополнительно к программе освоения нововведений на планируемый год.

Годовой план составляется в несколько этапов.

Начинается планирование с формирования проекта годового плана. На этом этапе осуществляется анализ результатов предшествующего года и работы предприятия за первое полугодие текущего года, на основе чего производятся предварительные расчеты использования имеющихся материальных, трудовых и финансовых возможностей предприятия с допущением, что все действия администрации предприятия в плановом периоде будут такими же, как в предшествующих. Целью предварительных расчетов является составление ориентировочной производственной программы на планируемый год, на основе которой будет выполнен прогнозный расчет прибыли предприятия.

Даже если не произойдет существенных изменений в управлении предприятием и будет принято решение о производстве такого же объема

продукции, как и в предшествующем периоде, величина прибыли по прогнозу будет отличаться от отчетной величины за рассматриваемый год.

Подобное отклонение является прямым следствием изменения внешних условий хозяйствования, которые необходимо учесть при прогнозируемых расчетах.

Наряду с изменениями внешних условий могут произойти некоторые перемены внутри самого предприятия. Например, в соответствии с перспективным планом, на планируемый год предусмотрено начало внедрения новой технологии, осуществление инвестиционного проекта, изменение качественного или количественного состава работников и т.п.

После учета соответствующих изменений предварительный расчет по прибыли принимает скорректированный вид и может являться основой для осуществления последующих этапов планирования. Расчеты, основанные на анализе предшествующего периода без рассмотрения возможных перемен в управлении предприятием, относятся к пассивной стадии планирования. Скорректированный расчет по прибыли принимает вид плана, который будет использован при составлении финансового плана. На основе финансового плана составляется плановый баланс, предприятия на будущий год и производится анализ показателей прибыльности и ликвидности, а также анализируется соотношение показателей рентабельности и ликвидности. Если эти показатели свидетельствуют о стабильном экономическом положении предприятия, план принимается.

Естественно, что в условиях высокой неопределенности, нестабильности внешних экономических условий полная процедура формирования перспективных и годовых планов будет меняться в сторону упрощения, учитывая необходимость быстрой реакции на изменение окружающей экономической среды.

## **Задание 12.1**

### **Материал для закрепления знаний**

#### **1. Ответьте на вопросы:**

**1.1. Перспективное планирование предполагает выделение следующих основных разделов:**

- А) план технического развития и организации производства;
- Б) план развития предприятия;
- В) план развития карьеры;
- Г) план производства.

**1.2. Перспективное планирование предполагает выделение следующих основных разделов:**

- А) охрана окружающей среды;
- Б) план развития предприятия;
- В) план развития карьеры;
- Г) план по себестоимости, прибыли и рентабельности производства и предприятия.

### **1.3. Годовой план предприятия относится к:**

- А) стратегическому планированию;
- Б) перспективному планированию;
- В) текущему планированию;
- Г) нет правильного ответа.

### **Задание 12.2**

#### **Проверка степени усвоения материала**

1. Раскройте сущность перспективного планирования в организации.
2. Раскройте алгоритм разработки перспективного плана.
3. Раскройте сущность текущего планирования в организации.

## **ТЕМА 13. Управление рисками в менеджменте**

### **Учебный материал 13**

Как система управления риск-менеджмент проявляется в совокупности взаимосвязанных процессов подготовки, принятия и организации выполнения управленческих решений, составляющих процесс управления риском.

Анализ риска — это начальный этап получения необходимой информации о структуре, свойствах исследуемого объекта и имеющихся рисках.

При выявлении рисков определяются все риски, присущие анализируемой системе. Оценка представляет собой качественное и количественное описание выявленных рисков, определение таких характеристик, как вероятность и размер возможного ущерба. Как экономическая категория любая рисковая операция может иметь три результата: отрицательный — это проигрыш, ущерб, убыток; нулевой и положительный, что означает выигрыш, выгоду, прибыль. Уровень риска зависит от многих факторов, в том числе от создания и функционирования организационно-правовых форм субъектов предпринимательской деятельности, размера организации (фирмы, корпорации), предмета ее деятельности и т.д.

Для принятия оптимального решения по управлению риском важно иметь четкую информацию о том, какой объект подвергается риску. Прежде чем оценить риск и принять соответствующее решение, необходимо собрать исходную информацию об объекте — носителе риска.

Данный процесс называется выявлением риска и включает два основных этапа:

- 1) сбор информации о структуре объекта риска;
- 2) выявление опасностей или инцидентов.

Опасность является одним из факторов риска, но не единственным. Риск представляет собой наступление определенного события. Каждое неблагоприятное событие обладает такими свойствами, как вероятность наступления, частота наступления и ущерб, выражаемый в натуральном или стоимостном выражении. Ущерб — это ухудшение или потеря свойств



объекта. В качестве объекта, обладающего риском, могут выступать: человек (персонал, руководитель предприятия, население), имущество (различные объекты, информация, нематериальные активы) и имущественный интерес (прибыльность, рентабельность, финансовая устойчивость). Риск определяется в абсолютном и относительном выражении. Абсолютная величина риска — это возможные потери в материально-вещественном или стоимостном выражении. Для определения относительной величины риска возможные потери относят к некоторой базе, в качестве которой целесообразно принимать стоимость основных и оборотных средств предприятия, или общие затраты, или ожидаемый доход.

Для определения источников риска и его видов необходимо наличие надежного информационного обеспечения. Вся информация о характеристиках отдельных рисков может быть получена из различных источников: разовых и постоянных, официальных и неофициальных, приобретенных и полученных, достоверных и сомнительных и др. В то же время, информация, используемая в риск-менеджменте, должна быть достоверной, качественно полноценной и своевременной. Источники информации:

1. Внутренние:

- данные производственного процесса;
- бухгалтерский учет и отчетность;
- материалы ревизий и аудита;
- данные маркетинговых исследований;
- личный опыт руководителя;
- каталог факторов риска.

2. Внешние:

- статистические данные;
- прогнозная информация;
- экономическая, политическая, демографическая ситуация;
- сведения о конкурентах, партнерах, поставщиках, потребителях в СМИ.

Каждое предприятие имеет свою информационную среду для определения источников хозяйственного риска, и одна из функций риск-менеджера как раз и заключается в своевременном выявлении, группировке и ранжировании опасностей.

Важной составной частью организации работ по сбору информации и выявлению рисков является разработка специальной программы по контролю и выявлению новых рисков, которая имеет собственный бюджет и экономическое обоснование. Итак, к основным методам получения исходной информации и выявления опасностей относятся:

1. Опросные листы. Существует два типа — стандартизированные и специализированные. Стандартизированные, или универсальные, листы разрабатываются и используются международными ассоциациями консультантов или страховщиков для унификации статистических данных и применимы для большинства предприятий. Опросный лист включает

несколько разделов, каждый из которых содержит перечень вопросов, позволяющих составить полное представление о структуре и количественных показателях описываемого объекта. Специализированные опросные листы разрабатываются для конкретных видов деятельности и стимулируют респондентов выявлять характерные для них особенности рисков.

2. Структурные диаграммы, позволяющие выявлять, прежде всего, внутренние риски, связанные с качеством менеджмента, маркетинга, организацией работы и т.д. Структурные диаграммы описывают особенности структуры предприятия и зависят от сложившегося типа управления и принципов разделения функций. В основном структурные диаграммы предоставляют возможность выявления внутренних рисков, таких как дублирование функций одного отдела другими, зависимость и концентрация, а также позволяют определить отсутствие или недостаточность хорошо налаженных связей между подразделениями.

3. Карты потоков или потоковые диаграммы выявляют основные опасности производственного процесса и позволяют примерно оценить надежность и устойчивость узловых элементов производства. В то же время, без привлечения дополнительных источников информации потоковые диаграммы не дают возможности определить степень вероятности наступления риска. Виды карт потоков делятся на три группы: описывающие отдельный технологический процесс внутри предприятия; совокупность производственных процессов и элементов управления; технологическую цепочку, в которой предприятие является отдельным звеном.

4. Инспектирование дает возможность получения дополнительной информации и проверки ее достоверности и полноты на местах. Существует практика неожиданных инспекций объектов и заблаговременного извещения. В любом случае при планировании посещения объекта прежде всего необходимо четко определить перечень задач и вопросов, которые могут быть решены либо уточнены в процессе прямой инспекции. После предварительной оценки задач и учета различных особых факторов составляется программа посещения объекта, содержащая логическую схему выявления рисков, которая позволяет не упустить что-либо существенное. Все результаты инспекции оформляются в виде отчета, в котором указывается цель обследования, дата и место проведения, краткое содержание, результаты, заключение. Эффективность инспекции зависит от умения риск-менеджера отмечать важные нюансы, которые могут быть упущены респондентами опросных листов или специалистами, осуществляющими определенные технологические операции.

5. Анализ отчетности важен для выявления финансовых, коммерческих, предпринимательских рисков. В финансовой и управленческой документации фиксируются все события, имеющие отношение к увеличению или уменьшению риска. Риск-менеджер, анализируя финансовые и управленческие документы, систематически использует всю доступную информацию для идентификации опасностей, связанных с условиями заключения договоров, эффективностью

использования финансовых ресурсов предприятия и выполнением обязательств. Наличие у менеджера надежной деловой информации позволяет ему быстро принимать оптимальное финансовое или коммерческое решение, влияет на правильность таких решений и ведет к снижению потерь и увеличению прибыли. Надлежащее использование информации при заключении сделок сводит к минимуму вероятность финансовых потерь.

В целом риск-менеджмент весьма динамичен. Эффективность его функционирования во многом зависит от скорости реакции на изменение условий рынка, экономической ситуации, финансового состояния объекта управления. Поэтому риск-менеджмент должен базироваться на знании стандартного набора приемов управления риском, на умении быстро и адекватно оценивать конкретную экономическую ситуацию, на способности быстро найти оптимальное, если не единственное, решение.

### **Задание 13.1**

#### **Материал для закрепления знаний**

#### **1. Ответьте на вопросы:**

**1.1. Процесс сбора информации при принятии оптимального решения по управлению риском включает:**

- А) только анализ деятельности поставщиков;
- Б) только анализ деятельности конкурентов;
- В) выявление опасностей или инцидентов;
- Г) сбор информации о структуре объекта риска.

**1.2. К внутренним источникам информации в риск-менеджменте относятся:**

- А) данные производственного процесса;
- Б) каталог факторов риска;
- В) статистические данные;
- Г) экономическая, политическая, демографическая ситуация.

**1.3. К внешним источникам информации в риск-менеджменте относятся:**

- А) прогнозная информация;
- Б) материалы ревизий и аудита;
- В) сведения о конкурентах, партнерах, поставщиках, потребителях в СМИ;
- Г) каталог факторов риска.

### **Задание 13.2**

#### **Проверка степени усвоения материала**

1. Раскройте сущность управления рисками в менеджменте.
2. Что является источниками информации в управлении рисками.
3. Объясните, как проводится организация работ по сбору информации и выявлению рисков в менеджменте.

## РАЗДЕЛ 4. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

### ТЕМА 14. Сущность коммуникаций в организации

#### Учебный материал 14

**Коммуникация** – это специфический обмен информацией, процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания.

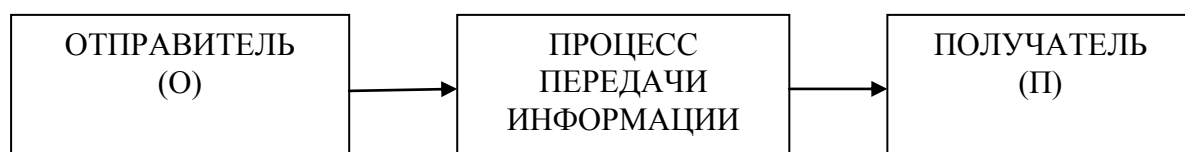
**Коммуникация** – способ общения и передачи информации от человека к человеку с помощью вербальных и невербальных средств.

**Коммуникация** - как форма *общения* двух и более субъектов контактирования - является естественной и неотъемлемой частью процесса управления. Поскольку общение подразумевает *обмен* информацией между людьми, целью которого является обеспечение *понимания* передаваемого сообщения, то можно говорить уже о *коммуникационном процессе*.

В социально-психологическом смысле **коммуникация** – это процесс передачи информации от отправителя к получателю.

Отправитель, с целью оказать влияние на получателя то или иное воздействие, передает определенное сообщение. Сообщение может быть закодировано с помощью средств вербальной и (или) невербальной коммуникации. Получателю для понимания информации необходимо раскодировать (декодировать) сообщение. В процессе декодирования происходит превращение символов отправителя в *мысли получателя*. Если символы отправителя и получателя совпадают, получатель осознает идею отправителя. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

Таким образом, полный единичный цикл коммуникации состоит из поочередных ходов партнеров (рисунок 14).



**Рисунок 14 – Единичный цикл коммуникации**

Если символы отправителя и получателя совпадают, получатель осознает идею отправителя. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

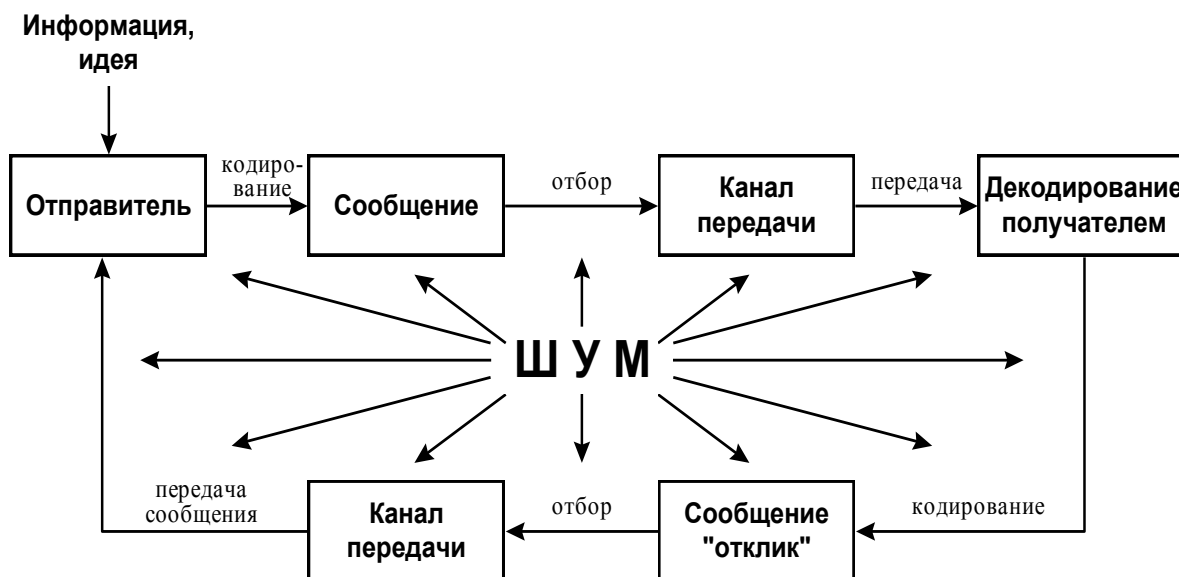
Но понимание идеи получателем может быть иным, чем у отправителя. С точки зрения отправителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал *понимание* идеи, произведя *действия*, которые ждал от него автор послания.

Для подтверждения (неподтверждения) ожидаемого результата необходима *обратная связь* (Feedback), при которой отправитель и

получатель меняются местами. Теперь получатель становится отправителем ответного сообщения, которое в обратном порядке проходит все стадии коммуникативного процесса.

Таким образом, выстраивается вся цепочка коммуникативного процесса (рисунок 15).

Обратная связь не только повышает эффективность коммуникации, но и способствует подавлению (смягчению, устранению) так называемого «шума», под которым понимают все то, что искажает смысл сообщения.



**Рисунок 15 – Процесс обмена информацией как система с обратной связью и шумом**

В структуре коммуникации следует отличать цель (идею), как рационально обоснованное намерение, от побудительного мотива, как скрытого намерения или мотива, зачастую выдаваемого лишь на невербальном уровне. Структура целевой коммуникации представлена на рисунке 16.



**Рисунок 16 – Структура целевой коммуникации**

Контекст коммуникации может быть выражен утверждением, вопросом или побуждением, скрывающим или демонстрирующим личные цели и скрытые мотивы. Коммуникация предполагает обратную связь и понимание, причем ответственность лежит в большей степени на отправителе сообщения.

В структуре коммуникации выделяют три взаимосвязанные стороны: коммуникативную, интерактивную и перцептивную.

*Коммуникативная* сторона состоит в обмене информацией между людьми. *Интерактивная* сторона заключается в организации взаимодействия между индивидами, т.е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями. *Перцептивная* сторона означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой почве взаимопонимания.

Рассматриваемое в единстве этих трех сторон, коммуникация выступает как *средство организации совместной деятельности и взаимоотношений включенных в нее людей.*

**Деловая коммуникация** – это процесс взаимодействия людей, направленный на решение проблем, возникающих в профессиональной деятельности.

Чаще всего деловое общение рассматривают как процесс взаимодействия *деловых партнеров*, направленный на организацию и оптимизацию того или иного вида предметной деятельности. Деловыми партнерами в этом случае с одной и с другой стороны выступают организации (их представители), которые в силу своей деятельности могут служить достижению поставленных целей. Однако нужно помнить, что помимо сотрудничества с деловыми партнерами, всегда присутствует деловое общение в профессиональном (рабочем) коллективе.

Деловое общение требует следующих условий его реализации:

- обязательность контактов для всех участников общения, независимо от их симпатий и антипатий;
- предметно-целевое содержание коммуникаций;
- соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей, придерживаясь при этом субординации и делового этикета;
- взаимосвязь всех участников деловой коммуникации и в достижении конечного результата, и при реализации личных намерений;
- коммуникативный контроль участников взаимодействия;
- учет формальных ограничений.

К формальным ограничениям относятся:

*конвенциональные ограничения* – соблюдение правовых, социальных норм, следование регламентации (например: действие по инструкциям, соблюдение правил внутреннего распорядка, следование традициям организации и т.п.);

*ситуативные ограничения* – соблюдение целенаправленности общения с учетом ситуации (деловой беседы, совещания, переговоров, презентации и т.п.), а именно: действуя в заданном регламенте, используя адекватные коммуникативные средства, создавая соответствующую пространственную среду и достигая ожидаемого результата;

*эмоциональные ограничения* – независимо от степени напряженности деловой атмосферы проявление стрессоустойчивости – умения управлять собой, демонстрировать эмоциональную культуру;

*насильственные ограничения* – прерывание контакта любой ценой в тех случаях, когда содержание информации перестает носить предметный характер, или когда исчерпано для коммуникации время, а также когда реакции собеседника неадекватны ожиданиям и нормам (например, агрессивное поведение).

Люди обмениваются информацией, то есть вступают в коммуникационный процесс на самых разных уровнях и используя различные виды коммуникаций. Они общаются в группах, выступают на собраниях («летучках», «планерках»), читают корреспонденцию, пишут письма, составляют записки и отчеты, общаются по телефону, факсу, электронной почте, просматривают и пишут сами видеоленты, делают рекламу и т.д. — любой из этих способов общения вписывается в определенный вид коммуникаций (**Communication network**):

1. **с внешней средой (External Environment)** — с государственными и негосударственными службами, правоохранительными органами, потребителями, конкурентами, посредниками, кредиторами, рынком труда и т.д.;

2. **межуровневые (вертикальные) (Vertical Communications)** — внутри организации, сверху вниз и снизу вверх, или по нисходящей и по восходящей; по нисходящей сообщается информация о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.д. По восходящей — подается сигнал «наверх» о возникших проблемах, об открывшихся эффективных методах работы (о «рационализме снизу»), об атмосфере в коллективе;

3. **горизонтальные (Horizontal Communications)** — обмен информацией между различными отделами для согласования действий (программ, уровня требований), для консультирования или проведения совместных исследований; горизонтальные потоки сообщений в организации имеют место чаще, чем вертикальные; одна из причин состоит в том, что люди более всего расположены говорить свободно и открыто с собеседниками - равными себе, чем, например, с «начальством»; горизонтальный обмен информацией менее подвержен искажениям, т.к. у работников одного ранга взгляды совпадают чаще, да и информация носит в основном координационный характер, тогда как у вертикальных (сверху – вниз) — приказной, директивный, распорядительный.

4. **неформальные** — канал распространения **слухов (Grapevine)**. Такая информация передается намного быстрее. Руководители, между прочим, так же очень хорошо используют этот канал, вуалируя его типичной оговоркой: «Только между нами». За слухами закрепились репутация неточной информации («болтовни»), но на практике оказывается, что такая информация бывает более точной, чем официальная.

Современные ученые давно ломают голову над тем, как сочетать формальные и неформальные виды коммуникации, горизонтальные и вертикальные каналы связи, чтобы без ущерба морально-психологическому климату и при должном почтении к иерархической структуре коммуникации добиться скорейшего донесения информации и, следовательно, быстрых действий, направленных на решение поставленных руководителем задач. В частности прибегают к использованию двух различных **моделей коммуникационных сетей** - централизованных (идущих непосредственно от «начальника») и децентрализованных (распространяемых по замкнутой цепочке). Используются даже различные «носители информации». В их числе:

- «сторож» — обычно в этой роли выступает секретарь;
- «пограничник» — человек, который близок к административной «верхушке»; как правило, он «в курсе всех дел»;
- «связной» — человек, способный быстро синтезировать информацию, слышать больше, чем сказано, и передавать одной группе другой, используя собственные каналы связи;
- «лидер мнений» (шутливо — «местный оракул», «эксперт») — может своими суждениями /прогнозами, оценками/ повлиять на позиции колеблющихся, сформировать у них определенные установки и более того, подвигнуть на адекватные действия.

На пути обмена информацией в организациях возникают **преграды**, не зависящие от отправителя сообщения.

Их возникновение может быть связано со следующими причинами:

- Искажение сообщения (преднамеренная его модификация адресатом) в связи с **напряженностью** в межличностных отношениях. Если получатель испытывает неприязнь к отправителю или принципиально не согласен с сообщением, то он меняет его смысл с выгодой для себя и в ущерб отправителю.

- Искажения, связанные с **фильтрацией** информации — принцип деятельности, характерный для руководителей: они решают, какую часть сообщения доводить до сведения подчиненных (сотрудников) (Downward Communication), а какую «отсеять», попридержать.

- Искажения, продиктованные **различием организационных статусов**. Устоявшаяся практика посылать «наверх» (руководству) (Upward Communication) только положительную информацию, дабы избежать «недовольства» шефа и заработать малейшую его похвалу, оборачиваются дезинформацией и способствуют принятию начальством неверных решений.

- Искажения, связанные с **перегрузкой** информационных каналов (Information Overload). Одновременная переработка информации и необходимость вести информационный обмен приводит к тому, что руководитель не в состоянии реагировать на *всю* информацию. Он «отсеивает» ту информацию, которая ему кажется менее важной, но это —



его *личная* точка зрения. У отправителя может быть совсем другой взгляд на послание.

- Искажения, связанные с **неудовлетворительной структурой** организации, когда в ней имеется много мелких, дублирующих подразделений, следовательно, возрастает вероятность «варьирования», интерпретации и корректировки информации. Ситуацию могут усугубить соперничество, конфликтные отношения между подразделениями.

Для совершенствования коммуникаций в организации следует помнить, что:

1. Необходимо проводить регулирование информационных потоков, которых невозможно оценить сразу как «избыточных» или «недостаточных». Информационные потоки находятся в прямой зависимости от целей, принимаемых решений и показателей работы.

2. Управленческие действия не ограничиваются только регулированием информационных потоков. Применяются также непосредственные контакты с одним или группой подчиненных для обсуждения тех или иных вопросов. Этой же цели служат общие собрания коллектива подразделения, еженедельные совещания, ежедневные «планерки», «летучки».

3. Оптимизировать системы сбора предложений, облегчающие поступление информации на верхние уровни управления. Предусматривается, что подавать идеи и рацпредложения по совершенствованию любого процесса в организации может *каждый* работник.

## **Задание 14.1**

### **Материал для закрепления знаний**

#### **1. Ответьте на вопросы:**

##### **1.1. Обмен информацией между людьми предусматривает:**

- А) коммуникативная сторона общения;
- Б) интерактивная сторона общения;
- В) перцептивная сторона общения;
- Г) нет правильного ответа.

##### **1.2. Процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой почве взаимопонимания предусматривает:**

- А) коммуникативная сторона общения;
- Б) интерактивная сторона общения;
- В) перцептивная сторона общения;
- Г) нет правильного ответа.

##### **1.3. Организацию взаимодействия между индивидами, т.е. обмен не только знаниями и идеями, но и действиями предусматривает:**

- А) коммуникативная сторона общения;
- Б) интерактивная сторона общения;

- В) перцептивная сторона общения;
- Г) нет правильного ответа.

**1.4. Перевод символов отправителя в мысли получателя называется:**

- А) кодирование;
- Б) декодирование;
- В) помехи (шум);
- Г) выбор канала.

**1.5. Информация, закодированная с помощью символов, является:**

- А) сообщением;
- Б) декодированием;
- В) событием;
- Г) кодированием.

**1.6. Коммуникации бывают:**

- А) с внешней средой;
- Б) межуровневые (вертикальные);
- В) внутриорганизационные;
- Г) формальные.

**1.7. Коммуникации бывают:**

- А) вертикальные;
- Б) диагональные;
- В) формальные;
- Г) горизонтальные.

**1.8. Модели коммуникационных сетей бывают:**

- А) централизованные;
- Б) внутренние;
- В) децентрализованные;
- Г) внешние.

**1.9. К преградам организационных коммуникаций относят:**

- А) искажение сообщения (преднамеренная его модификация адресатом) в связи с напряженностью в межличностных отношениях;
- Б) искажение сообщения для получения собственной выгоды в ущерб интересам организации;
- В) искажение сообщений, связанное с различием организационных статусов;
- Г) искажение сообщений, связанное с одноуровневостью организационных статусов.

**1.10. Преграды организационных коммуникаций могут быть вызваны:**

- А) неудовлетворительной организационной структурой;
- Б) напряженностью межличностных отношений в организации;
- В) кадровой политикой в организации;
- Г) внешней средой организации.

2. **Проведите анализ** линейной, функциональной, линейно-функциональной, матричной и дивизиональной организационных структур. Определите, какие особенности построения данных структур ведут к созданию преград организационных коммуникаций.

**Задание 14.2**

**Проверка степени усвоения материала**

1. Раскройте сущность понятия «коммуникация».
2. Нарисуйте и объясните единичный цикл коммуникации.
3. Нарисуйте и объясните структура целевой коммуникации.
4. Назовите три стороны в структуре коммуникации.
5. Раскройте сущность понятия «деловая коммуникация».
6. Раскройте условия реализации делового общения.
7. Назовите виды коммуникации.
8. Объясните модели коммуникационных сетей.
9. Назовите преграды организационных коммуникаций.
10. Разработайте систему мер, направленных на снижение преград организационных коммуникаций.

**ТЕМА 15. Формы деловой коммуникации**

**15.1 Деловая беседа**

**Учебный материал 15.1**

Под *деловой беседой* понимают речевое общение между партнерами, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций для установлений деловых отношений, обсуждения конкретной проблемы или выработки взаимовыгодного варианта ее решения.

Беседы различают как по форме, так и по содержанию. Существуют беседы равных по положению партнеров, коллег и не равных (руководитель-подчиненный).

Виды деловых бесед можно разделить на две большие группы: свободные (проходят без специальной подготовки) и регламентированные (тщательно продуманные, с обязательным учетом временных рамок).

В зависимости от цели видами деловой беседы могут быть: беседа, связанная с наймом и увольнением персонала; беседа коллег по поводу решения производственных вопросов; беседа для анализа и разрешения

конфликтной ситуации; беседа с подчиненными дисциплинарного характера и т. д.

К деловой беседе следует подготовиться. Отнестись к подготовке следует серьезно, так как от того как вы подготовитесь, будет зависеть течение разговора, реакция на информацию у собеседника, конечный итог беседы. Необходимо четко определить какова будет цель деловой беседы. При этом следует учесть, что нужно заранее продумать и вариант, когда может понадобиться запасная (альтернативная) цель.

Деловая беседа состоит из пяти этапов:

1. начало беседы;
2. передача информации;
3. аргументирование;
4. опровержение доводов собеседника;
5. принятие решений.

**Начало деловой беседы.**

Задачами начала беседы являются:

- установление контакта с собеседником;
- создание доброжелательной атмосферы;
- привлечение внимания к предмету беседы;
- побуждение интереса к предмету беседы;
- перехват инициативы (в случае необходимости).

Методы, применяемые в начале беседы:

- *метод снятия напряженности* - позволяет установить тесный контакт с собеседником. Для этого достаточно сказать несколько теплых слов или пошутить;

- *метод «зацепки»* - этот метод позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием встречи. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос;

- *метод прямого подхода* - означает непосредственный переход к делу, без какого бы то ни было выступления. Этот метод более всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

**Передача информации собеседнику.**

Передача информации собеседнику – это начало основной части деловой беседы.

Задачи этого этапа:

- сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника;
- выявление мотивов и целей собеседника;
- передача запланированной информации;
- подготовка к аргументации;
- анализ и проверка позиции собеседника;
- по возможности предварительное определение конечных результатов беседы.

Основная часть беседы начинается после того, как, определив все предпосылки к данному разговору, инициатор беседы приступает к изложению своей позиции. Собеседник становится его оппонентом или слушателем.

### **Аргументирование.**

На этом этапе деловой беседы формируется предварительное мнение, занимается определенная позиция по данной проблеме, как со стороны инициатора беседы, так и со стороны собеседника. На этом этапе можно устранить или смягчить противоречия, наметившиеся до беседы или возникшие в ходе ее проведения, критически проверит положения и факты, изложенные обеими сторонами. Этап аргументации при необходимости переходит на **опровержение доводов собеседника**.

#### Основными задачами на этом этапе являются:

- разграничение отдельных возражений по субъектам, объектам, месту, времени и последствиям;
- приемлемое объяснение высказанных или невысказанных возражений, замечаний, сомнений;
- нейтрализации замечаний собеседника или, если для этого есть возможности, опровержение возражений собеседника.

Во время деловой беседы вам могут задавать вопросы.

#### Вопросы могут быть:

- **информационные** – для сбора информации;
- **контрольные** – для проверки, следит ли партнер за вашей мыслью;
- **для ориентации** – придерживается ли партнер ранее высказанного им мнения;
- **подтверждающие** – чтобы выйти на взаимопонимание, добиться одобрения;
- **ознакомительные** – для ознакомлением с целями, мнением партнера;
- **однополюсные** – повторение вашего вопроса в знак того, что собеседник понял, о чем идет речь и чтобы вы это поняли, а также для выигрыша времени;
- **встречные** – при правильной постановке ведут к сужению разговора и подводят партнера ближе к согласию;
- **альтернативные** – предоставляют возможность выбора (не более чем из трех вариантов);
- **направляющие** – в случае если партнер отклоняется от темы беседы, с помощью вопросов его «возвращают» в нужное русло;
- **провокационные** – с целью установить чего в действительности хочет партнер и верно ли он понимает ситуацию;
- **вступительные** – позволяющие заинтересовать партнера в разговоре, могут содержать указание на возможное решение проблем партнера;

• **закрывающие** – для подведения итогов делового взаимодействия.

Вопросы позволяют направлять беседу в нужное русло.

### **Принятие решений и завершение беседы.**

#### Основные задачи, решаемые на этом этапе:

- достижение цели беседы;
- обеспечение доброжелательной атмосферы в конце беседы, независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания;
- стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;
- поддержание (в случае необходимости) дальнейших контактов с собеседником;
- составление развернутого резюме беседы, понятного для ее участников с четко выделенным основным выводом.

### **Задание 15.1.1**

#### **Материал для закрепления знаний**

#### **1. Ответьте на вопросы:**

**1.1. Какой метод в начале деловой беседы позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием встречи:**

- А) метод снятия напряженности;
- Б) метод «зацепки»;
- В) метод прямого подхода.

**1.2. Какой метод в начале деловой беседы позволяет установить тесный контакт с собеседником:**

- А) метод снятия напряженности;
- Б) метод «зацепки»;
- В) метод прямого подхода.

**1.3. Какие вопросы могут быть заданы в процессе деловой беседы:**

- А) альтернативные;
- Б) вступительные;
- В) завершающие;
- Г) многополюсные.

**1.4. Какие вопросы могут быть заданы в процессе деловой беседы:**

- А) контрольные;
- Б) зачетные;
- В) встречные;
- Г) проверяющие.

**2. Назовите не менее 10 аргументов претендента на вакантную должность менеджера.**

**3. Назовите правила организации и проведения деловой беседы на рабочем месте и вне рабочего места (в кафе, ресторане).**

### **Задание 15.1.2**

#### **Проверка степени усвоения материала**

1. Дайте определение понятия «деловая беседа».
2. Назовите этапы деловой беседы. Раскройте их содержание.

## **15.2 Деловая беседа по телефону**

### **Учебный материал 15.2**

В зависимости от профессии и должности мы тратим ежедневно на телефонные разговоры от нескольких минут до нескольких часов.

Менеджеру следует помнить, что в рабочее время целесообразно звонить в тех случаях, когда:

- есть необходимость быстро сообщить или получить определенные сведения;
  - нужно выяснить мнение того или иного должностного лица по интересующему вас вопросу;
  - желательно получить согласие на конкретные действия в вышестоящих организациях;
  - нужно уточнить: остается ли в силе прежняя договоренность о встрече с кем-то;
  - нужно сообщить деловому партнеру об изменении ситуации;
  - есть договоренность с кем-то о телефонном звонке.
- Телефонный разговор состоит из *четырёх основных этапов*:
- взаимного представления;
  - введения собеседника в курс дела;
  - обсуждения ситуации, проблемы;
  - заключительного резюме.

Осуществление каждого этапа телефонного разговора строится с учетом определенных правил этикета. Рассмотрим их подробнее.

#### **Взаимное представление**

*Если позвонили вам:*

- Отвечая на телефонный звонок, поздоровайтесь, сказав: «Доброе утро (день, вечер)» и обязательно представьтесь – назовите свое учреждение (по внутреннему телефону – структурное подразделение), а также свою должность и фамилию.

*Если позвонили вы:*

- Поздоровайтесь.
- Выясните, с тем ли вы говорите, кто вам нужен.
- Если вы ошибочно «попали не туда», извинитесь, а не вешайте молча трубку.

- Если вы попали по назначению - представьтесь, назвав свою должность, фамилию и учреждение.
- Спросите, есть ли у собеседника время на разговор или лучше перезвонить позже, и уточните когда.
- Делая повторный звонок по какому-либо вопросу, обязательно назовите себя и напомните содержание предыдущего разговора.

### **Введение собеседника в курс дела**

*Если позвонили вам:*

- Внимательно слушайте собеседника, не прерывайте в середине фразы и не проявляйте нетерпения в разговоре.
- Если ваш оппонент не может сразу сформулировать свои мысли, постарайтесь вежливо помочь ему определить цель звонка.

*Если позвонили вы:*

- Быстро, внятно объясните собеседнику причину своего звонка.

### **Обсуждение ситуации, проблемы**

*Если позвонили вам:*

- Сформулируйте еще раз прозвучавшую проблему. Предложите пути ее решения.
- Если вы не располагаете необходимой информацией, переадресуйте звонок к сотруднику, у которого данная информация есть.
- Если вы сейчас не можете дать конкретного ответа спросите, когда можно перезвонить вашему собеседнику.

*Если позвонили вы:*

- Предложите пути решения проблемы (вы можете предложить их исходя из собственного мнения или с опорой на мнение собеседника).

### **Заключительное резюме**

- Подведите итог вашего разговора.
- Запишите в тайм-менеджер, органайзер или журнал наиболее важные моменты разговора (фамилию, имя, отчество, телефон, идею, сроки).
- Поблагодарите вашего собеседника за его идеи, за интересное сотрудничество.
- Помните правило телефонного этикета – разговор завершает человек, позвонивший первым.

Для того, чтобы общение по телефону было успешным, следует воспользоваться следующими *рекомендациями, отражающими правила этикета:*

- Выберите для разговора время, удобное для вашего собеседника (если это возможно).
- При звонке телефона трубку желательно брать в период со второго до четвертого звонка.
- Если звоните вы или если звонят вам и, при этом, вы предупреждены о сути разговора, то подготовьте заранее все сведения, которые могут понадобиться при обсуждении всех вопросов.



- Говорите быстро и по существу. Не заставляйте собеседника ждать, особенно когда он звонит по поминутно оплачиваемому тарифу.
- Говорите прямо в трубку.
- Произносите слова четко и естественно, чтобы вас хорошо слышали и понимали.
- Как и в любой беседе, необходимо настроиться на положительный тон.
- Периодически улыбайтесь, собеседник это непременно почувствует. Более того, улыбайтесь перед тем, как начать говорить. Это расслабляет голосовые связки и делает голос более приятным.
- Говорите спокойным голосом, не кричите, не выходите из себя.
- Попробуйте придать своему голосу приятную интонацию. Ваш собеседник должен чувствовать очарование вашего голоса, поэтому ваша речь должна быть мягкой, дружелюбной и искренней.
- Избегайте монотонности, меняйте темп и интонацию разговора.
- Старайтесь «подстроиться» под темп собеседника, по своей инициативе не убыстряйте и не замедляйте темп разговора.
- Не возражайте «в лоб» собеседнику, если желаете добиться благоприятного исхода разговора.
- Не переоценивайте способности собеседника понять специальную терминологию, если он работает не в вашей сфере, избегайте профессиональной лексики или объясняйте, что именно имеете в виду.
- Поддерживайте постоянную связь с собеседником посредством слов и междометий: «да», «ясно», «согласен», «интересно», «угу» и т.д., «Можно уточнить?», «Позвольте спросить?», «Будьте любезны», «Прошу дополнить».
- Ведите разговор строго по теме, вежливо возвращайте собеседника к теме вопроса.
- Избегайте жаргона и примитивизма.
- Эффективно используйте паузы.
- Если к телефону просят вашего коллегу, то не выясняйте, кто его спрашивает.
- Если вам необходимо отойти от телефона, чтобы уточнить или проверить сведения, сообщите собеседнику о короткой паузе и запишите его номер и фамилию на случай «разрыва» линии. Если собеседник предпочитает ответный звонок, оговорите время и в назначенный срок обязательно позвоните ему.
- Будьте внимательны при переключении телефонного разговора на другого абонента. Собеседник, возможно, уже разговаривал с другим подразделением и может быть рассержен (особенно при наличии в организации телефонной станции). Старайтесь избегать повторного переключения собеседника на других сотрудников организации. Если все же переключение на другого абонента необходимо, объясните, что в интересах более эффективного решения вопроса (получения более точной информации)

вы готовы переключить вашего собеседника и назовите, с кем ему предстоит разговаривать и укажите его телефонный номер.

- Не превращайте телефонный разговор в бесплатную дискуссию с надоедливым клиентом.

Чтобы правильно выбрать *время для беседы по телефону*, следует учесть, что:

- по вашим сведениям, оно удобно для собеседника;
- вы учитываете распорядок дня партнера, режим работы организации;
- вы знаете, что именно в это время телефон вашего абонента менее всего загружен;
- лично вам удобно звонить в это время;
- «мелкие» телефонные звонки, которые приходится делать в течение одного дня или нескольких рабочих дней, не должны нарушать ход основной работы.

Говоря по телефону, можно использовать следующие *формулы речевого этикета*:

***Отклик:***

Лебедева слушает

Приемная

***Просьбы:***

Профессора Соколова, пожалуйста

Нельзя ли попросить к телефону директора?

***Ответы на просьбу:***

Сейчас узнаю (в учреждениях)

Сейчас проверю

Иванов в командировке

Петрова на совещании

***При ошибках:***

Вы неправильно набрали номер

Это не ресторан

Это номер телефона другой организации

Говоря с абонентом, помните, что существуют выражения, которых следует избегать. К ним относятся следующие выражения:

«*Я не знаю*». Такой ответ подрывает доверие и к вам, и к организации, в которой вы работаете. Лучше попросить разрешения подождать и уточнить необходимую информацию, сказав например: «Разрешите, я уточню это для вас».

«*Мы не сможем этого сделать*». Вместо отказа «с порога» предложите, например, подождать, прежде чем вы поймете, чем можете оказаться полезными, и попытайтесь найти возможное решение проблемы собеседника. Думайте, что можно в этой ситуации сделать, а не о том, чего нельзя.

«Подождите секундочку, я скоро вернусь». Говорите правду, когда прерываете разговор. Например, вы можете сказать: «Для того, чтобы найти нужную информацию, может потребоваться две-три минуты. Можете ли подождать или я вам перезвоню». Если ваш собеседник не может ждать, запишите номер его телефона и перезвоните в указанное время.

«Нет», произнесенное в начале предложения, как правило, не способствует конструктивному решению проблемы.

Если вы занимаете ответственный пост, и большое количество звонков вас постоянно отвлекает от решения важных задач, воспользуйтесь следующими рекомендациями по защите от телефонных звонков:

1. Проинформируйте всех своих потенциальных абонентов, с которыми вы часто говорите по телефону о том, когда они не должны вам звонить.

2. Назначьте по возможности время для ежедневных активных (исходящих от вас) телефонных бесед.

3. Сообщите своим деловым партнерам, когда вам лучше всего звонить.

4. Избегайте в конце разговора фраз типа: «Позвоните мне как-нибудь!»

5. Не заставляйте ждать людей, которые рассчитывают получить от вас известие, а звоните точно в назначенное вами время, прежде чем они позвонят вам и напомнят о договоренности.

6. Входящие телефонные звонки целесообразно пропускать через секретаря или автоответчик.

7. Если нет секретаря или автоответчика, используйте краткие и точные фразы, например: «Я перезвоню вам через 10 минут» ли «Пожалуйста, перезвоните мне в 16 часов».

Всегда помните, что в течение рабочего дня телефонные разговоры по личным вопросам не желательны, так как они отвлекают ваших коллег от работы и занимают телефонную линию, которая может быть кому-то необходима для решения рабочих проблем.

### **Задание 15.2.1**

#### **Материал для закрепления знаний**

1. **Напишите сценарий** деловой беседы по телефону (в рамках своей профессиональной деятельности).

2. **Нарисуйте сотрудника организации**, разговаривающего по телефону. Определите проявления невербальной коммуникации данного сотрудника, влияющие на качество деловой беседы. Объясните свое мнение.

### **Задание 15.2.2**

#### **Проверка степени усвоения материала**

1. Назовите цели деловой беседы по телефону.

2. Назовите этапы телефонного разговора. Раскройте речевого правила этикета, применяемые на каждом этапе.

3. Укажите выражения, которых следует избегать в деловой беседе

по телефону. Объясните почему.

4. Дайте рекомендации по защите от телефонных звонков.

### 15.3 Деловые совещания

#### Учебный материал 15.3

**Деловое совещание** – это форма делового общения по обсуждению рабочих вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся коммуникативный лидер (руководитель или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило, специалисты, в чье компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

**Выделяют следующие типы совещаний:** совещания по планированию; совещания по внутрифирменной организации; совещания по мотивации труда; совещания по контролю за деятельностью работников; совещания, специфические для организации.

**К совещанию необходимо подготовиться.**

**Первый шаг – определение цели.** Цель совещания – это описание ожидаемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы. Сделать это нужно как можно точнее. От этого во многом зависит результат совещания. Очень важно выносить на совещание лишь те темы, которые не удастся решить отдельным специалистам в рабочем порядке.

**Следующий шаг – составление повестки дня.**

**Повестка дня** – это, как правило, письменный документ, получаемый участниками совещания заранее и содержащий следующую информацию:

- тема совещания;
- цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии и должности докладчиков;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Когда участники совещания информированы заранее о предмете обсуждения, тогда они могут не только предварительно ознакомиться с материалами, но и продумать конструктивные предложения по решению проблем.

**Шаг третий – определение времени проведения совещания.**

Целесообразно проводить деловые совещания в определенный день недели (за исключением внеплановых, экстренных заседаний), желательно в конце рабочего дня или во второй его половине.

**Важно продумать и число участников совещания.** Оптимальное число участников 6-7 человек. Не надо приглашать на совещание всех, а только тех, в чьей компетентности находится обсуждаемая проблема и кто способен решить вопрос. Увеличение числа приглашенных резко снижает средний коэффициент участия присутствующих, удлиняя совещания.

Кроме того, следует разрешить уход с совещания тех работников, чей вопрос уже обсужден, и приходить специалистам не на все совещания, а только на момент обсуждения его проблемы.

Лучше, если руководитель делегирует полномочия вести совещание тем специалистам, кто наиболее компетентен в обсуждаемой проблеме. Во-первых, это способствует повышению ответственности за принимаемые решения у разных работников, а во-вторых, повышает активность участников по генерированию идей или конструктивных предложений. Как говорил Геродот, чтобы найти правильное решение, нужно знать, какие еще имеются.

Замечено, что когда совещание ведет первый руководитель, да еще в авторитарном стиле, то участники такого совещания стараются «не высываться», думают не столько о проблеме, сколько о самосохранении и зачастую «одобряют» решение, предложенное руководителем, даже не считая его эффективным.

Лучше всего для проведения совещаний определить одно и то же помещение (за исключением случаев, когда необходимо выездное совещание).

Рекомендуется рассаживать участников таким образом, чтобы люди видели глаза, лицо, мимику, жесты друг друга. Это способствует наилучшему восприятию информации. Но необходимо позаботиться о совместимости персонала.

Установлено, что при прочих равных условиях чаще начинают конфликтовать люди, сидящие друг против друга, и реже – те, которые сидят рядом. Не привлекая внимания к этому, надо посадить участников так, чтобы не оказались напротив друг друга те, кто может сорваться и помешать совещанию.

Руководить совещанием легче, когда знаешь типологию людей, участвующих в нем. Так, Марк МакКормак в книге «Секреты бизнеса для всех» предлагает обратить внимание на типы участников совещания, за которыми нужно наблюдать в процессе его проведения.

**«Говорящие начистоту».** Это люди, которые всегда честно высказывают свое мнение. Они не хитрят, у них нет задних мыслей. Это ценные участники любого совещания. Но их необходимо защищать, так как они могут не столько положить конец спорам, сколько породить новые.

**«Мученики».** Они хорошо разряжают обстановку и быстро берут на себя ответственность, когда что-то пошло не так. Опасность в том, что они берут на себя вину чересчур быстро, возможно прежде, чем вы сумеете докопаться, кто и что стоит у истоков случившегося.

**«Каменные лица».** Эти держат свои мысли при себе. Вам постоянно приходится гадать, какую игру эти люди ведут и на чьей они стороне.

**«Заводилы».** Они усвоили поразительную силу слов: «Вы правы. Я никогда не думал об этом». Это хорошие участники совещания.

**«Ораторы».** Проникновение в суть вещей подменяется у них эмоциями и краснобайством. Создается впечатление, что они из кожи вон лезут, чтобы убедить в первую очередь самих себя, а не вас. Обращайтесь с ними осторожно – или лучше не обращайтесь на них внимания.

**«Адвокаты дьявола».** Для них все спорно. Хорошо то, что они часто докапываются до правды. Плохо то, что они отнимают чересчур много времени и наносят слишком много ран. На совещание следует приглашать не более одного из них.

**«Разрушители».** Слова не могут произнести, чтобы не погубить чью-то идею, чей-то проект или чье-то самолюбие.

**«Любители расслабиться».** Они откидываются на спинку стула, поудобнее устраивают ноги, настраиваются на долгий приятный отдых и вовсе не торопятся решать вопросы, стоящие на повестке дня. Целесообразно встречаться с такими партнерами в холле или в помещении, где нет стульев.

**«Государственные мужи».** Продвигают себя или заставляют двигаться вперед совещание за счет умелого обращения с людьми. Теоретически к такому типу участников должен относиться руководитель совещания.

**При проведении совещания необходимо соблюдать ряд правил:**

а) для сохранения единства участников совещания:

- не стоит принимать чью-то сторону до окончательного подведения итогов;
- не стоит высказывать первым свою точку зрения;
- следует поддерживать новых работников, молодых специалистов и не позволять нападать на них;

б) для активизации участников совещания:

- следует иметь оптимальную стратегию принятия решения;
- создавать условия для творческой работы;
- не использовать самому и не позволять другим оперировать деструктивной критикой и критиканством;
- не давать участникам совещания возможности выключаться из работы;
- не оставлять без внимания даже самые незначительные предложения;

в) для активизации обсуждения предложений:

- следует задавать вопросы;
- высказывать одобрение тем участникам совещания, кто вносит конструктивные предложения;
- побуждать возникновение альтернативных точек зрения;
- не допускать резких выпадов в чей-либо адрес;
- чем выше «температура» дискуссии, тем хладнокровнее должен вести себя ее организатор;

- оказывать всестороннюю поддержку новым прогрессивным идеям;
- быть готовым к отрицательному исходу коллективного обсуждения;
- не подавлять мнение меньшинства, возможно, оно и есть перспективное.

### **Задание 15.3.1**

#### **Материал для закрепления знаний**

#### **1. Ответьте на вопросы:**

##### **1.1. К типам совещаний относят:**

- А) совещания по мотивации и стимулированию персонала;
- Б) совещания по контролю за деятельностью работников;
- В) совещания по планированию;
- Г) совещания по оценке персонала.

##### **1.2. Участники совещания могут играть роли:**

- А) мученика;
- Б) заводилы;
- В) провокатора;
- Г) разрушителя.

2. **Разработайте рекомендации** к проведению делового совещания: для руководителя; для участников делового совещания.

3. **Разработайте сценарий** делового совещания. **Составьте повестку дня** к данному совещанию.

### **Задание 15.3.2**

#### **Проверка степени усвоения материала**

1. Дайте определение понятия «деловое совещание».
2. Назовите типы совещаний.
3. Назовите этапы подготовки к совещанию.
4. Назовите типы участников совещания (по М. МакКормаку).
5. Назовите правила проведения совещания.

## **15.4 Пресс-конференция**

### **Учебный материал 15.4**

**Пресс-конференция** - специально организованное мероприятие, встреча официальных лиц (руководителей, политических деятелей, представителей государственной власти, специалистов по связям с общественностью, бизнесменов и т.п.), с представителями прессы, телевидения, радио с целью информирования общественности по актуальным

вопросам (сообщить важную новость, познакомить с важной информацией или сделать важное заявление).

Важное преимущество пресс-конференций состоит в том, что всегда возможна проверка и уточнение версий, получение дополнительного пакета новостей, помимо предусмотренных (пресс-релизы, фотографии, тексты речей и выступлений). Ну а приглашение признанных авторитетов в своей области, лично заинтересованных в сообщении максимально полных сведений, дает дополнительную возможность для комментирования предлагаемой информации.

Поводом для пресс-конференции может послужить любое значимое событие с участием организации, информационный повод, который может привлечь внимание СМИ и стать интересным для целевых аудиторий.

Цель и необходимость проведения пресс-конференции должны быть тщательно продуманы.

Пресс-конференцию никогда не следует собирать только для того, чтобы обнародовать документ или информацию, которую с таким же успехом можно передать с помощью пресс-релиза.

Успех пресс-конференции обеспечивается тщательностью концептуальной и организационной подготовки и в какой-то степени удачей, которая не всегда сопутствует такого рода мероприятиям.

При подготовке к пресс-конференции следует:

1. Выбрать дату и время проведения пресс-конференции с учетом времени освещения информации СМИ. День проведения назначается желательно так, чтобы не было совпадений по времени с другими важными общественными мероприятиями.

2. Заранее известить СМИ о предстоящей пресс-конференции. Сделать это нужно сначала почтой, а затем по телефону. Извещение должно содержать: предмет (тему) пресс-конференции; дату, время и длительность ее проведения; место проведения; имя основного докладчика (или информатора); имя и должность PR-специалиста для контакта, его номер телефона. Возможно так же указать некоторые подробности, убеждающие редактора в целесообразности освещения событий.

Извещение адресат должен получить за 7-10 дней до пресс-конференции. За день до ее проведения следует сделать телефонный звонок – напоминание.

3. Отпечатать для всех присутствующих необходимую информацию или текст доклада, а так же подготовить материалы для рассылки в СМИ, чьи представители не присутствовали на данном мероприятии.

4. Заранее подготовить сопутствующую информацию для докладчика, например пресс-kit, включающиеся все относящиеся к докладу, предмету и организации материалы.

5. Подумать место и способы регистрации прибывающих журналистов, подготовить для раздачи специальные пакеты и папки с пресс-релизами и фотографиями.



Для того, чтобы почувствовать себя увереннее на пресс-конференции, старайтесь наладить контакты с журналистами. Для этого встречайтесь с ними не только на пресс-конференции, но и в рамках других мероприятий.

При проведении пресс-конференции необходимо придерживаться сценария. Сценарий пресс-конференции содержит перечисление всех событий будущей пресс-конференции с указанием исполнителей и времени (в минутах!), отводимого на каждую из этих частей единого мероприятия:

- открытие, представление хозяев (устроителей) пресс-конференции;
- вступительное слово ведущего;
- выступления (информационные сообщения);
- вопросы и ответы;
- закрытие;
- неофициальная часть, включающая просмотр слайдов, видеороликов и т.п.

Допустимо приглашать на пресс-конференцию любое количество людей, не являющихся журналистами, но имеющих отношение к обсуждаемой проблеме, это лишь поднимает статус пресс-конференции и увеличивает выход материалов в СМИ. Важно присутствие «узнаваемых персонажей». Поэтому нужно заранее наладить с ними контакт и пригласить, заинтересовав их. Для того, чтобы заинтересовать как можно большее количество важных (и нужных) людей, необходимо поставить во главе обсуждения тему, общую и актуальную для всех приглашаемых (так, чтобы в названии не фигурировало название компании или организации). Приглашать следует представителей различных общественных слоев.

Время, *непосредственно предшествующее мероприятию* так же необходимо использовать для достижения наибольшего успеха пресс-конференции. Нужно изготовить и разместить *указатели*: объявления на входе в здание, где будет проходить пресс-конференция, с обозначением этажа и комнаты; стрелок с текстом «пресс-конференция» внутри здания, таблички на двери пресс-конференционного помещения и указателя «регистрация» на столе, где фиксируется прибытие журналистов, уместен указатель «раздевалка», особенно если она расположена не на виду. Чем быстрее вас найдут журналисты, тем в лучшем расположении духа они окажутся.

*Нагрудные указатели* (бэйджи) должны иметь все организаторы со своими именами для более эффективной коммуникации с ними, чтобы журналисты видели, к кому они могут обратиться по различного рода вопросам.

На стол, за которым будут сидеть участники пресс-конференции, ставятся *таблички* с их данными. Фамилия, имя и отчество ньюсмейкера, должны быть написаны полностью, крупно и повторены на обратной стороне таблички. На стене за столом участников должен располагаться *логотип* организатора пресс-конференции, он закрепляет авторские права

организаторов на данную пресс-конференцию. Каждому участнику пресс-конференции был предоставлен персональный набор, включающий *микрофон, бутылку минеральной воды, стакан, бумагу и ручку для записей.*

Ньюсмейкеров необходимо встречать сразу же после входа в здание и проводить в помещение, где они могли бы перед пресс-конференцией выпить чашку чая или кофе и обговорить с организаторами следующие вопросы: продолжительность вступительной речи (речей), последовательность выступлений, количество времени, отводимого на вопросы-ответы. Нужно не допустить общения перед пресс-конференцией ньюсмейкеров и журналистов. Только для СМИ - ваших основных информационных партнеров возможны исключения.

В это же время окончательно распределяются роли на пресс-конференции.

Их три: *ньюсмейкер* - носитель новости, имеющий опыт публичного выступления, *ведущий* (или модератор) и *эксперт* - специалист в данной области. Первая роль предполагает ответственность за саму информацию, вторая - за процедуру ведения пресс-конференции, третья - за информационную полноту и насыщенность. Первая и третья роли могут совмещаться или разделяться, но первую и вторую роли необходимо всегда разделять.

В так называемом президиуме должно быть как можно меньше людей, иначе пресс-конференция будет напоминать торжественное заседание.

Пространство пресс-конференции должно быть организовано так, чтобы журналистам было удобно работать. Надо обязательно предусмотреть места для работы телеоператоров. Если этого не сделать, они поставят свои камеры прямо перед президиумом и закроют президиум от зала.

Репетиция всех участников будущей пресс-конференции необходима, особенно для новичков, впервые выходящих на встречу с журналистами. Но и для искушенных в этом деле асов пресс-конференций репетиция необходима, если намечается ТВ-трансляция. При этом выбирается режим освещения площадки, готовность средств связи, интерьер (со столом президиума), ракурсы съемок, микрофоны в зале и пр. Вопросы и ответы репетируются с участием статистов.

События предопределяют место проведения пресс-конференций. Встречи журналистов с главными действующими лицами из-за этого подразделяются на:

- **оперативные пресс-конференции.** Их проводят в спешном порядке, на месте событий или происшествий, вслед за подведением итогов голосования, окончания переговоров и т.д. «Летучие пресс-конференции возникают по инициативе самих журналистов. Специально оговаривается неофициальный характер подобных пресс-конференций, так как последующие заявления, разъяснения властей уточняют трактовку события, дополняют ее новыми фактами, подробностями, включают анализ ситуации.

- **регулярные пресс-конференции.** Они организуются в предварительно объявленное время в специально приспособленных для

встречи помещениях (пресс-клубы, конференц-залы, дома и клубы журналистов, пресс-центры и т.д.).

Подобные помещения имеют стационарное оборудование, способствующее оптимальному режиму диалога журналистов с организаторами пресс-конференций: микрофоны на столе и в зале; ТВ камеры, осветительные приборы, ТВ приемники в зале и фойе; телефонную связь; технические службы; систему синхронного перевода; службы аккредитации; службу безопасности, пожарную охрану, медпункт и т.д.

Продолжительность пресс-конференции составляет в среднем от 30 до 60 минут. Ее длительность должна быть объявлена заранее, чтобы журналисты знали, сколько у них будет времени для вопросов и как долго они будут заняты.

В проведении пресс-конференции допустимо немного затянуть ее открытие. Отступление от объявленного времени на 5-10 минут (но не более) иногда даже желательно. За этот период подтянутся опоздавшие. Но планируемая продолжительность не должна превышать 30-60 минут (менее 30 минут - это оперативный *брифинг* или короткая пресс-конференция).

Затянувшаяся пресс-конференция снижает внимание журналистов, утрачивается ощущение солидности происходящего. Поэтому имеет смысл прекратить пресс-конференцию искусственно. Исключения составляют случаи, когда ньюсмейкер еще не высказал того, что хотел.

Пресс-конференцию ведет пресс-секретарь. Обязанности ньюсмейкера и ведущего пресс-конференции должны быть непременно разделены. Вступительное слово пресс-секретаря - это объявление темы пресс-конференции и знакомство (поименное, с указанием должности, титула, звания и пр.) с каждым из тех, кто устраивает данную встречу с журналистами.

Регламент оглашается ведущим пресс-конференцию, в дальнейшем он же следит за его соблюдением. Можно заранее определить количество вопросов (задавать только по одному вопросу). Попытки нарушить регламент можно легко нейтрализовать фразой - «...мы договорились задавать по одному вопросу». Порядок вопросов регулируется обычно очередностью поднятых журналистами рук или поступивших записок.

*Ведущий пресс-конференции должен:*

1. Не допускать преувеличений, называя вещи своими именами.
2. Проявлять уважение к своим конкурентам, политическим противникам, недоброжелателям.
3. Не стремиться убедить других в том, что успех - ваше личное достижение, помнить о своей команде и всех тех, кто работал на успех.
4. Избегать вступать в споры, а также давать односложные ответы типа «ДА», «НЕТ».
5. Не касаться тем, освещение которых в прессе для вас нежелательно.
6. Не проявлять пристрастия или неприязни к кому-либо из ваших гостей.

7. Стараться замедлять темп задаваемых вопросов, давая более обстоятельные ответы на некоторые из них.

8. Отказаться от втягивания в спор или дебаты.

Пресс-конференция предполагает некое стартовое сообщение или заявление приглашающей стороны и, затем, вопросы журналистов с последующими ответами. Главный фактором, обеспечивающим успех пресс-конференции, является наличие статусной фигуры, выступающей на пресс-конференции и/или наличие действительно важной информации.

Пресс-конференция предполагает участие одного или нескольких представителей компании, ее клиентов, партнеров и представителей целевых СМИ. Распространенная ошибка - обилие выступающих (нюсмейкеров) на пресс-конференции.

Выступления представителей организации должны быть краткими (в расчете на последующие вопросы), с максимальной продолжительностью доклада или сообщения 10 минут для каждого выступающего. Характер этих выступлений, их структура зависят от целей пресс-конференции.

Еще до начала мероприятия следует решить, что необходимо сказать прессе и общественности. Нужно иметь в наличии уже готовое заявление. В нем касаются наиболее важных тем. Постарайтесь предугадать вопросы, которые зададут и отрепетируйте ответы. Они должны быть спокойными, правдивыми и, по возможности, краткими.

Тексты выступлений (заранее отпечатанные) размещаются или на специальном столике, или на информационном стенде. Их включают и в информационный пакет документов (пресс-кит). Вполне допустимо читать текст по бумажке. Иметь печатный текст перед глазами не вредно в любом случае. Но сплошное чтение полностью снимет эффект естественности, который желателен на пресс-конференции.

На вопросы надо стараться отвечать без замешательства, авторитетно и доверительно. Ответы готовьте разные, как можно откровеннее и полнее:

- ответ «Не для записи» используйте как можно реже, в тех случаях, когда вы хотите обсудить ситуацию, не высказываясь по существу дела публично;

- когда речь идет о конфиденциальной информации, то еще одним вариантом ответа может быть заявление, что в настоящее время у вас нет данных, чтобы ответить на вопрос, но что вы в самое ближайшее время свяжетесь с репортером, задавшим этот вопрос, и ответите на него;

- такие ситуации нужно предвидеть и заранее к ним готовиться и, если обещаете ответить позже, - это нужно потом обязательно выполнить;

- нежелательно при ответах на вопросы использовать фразы типа «без комментариев», постарайтесь иметь ответ на любой случай;

- продумайте все термины и их адекватную интерпретацию, не используйте в ответах жаргонные, арготические слова и выражения, так как на пресс-конференции это недопустимо;

- и, наконец, разыграйте потенциальную пресс-конференцию в ролях, с участием в ней ваших юридических и технических экспертов,

которым поручите отследить ваше сообщение и ответы на вопросы с профессиональной и коммуникативной точек зрения. Такие репетиции придадут вам уверенность.

Вопросы журналистов, касаясь существа дела, не должны повторяться. Они, далее, не могут принимать форму собственных заявлений и деклараций. Ведущий может отвести такие вопросы, т.е. оставить их без ответа, ссылаясь на отклонение от объявленной темы пресс-конференции, на попытки навязать собранию необъявленный порядок работы. Последний вопрос специально объявляется и после ответа на него пресс-конференция закрывается.

Ответы выступающих согласуются с их компетенцией. По ходу встречи ведущий определяет, кому из ораторов более всего «подходит» вопрос.

Не отвечать на вопросы на пресс-конференции не принято. Нужно избегать здесь таких фраз, как «Без комментариев!», «Не для печати». Если затронут вопрос, не подлежащий пока освещению, лучше сказать, что информация по нему будет сообщена позднее.

Даже более важной частью, чем вступительное слово, является грамотно организованное *завершение пресс-конференции*. Иногда случается оказия такого рода: ведущий предлагает задавать вопросы, а вопросов-то и нет. Повисает неловкая пауза, создается впечатление, что тема никому не интересна. Чтобы этого не случилось, опытный ведущий отмечает про себя, сколько еще желающих задать вопрос осталось, и незадолго до завершения конференции следует дать знать аудитории об этом, например объявив, что следующий вопрос будет последним. Тогда не повиснет пауза, и пресс-конференция закончится в управляемом режиме. А если же вдруг объявятся еще желающие задать вопрос, то создастся впечатление, что тема журналистам очень интересна и они не хотят отпускать спикера.

Можно заранее распределять некоторые вопросы из числа предполагаемых среди своих сотрудников в зале или знакомых журналистов. Этот прием можно использовать и для смягчения трудной ситуации или перевода обсуждения на другую тему. Однако злоупотреблять этим приемом не стоит. Можно произнести фразу: «...перед пресс-конференцией нам было передано несколько записок (или поступило несколько звонков) с вопросами» и т. д.

Если организаторами встречи с журналистами предусматривается демонстрация видеоматериалов, то лучше всего провести просмотр после закрытия пресс-конференции. Объясняется это тем, что видеоматериалы несут дополнительную, детализированную информацию, и их показ в ходе пресс-конференций обязательно затрагивает время встречи, что не всегда устраивает журналистов.

Последний этап пресс-конференции наступает после ее непосредственного завершения. Когда модератор говорит «спасибо и до свидания», пресс-конференция не заканчивается, ведь журналисты подходят к ньюсмейкеру, чтобы получить какую-либо дополнительную информацию.

Это допустимо, ведь основной целью пресс-конференции является максимальный выход материалов в СМИ. Чем больше встреч и вопросов, тем больше и материалов. Более того, СМИ, получившие приглашения, но не приславшие на пресс-конференцию своих представителей не должны лишаться возможности рассказать об этом событии на своих страницах, в радио- или теле-эфире. Поэтому организаторы пресс-конференции должны разослать в эти СМИ все необходимые материалы, а также текст или тезисы основных выступлений участников пресс-конференции.

Существуют и вспомогательные цели последнего этапа - расположить к себе журналистов. Нужно найти возможность сказать настойчивому репортеру пару слов, дать свои контактные телефоны.

Организаторы могут устроить для приглашенных журналистов и репортеров небольшое угощение (коктейль, фуршет и т.п.). Цель данного мероприятия - создать неформальную обстановку для более эффективного общения руководителей и специалистов компании с представителями СМИ. Организаторы могут использовать фуршет для решения дополнительных задач: собрать с пришедших информацию для включения в медиа-карту, провести среди них социологический опрос по интересующим вопросам и т.д.

#### **Задание 15.4.1**

#### **Материал для закрепления знаний**

#### **1. Ответьте на вопросы:**

**1.1. Специально организованное мероприятие, встреча официальных лиц с представителями прессы, телевидения, радио с целью информирования общественности по актуальным вопросам называется:**

- А) деловая беседа;
- Б) пресс-конференция;
- В) деловое совещание;
- Г) публичная речь.

**1.2. Носитель новости, имеющий опыт публичного выступления, на пресс-конференции называется:**

- А) ньюсмейкер;
- Б) модератор;
- В) эксперт.

**1.3. Форма делового общения по обсуждению рабочих вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения называется:**

- А) деловая беседа;
- Б) пресс-конференция;
- В) деловое совещание;
- Г) публичная речь.

2. **Разработайте памятку** по организации и проведению пресс-конференции.

#### Задание 15.4.2

#### Проверка степени усвоения материала

1. Дайте определение понятия «пресс-конференция».
2. Назовите повод для проведения пресс-конференции.
3. Назовите правила подготовки к пресс-конференции.
4. Назовите правила проведения пресс-конференции.
5. Определите функции ньюсмейкера, ведущего и эксперта на пресс-конференции.
6. Назовите типы пресс-конференций.
7. Назовите правила работы с вопросами на пресс-конференции.

### 15.5 Деловые переговоры

#### Учебный материал 15.5

**Переговоры** – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем.

*Предметом переговоров* может стать любая информация, относительно которой нет согласия между сторонами. В центре переговоров должны стоять проблемы, а не пожелания и требования.

*Основная цель переговоров* – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

*Результатом* переговоров должны стать договор или соглашение.

Переговоры могут проводиться: при личной встрече, по телефону, по переписке.

Структура переговоров состоит из следующих этапов:

1. подготовка к переговорам;
2. основная часть переговоров:
  - начало переговоров;
  - процесс переговоров;
  - заключительная часть переговоров;
3. анализ проведения переговоров.

Подготовка к переговорам состоит из двух частей:

1. *Информационная подготовка*:
  - постановка целей переговоров;
  - сбор данных для аргументации в процессе переговоров;
  - сбор информации о партнерах;
  - составление проекта договора.
2. *Организационная подготовка*:
  - формирование делегации для переговоров;

- определение места и времени для переговоров;
- составление программы приема деловых партнеров;
- организация консультаций с третьими лицами по касающимся их вопросам.

В начале переговоров могут применяться те же методы, что были рекомендованы при проведении деловой беседы (метод снятия напряженности, метод «зацепки», метод прямого подхода).

В начале встречи следует избегать:

- проявления признаков неуверенности (например, говорить: «Извините, если я помешал», «Я бы хотел еще раз услышать», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать» и т. д.);
- проявления неуважения и пренебрежения к собеседнику (например, говорить фразы типа: «Давайте с вами быстренько рассмотрим», «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам», «А у меня на этот счет другое мнение» и т.д.);
- вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию.

Для расположения к себе собеседника можно применить следующие приемы:

- **«Имя собственное».** Этот прием основан на произнесении в слух имени (или имени - отчества) человека, с которым ведутся переговоры. Д. Карнеги писал, что звучание собственного имени для человека – самая приятная мелодия.
- **«Зеркало отношения».** Улыбнитесь своему собеседнику так, как вы улыбаетесь своим друзьям.

В начале беседы, если участники переговоров хорошо знакомы, возможно использовать комплименты.

**Комплименты** – слова, содержащие небольшое преувеличение достоинств, которое желает видеть в себе собеседник.

Комплимент не стоит путать с лестью и похвалой. Лесть сильно преувеличивает достоинства собеседника. Похвала – положительная оценка.

Положительному восприятию комплимента способствует использование в нем фактов, известных обоим партнерам. Отсутствие фактической основы делает комплимент не убедительным и может свести высказывание до уровня банальной лести.

**Правила комплимента:**

**«Один смысл».** Комплимент должен отражать только позитивные качества человека. Поэтому, в комплименте следует избегать двойного смысла, когда, например, данное качество у человека можно считать и позитивным, и негативным.

**«Без гипербол».** Отражаемое в комплименте позитивное качество должно иметь небольшое преувеличение.

**«Высокое мнение».** У человека, которому делается комплимент, есть собственное мнение об уровне отраженных в комплименте качеств. Будет



нехорошо, если в комплименте уровень качеств будет определен ниже, чем данный человек оценивает их у себя.

**«Без дидактики».** Комплимент должен констатировать наличие определенной характеристики, а не содержать рекомендации по ее улучшению.

**«Без претензий».** Если человек вовсе не стремится к совершенствованию данного своего качества и более того, считает, что было бы плохо, если бы оно – это позитивное качество - было бы выражено у него сильнее, чем сейчас, то упоминать в комплименте данное качество не следует.

**«Без приправ».** Не стоит добавлять к комплименту какое-либо замечание, говорящее о том или ином недостатке.

**Невербальные проявления, показывающие доброжелательное отношение к собеседнику:**

- улыбка;
- открытый взгляд;
- открытость позы (развернутость тела к собеседнику, опущенные плечи, прямая осанка, 1-2 шага навстречу);
- при рукопожатии ладонь ребром направлена к полу;
- вербальное и невербальное приглашение сесть за стол переговоров;
- проявления заинтересованности личностью собеседника.

При переходе непосредственно к процессу переговоров каждая сторона знакомит оппонентов со своими интересами, позициями.

Передача информации должна быть точной, ясной, профессионально грамотной и по возможности наглядной.

В процессе передачи информации необходимо следовать заранее построенному плану, что не позволит вам отклониться от заранее намеченного пути, даже если ваши собеседники задают вам вопросы.

***Если информируете вы***, то постарайтесь избежать таких факторов, мешающих положительному восприятию информации, как:

- негативный эгоцентризм (речь о сугубо своих личных проблемах, своих личных интересах);
- банальность (пустой разговор об известных всем вещах, повторение избитых шуток и афоризмов);
- пассивность (поддакивание собеседника и нежелание высказывать обдуманное мнение);
- самоуглубленность (сосредоточенность лишь на своих успехах и проблемах);
- низкая эмоциональность (неизменяемое выражение лица, однообразный голос, стремление не смотреть партнеру в глаза и т.п.);
- серьезность (полное отсутствие улыбки и понимание всего всерьез);
- льстивость (заискивающий тон, искусственная веселость и показное дружелюбие);

- высокомерие (надменность и пренебрежение к собеседнику, «процеживание» слов сквозь зубы);
- грубость (отчетливое и достаточно неуточное противоречие; использование сленга);
- болтливость (владение разговором как личной вотчиной).

**Если вы выступаете в роли слушателя,** то помните, что следует избегать таких проявлений, как:

- отсутствие тактичности и скоропалительные выводы (излишние перебивания собеседника и субъективные оценки по первому же впечатлению; все это заставляет партнера принять оборонительную позицию, препятствующую нормальному общению);
- угрюмость (подчеркнутое нежелание поддерживать беседу, когда нужно «клещами тащить каждое слово»);
- повышенная отвлекаемость (увиливание от рассматриваемой проблемы по любому поводу);
- притворство (разыгрывание заинтересованности или сопереживания; отсутствие какого-либо интереса и скука хорошо просматриваются по выражению лица, как бы его владелец не изощрялся, а это иной раз воспринимается как оскорбление);
- непрошенные советы (дача советов, когда об этом совершенно не просят, особенно если советуемый не очень хорошо разбирается в затрагиваемом вопросе);
- решительность утверждений (безапелляционные замечания с небрежным отметанием чужого мнения; такое отношение вызывает подсознательный протест и может привести к ссоре).

При объяснении своих позиций, прибегают к аргументированию.

**Аргументация** – это способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов.

Методы в аргументации можно разделить на 2 группы (таблица 12):

**Таблица 12**

**Методы аргументации**

Доказательная аргументация	Контраргументация (техники спекулятивной аргументации)
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• фундаментальный метод;</li> <li>• метод противоречия;</li> <li>• метод извлечения выводов;</li> <li>• метод сравнения;</li> <li>• метод «да - но»;</li> <li>• метод кусков;</li> <li>• метод бумеранга;</li> <li>• метод игнорирования;</li> <li>• метод опроса;</li> <li>• метод видимой поддержки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• техника преувеличения;</li> <li>• техника анекдота;</li> <li>• техника использования авторитета;</li> <li>• техника дискредитации партнера;</li> <li>• техника изоляции;</li> <li>• техника изменения направления;</li> </ul>

**Продолжение таблицы 12**

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• техника введения в заблуждение;</li> <li>• техника отсрочки;</li> <li>• техника апелляции;</li> <li>• техника искажения;</li> </ul> <p>техника вопросов-капканов.</p>

***Доказательная аргументация:***

**Фундаментальный метод** представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого вы знакомите с фактами и сведениями, являющимися основой вашей доказательной документации. Важную роль здесь играют цифровые примеры, которые являются прекрасным фоном. В отличие от словесных сведений, цифры выглядят более убедительно.

**Метод противоречия** основан на выявлении противоречий аргументации партнера. По сути, этот метод является оборонительным.

**Метод извлечения выводов** основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет вас к желаемому результату.

**Метод сравнения** имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно, что придает выступлению исключительную яркость и большую силу внушения.

**Метод «да - но».** Часто собеседник приводит хорошо подобранные аргументы, но они охватывают либо только преимущества, либо только слабые стороны. Но так как у любого явления есть и плюсы, и минусы, то метод «да - но» позволяет рассмотреть и те и другие стороны предмета обсуждения. В этом случае нужно спокойно согласиться с собеседником, а потом начать характеризовать это предложение с прямо противоположной стороны и трезво взвесить чего здесь больше – плюсов или минусов.

**Метод кусков** заключается в расчленении выступления делового партнера таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части. Эти части можно комментировать, говоря, например: «это точно», «об этом существуют различные точки зрения», «это полностью ошибочно» и т.д.

**Метод «бумеранга»** дает возможность использовать «оружие» собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применять с изрядной долей остроумия.

**Метод игнорирования.** Очень часто бывает, что факт, изложенный деловым партнером, не может быть опровергнут, но зато его ценность и значение можно с успехом проигнорировать.

**Метод опроса** основывается на том, что вопросы задаются заранее. Этот метод далеко не всегда рационально использовать, так как это позволит вашему собеседнику заранее узнать о ваших намерениях. Чаще всего такие вопросы формулируются как: «Каково ваше мнение о ...». Используя этот

метод, можно начать общую аргументацию, в ходе которой вы преднамеренно вынуждаете собеседников изложить свою позицию.

**Метод видимой поддержки.** Весьма эффективен, как в отношении одного собеседника, так и в отношении нескольких слушателей. Суть его заключается в том, что после аргументации собеседника ему вообще не возражают и не противоречат, а наоборот приходят на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. Но затем следует контрудар, меняющий отношение делового партнера к рассматриваемой проблеме.

Контраргументация (техники спекулятивной аргументации)

- **Техника преувеличения.** Она состоит в обобщении и любого рода преувеличении, а также составлении преждевременных выводов.

- **Техника анекдота.** Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное во время, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

- **Техника использования авторитета.** Она состоит в цитировании известных авторитетов.

- **Техника дискредитации партнера.** Если нельзя опровергнуть суть вопроса, то, по меньшей мере, можно поставить под сомнение личность собеседника.

- **Техника изоляции.** Она основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному.

- **Техника изменения направления.** Собеседник не атакует аргументы, а переходит к другому вопросу, который, по существу, не имеет отношения к предмету дискуссии.

- **Техника введения в заблуждение.** Она основывается на сообщении путанной информации. Собеседник сознательно или неосознанно переходит к дискуссии на определенную тему, которая легко может перерасти в ссору.

- **Техника отсрочки.** Ее целью является затягивание дискуссии. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает отработанные вопросы и требует разъяснения по мелочам, чтобы выиграть время для раздумий.

- **Техника апелляции.** Собеседник выступает не как деловой человек и специалист, а взывает к сочувствию. Путем воздействия на чувства он легко обходит не решенные деловые вопросы.

- **Техника искажения.** Она представляет собой неприкрытое извращение того, что было сказано или перестановку акцентов.

- **Техника вопросов-капканов.** Эти вопросы подразделяются на три группы:

- **Повторение.** Один и тот же вопрос или утверждение повторяется много раз, что рано или поздно ослабляет критическое мышление собеседника.

- *Альтернатива.* Альтернативные вопросы «закрывают горизонт», подразумевая только такие ответы, которые соответствуют концепции вашего партнера.

- *Контрвопросы.* Вместо того, чтобы заняться проверкой или возможным опровержением ваших доказательств, партнер задает вам контрвопросы. Для вас лучше всего будет сразу же от них огородиться.

*Желая убедить партнера в чем-то в процессе аргументации:*

- старайтесь выявить у собеседника все пункты внутреннего колебания, или же те, где разыгрывается борьба мотивов, и именно на них акцентируйте внимание;

- воздействуйте лишь теми аргументами, какие человек способен воспринять;

- не ограничивайтесь приведением голых фактов и доводов, а четко раскрывайте весь их смысл;

- сначала попытайтесь дать ответ на аргументы партнера, а после уж высказывайте собственные доводы;

- не игнорируйте противоположные доводы, а заранее их предполагая, продумайте свои контраргументы;

- всегда имейте про запас один хороший аргумент, на тот случай, если ваш собеседник в момент принятия решения вдруг станет колебаться;

- полезно придавать отдельным утверждениям форму нейтрального вопроса (иной раз риторического, а то и на обдумывание), тогда ваш партнер не ощутит стороннего давления и связанного с ним глубинного контекста и сможет воспринять подобную подачу как собственное мнение;

- воздерживайтесь от вопросов, на которые собеседник может ответить «нет»;

- склоняя человека на свою сторону, смотрите ему между глаз и представляйте именно ту реакцию, которую вы ожидаете от собеседника;

- не отступайте до тех пор, пока партнер неоднократно и отчетливо не повторит решительное «нет»;

- отслеживайте невербальные реакции вашего собеседника, подстраивая собственное поведение к его психическому состоянию.

**Некорректные тактические приемы делового общения оппонентов:**

- целиком или отчасти оспаривается правильность ваших аргументов;

- высказывается сомнение в существовании связи между причиной и следствием;

- высказываются некорректно;

- не называются точные источники приводимых статистических данных, цитат и т. п.;

- все время задаются новые вопросы;

- тем или иным способом стараются вывести вас из равновесия;

- противоречиво интерпретируется положение дел;
- приводится какое-либо наглядное сравнение, взятое из жизни, которое должно поколебать ваше представление;
- с помощью остроумных и забавных замечаний пытаются выудить ваши аргументы (особенно те, которые вы припасли напоследок);
- просят иногда давать определения понятиям или пояснить на примерах, что вы понимаете, например, под такими выражениями, как «сходный по цене», «потенциал накоплений», «возможности товарооборота» и т.п.;
- неожиданно оппоненты изменяют стиль переговоров или позиции;
  - меняют без видимой причины тему;
  - отменяют встречу через минуту после ее начала;
  - ваши представления (требования) ставят под сомнение;
  - занимают явно односторонние и неприемлемые позиции;
  - демонстрируют равнодушие и упрямство;
  - ставят новые проблемы или ухудшают положение после того, как вы не согласились с партнером;
  - жонглируют аргументами;
  - напоминают, что время истекло;
  - затягивают окончательное согласование вопроса;
  - делают вид, что с большим трудом заставляют себя пойти на уступки;
  - сознательно упрощают одни требования, чтобы легче было осуществить более важные; после каждой уступки проводят новую атаку, пытаясь вырвать еще одну уступку.

*Чтобы не попасться на подобные маневры оппонента, дайте ему «выпустить пар», а сами между тем:*

- слушайте для того, чтобы лучше распознать по поведению партнера его цели и интересы;
- задавайте уточняющие вопросы, если ваши аргументы или требования отклоняются;
- рассмотрите под новым углом зрения обстоятельства дела;
- следите за тем, чтобы ваша аргументация строилась на конструктивной основе;
- скажите «Ну, ладно!» и молча, не спеша, соберите свои бумаги. Если партнер не выносит молчания, то он сам повернется к вам лицом и нужный для вас разговор продолжится в новом русле.

Существует еще один подход к тактике ведения переговоров. Согласно ему выделяют позиционный торг и конструктивные переговоры.

**Особенности позиционного торга:**

- участники переговоров стремятся к реализации собственных целей в максимально полном объеме, мало заботясь о том, насколько оппоненты будут удовлетворены итогами переговоров;
- переговоры ведутся на основе первоначально выдвинутых крайних позиций, которые стороны стремятся отстаивать;
- подчеркивается различие между конфликтующими сторонами, а сходство, даже если оно имеется, отвергается;
- действия участников направлены, прежде всего, на противоборствующую сторону, а не на решение проблемы;
- стороны стремятся скрыть или исказить информацию о существовании проблемы, своих истинных намерениях и целях;
- перспектива провала переговоров может подтолкнуть стороны к определенному сближению и попыткам выработать компромиссное соглашение, что не исключает возобновление конфликтных отношений при первом удобном случае;
- если конфликтующие стороны допускают участие в переговорах третьей стороны, то предполагают использовать ее для усиления собственной позиции;
- в результате зачастую достигается соглашение, удовлетворяющее каждую из сторон в меньшей степени, чем это могло бы быть.

#### **Недостатки позиционного торга:**

- приводит к неразумным соглашениям, т.е. таким, которые в той или иной степени не отвечают интересам сторон;
- не эффективен, так как в ходе переговоров растет цена достижения договоренностей и затрачиваемое на них время, а также возрастает риск того, что соглашение вообще не будет достигнуто;
- угрожает продолжению отношений между участниками переговоров, так как они, по сути, считают друг друга врагами, а борьба между ними ведет как минимум к нарастанию напряженности, если не к разрыву отношений;
- может усугубить ситуацию, если в переговорах принимает участие более двух сторон, и чем больше число сторон, вовлеченных в переговоры, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные этой стратегии.

#### **Приемы позиционного торга:**

- **«Завышение требований».** Суть состоит в том, что оппоненты начинают переговоры с выдвижения значительно завышенных требований, на выполнение которых они и не рассчитывают. Затем оппоненты отступают к более реальным требованиям посредством серии кажущихся уступок, однако при этом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Если первоначальное требование является чрезмерно завышенным, то оно будет расценено как неправомерное и не вызовет ответных уступок.
- **«Расстановка ложных акцентов в собственной позиции».** Заключается в том, чтобы продемонстрировать крайнюю заинтересованность

в решении какого-либо малозначительного вопроса, а в дальнейшем снять требования по данному пункту. Такого рода действия выглядят как уступка, что вызывает ответную уступку оппонента.

- **«Выжидание».** Используется для того, чтобы вынудить оппонента первым высказать свое мнение, а затем, в зависимости от полученной информации, сформулировать собственную точку зрения.

- **«Салями».** Выражается в предоставлении информации оппоненту очень маленькими порциями. Эта уловка используется для того, чтобы получить как можно больше сведений от оппонента или затянуть переговоры.

- **«Палочные доводы».** Используются в тех случаях, когда один из участников переговоров испытывает затруднения с контраргументацией или желает психологически подавить оппонента. Суть этого приема заключается в том, что в качестве довода апеллируют к высшим ценностям и интересам, начиная с высказываний типа: «Вы понимаете, на что Вы покушаетесь?!»

- **«Преднамеренный обман».** Используется либо для достижения, либо для избежания каких-либо последствий и представляет собой: искажение информации, сообщение заведомо ложной информации, отсутствие полномочий для принятия решений по тем или иным вопросам, отсутствие намерений выполнять условия соглашения.

- **«Выдвижение требований по возрастающей».** Если один из участников переговоров соглашается с вносимыми предложениями, другой участник может прибегнуть к выдвижению все новых и новых требований.

- **«Выдвижение требований в последнюю минуту».** Используется в конце переговоров, когда остается только заключить соглашение. В этой ситуации один из участников выдвигает новые требования, рассчитывая на то, что его оппонент пойдет на уступки ради сохранения достигнутого.

- **«Двойное толкование».** При выработке итогового документа одна из сторон «закладывает» в него формулировки с двойным смыслом. Впоследствии такая уловка позволяет трактовать соглашение в своих интересах.

- **«Оказание давления на оппонента».** Цель — добиться от него уступок и вынудить согласиться на предлагаемое решение. Прием может реализовываться через указание на возможность прекращения переговоров, демонстрацию силы, предъявление ультиматума, предупреждение о последствиях, неприятных для оппонента.

#### ***Особенности конструктивных переговоров:***

- участники совместно анализируют проблему и совместно ищут варианты ее решения, демонстрируя другой стороне, что являются ее партнером, а не противником;

- внимание концентрируется не на позициях, а на интересах конфликтующих сторон, что предполагает их выявление, поиск общих



интересов, объяснение собственных интересов и их значимости оппоненту, признание интересов другой стороны частью решаемой проблемы;

- участники переговоров ориентированы на поиск взаимовыгодных вариантов решения проблемы, что требует не сужать разрыв между позициями в поисках единственного правильного решения, а увеличивать число возможных вариантов, отделять поиск вариантов от их оценки, выяснять, какой вариант предпочитает другая сторона;

- конфликтующие стороны стремятся использовать объективные критерии, что позволяет выработать разумное соглашение, а потому должны открыто обсуждать проблему и взаимные доводы, не должны поддаваться возможному давлению;

- в процессе переговоров люди и спорные проблемы разделяются, что предполагает четкое разграничение взаимоотношений оппонентов и самой проблемы, умение поставить себя на место оппонента и попытаться понять его точку зрения, согласование договоренностей с принципами сторон, настойчивость в желании разобраться с проблемой и уважительное отношение к людям;

- достигнутое соглашение должно максимально учитывать интересы всех участников переговоров.

#### ***Основные ограничения проведения конструктивных переговоров:***

- выбор этой стратегии переговоров не может быть сделан в одностороннем порядке. Ведь основной ее смысл состоит в ориентации на сотрудничество, которое может быть только обоюдным;

- использование этой стратегии переговоров в условиях конфликта становится проблематичным потому, что конфликтующим сторонам весьма непросто, оказавшись за столом переговоров, сразу же перейти от конфронтации и противоборства к партнерству. Им требуется определенное время для изменения взаимоотношений;

- стратегия эта не может считаться оптимальной в тех случаях, когда переговоры ведутся по поводу ограниченного ресурса, на обладание которым претендуют участники. В этом случае взаимоисключающие интересы скорее требуют решения проблемы на основе компромисса, когда раздел предмета разногласий поровну воспринимается конфликтующими сторонами как наиболее справедливое решение.

#### ***Приемы конструктивных переговоров:***

- **«Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов».** Суть в том, чтобы начинать обсуждение с тех вопросов, которые вызывают наименьшие разногласия, а затем перейти к более сложным проблемам. Прием позволяет избежать активного противодействия сторон с самого начала переговоров и сформировать благоприятную атмосферу.

- **«Разделение проблемы на отдельные составляющие».** Суть в том, чтобы не пытаться сразу решить всю проблему, а, выделив в ней отдельные аспекты, постепенно достигать взаимного согласия.

- **«Вынесение спорных вопросов «за скобки»».** Используется, если возникают трудности с достижением соглашения по всему комплексу проблем: спорные вопросы не рассматриваются, что позволяет достичь частичных договоренностей.

- **«Один режет, другой выбирает».** Основан на принципе справедливости раздела: одному предоставляется право разделить (пирог, полномочия, территорию, функции и т.д.), а другому — выбрать из двух частей одну. Смысл этого приема заключается в следующем: первый, опасаясь получить меньшую долю, будет стремиться к тому, чтобы разделить максимально точно.

- **«Подчеркивание общности».** Указываются те аспекты, которые объединяют оппонентов: заинтересованность в положительном результате переговоров; взаимозависимость оппонентов; стремление избежать дальнейших материальных и моральных потерь; наличие длительных отношений между сторонами до возникновения конфликта.

### **Психологические рекомендации к конструктивному ведению переговоров**

#### **1. Если оппонент сомневается в принятии решения.**

- Предложите вашему оппоненту выбор из нескольких альтернатив, если он отказывается совместно искать выход из тупиковой ситуации.

- Например: если вы забуксовали на цене, скажите: «Можно договориться о разнице между вашей ценой и тем, что я предлагаю, с помощью оценщика, или я могу возместить разницу, но не наличными и в рассрочку. Что вам больше подходит?»

- Возможно, ему будет проще выбрать между «А», «Б» и «В», чем изобретать «Г».

- Как только он выберет вариант, это становится его идеей. А вы можете считать, что пошли ему на уступку.

#### **2. Если вы работаете с деловым партнером впервые, помните:**

- стремление выжать максимум из сделки с вами - естественное состояние вашего оппонента. Если сделка для него случайная, то он постарается сразу вытребовать для себя максимальную выгоду. Если он готов к долгосрочному сотрудничеству, то он готов на ряд уступок по менее значимым для него позициям.

- Если вы не знаете чего хочет от вас ваш оппонент, никогда не показывайте, что именно могло бы вас устроить. Наоборот, услышав, что вам предлагают, изобразите в ответ легкое недоумение. Расскажите, от каких предложений вы уже отказались, либо какие варианты у вас есть на случай, если договоренность не будет достигнута.

**ПОМНИТЕ: никто не даст больше того минимума, который вы указали сами.**

### **Приемы, используемые при позиционном торге и конструктивных переговорах**

**«Опережение возражений».** Участник переговоров, начинающий обсуждение, указывает на свои слабые стороны, не дожидаясь, когда это сделает оппонент. Использование этого приема в рамках торга в определенной мере выбивает у оппонента почву из-под ног и вызывает необходимость корректировки доводов «на ходу». При стремлении вести конструктивные переговоры прием сигнализирует о желании избежать острой конфронтации, признании определенной правомерности претензий оппонента.

**«Экономия аргументов».** Все имеющиеся аргументы высказываются не сразу, а поэтапно. Если участники переговоров ориентируются на позиционный торг, то этот прием позволяет им «придержать» часть аргументов, чтобы использовать их в затруднительной ситуации. При конструктивных переговорах имеет место другой вариант данного приема — облегчает восприятие информации, позволяет избежать игнорирования того или иного довода оппонентом.

**«Возвращение к дискуссии».** Уже обсуждавшиеся вопросы повторно выносятся на повестку дня. В ситуации торга этот прием используется для того, чтобы затянуть переговорный процесс и избежать принятия соглашения. Участники переговоров, ориентирующиеся на партнерский подход, используют этот прием в том случае, если для кого-то из них вопрос действительно остался неясным.

**«Пакетирование».** Несколько вопросов предлагаются к рассмотрению вместе (в виде «пакета»). «Пакет» в рамках торга включает как привлекательные, так и малопривлекательные для оппонента предложения. Такую «пакетную сделку» называют «продажей в нагрузку». Сторона, предлагающая «пакет», исходит из того, что оппонент, заинтересованный в нескольких предложениях, примет и остальные. В рамках конструктивных переговоров этот прием имеет другой смысл — «пакет» ориентирован на увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников.

**«Блоковая тактика».** Используется на многосторонних переговорах и заключается в согласовании своих действий с другими участниками, выступающими единым блоком. Если оппоненты ориентируются на партнерский подход, то этот прием позволяет сначала найти решение для группы участников и тем самым облегчить поиск конечного решения. При позиционном торге прием «блоковой тактики» используется для объединения усилий, блокирующих реализацию интересов противоположной стороны.

**«Уход»** (тактика избегания). Может выражаться в переводе обсуждения на другую тему или другой вопрос, в просьбе отложить рассмотрение проблемы. В рамках позиционного торга применяется с целью: не дать оппоненту точной информации; не вступать в дискуссию, если, например, позиция по данному вопросу плохо проработана; отклонить в косвенной форме нежелательное предложение; затянуть переговоры.

Участники конструктивных переговоров используют «Уход» в тех случаях, когда необходимо обдумать предложение или согласовать вопрос с другими лицами.

Если оппонент оказывает сильное психологическое давление, подталкивая вас к согласию, то помните основное правило:

✓ «Никогда не принимайте важных решений в спешке, под давлением»!

Варианты ухода от подписания договора, от принятия скоропалительного решения:

- «Наш юрист настаивает на проверке, вы же знаете юристов?».
- «Вы ведь основательно потрудились над этим документом? Теперь моя очередь поработать над ним так же основательно. Я дам вам ответ завтра».

Если ответ требуется немедленно, все равно найдите повод покинуть стол переговоров хоть на несколько минут. Удаляясь от стола, вы покидаете зону психологического давления, и потребность в принятии решения уже не кажется столь настоятельной. Сдержав первую реакцию, вы отнесетесь к делу более объективно.

Если ответ требуется немедленно, все равно найдите повод покинуть стол переговоров хоть на несколько минут. Удаляясь от стола, вы покидаете зону психологического давления, и потребность в принятии решения уже не кажется столь настоятельной. Сдержав первую реакцию, вы отнесетесь к делу более объективно.

- ✓ Не пускайте оппонента в интимную зону приближения;
- ✓ Не позволяйте оппоненту стоять, когда вы сидите;
- ✓ Не позволяйте оппоненту использовать ваши «ключевые слова», «ключевые фразы»;
- ✓ Переключите внимание оппонента на какой-либо яркий, нестандартный предмет в помещении во время общения.
- ✓ Не давайте вводить себя в заблуждение.

Если оппонент назначает последний срок, без колебаний испытайте его, отложив встречу.

Если намерения у оппонента серьезные, он недвусмысленно даст вам понять это.

Не забывайте, что договоренность невозможна без вашего согласия.

### **Заключительная часть переговоров.**

#### Цели этапа:

- а) подписание договора или заключение соглашения;
- б) обеспечение благоприятной атмосферы для продолжения делового сотрудничества.

### **Анализ проведения переговоров.**

При анализе проведения переговоров следует ответить на следующие вопросы:

- что дает нам тот результат, которого мы достигли?
- что, какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров?
- какие трудности возникли в ходе переговоров, как эти трудности надо преодолевать?

- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему?
- какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров?
- каково было поведение делового партнера на переговорах?
- какие аргументы оказались действенными?
- какие приемы ведения этих переговоров можно и нужно использовать на других переговорах?
- и т. д.

Ответы на данные вопросы стоит зафиксировать в письменном виде.

## Задание 15.5.1

### Материал для закрепления знаний

#### 1. Ответьте на вопросы:

##### 1.1. Информационная подготовка к переговорам включает:

- А) сбор информации о партнерах;
- Б) составление программы приема деловых партнеров;
- В) сбор данных для аргументации в процессе переговоров;
- Г) составление проекта договора.

##### 1.2. Организационная подготовка к переговорам включает:

- А) составление проекта договора;
- Б) формирование делегации для переговоров;
- В) составление программы приема деловых партнеров;
- Г) постановка целей переговоров.

##### 1.3. К методам доказательной аргументации относятся:

- А) метод «имя собственное»;
- Б) фундаментальный метод;
- В) метод «да - но»;
- Г) метод «один смысл».

##### 1.4. К методам доказательной аргументации относятся:

- А) метод «бумеранга»;
- Б) метод опроса;
- В) «завышение требований»;
- Г) «салями».

##### 1.5. К методам доказательной аргументации относятся:

- А) метод игнорирования;
- Б) «выжидание»;
- В) «палочные доводы»;
- Г) метод видимой поддержки.

##### 1.6. К техникам спекулятивной аргументации относят:

- А) техника анекдота;

- Б) техника использования авторитета;
- В) техника обмана;
- Г) техника изоляции.

**1.7. К техникам спекулятивной аргументации относят:**

- А) техника изменения направления;
- Б) техника обмана;
- В) техника отсрочки;
- Г) техника преуменьшения.

**1.8. К методам позиционного торга относят:**

- А) метод анекдота;
- Б) метод «бумеранга»;
- В) «завышение требований»;
- Г) «салями».

**1.9. К методам позиционного торга относят:**

- А) метод кусков;
- Б) «выжидание»;
- В) метод опроса;
- Г) «расстановка ложных акцентов в собственной позиции».

**1.10. К приемам конструктивных переговоров относят:**

- А) «вынесение спорных вопросов «за скобки»»;
- Б) «выдвижение требований по возрастающей»;
- В) «разделение проблемы на отдельные составляющие»;
- Г) «выдвижение требований в последнюю минуту».

**1.11. К приемам конструктивных переговоров относят:**

- А) «подчеркивание общности»;
- Б) «один режет, другой выбирает»;
- В) «двойное толкование»;
- Г) «оказание давления на оппонента».

**1.12. К приемам, используемым при позиционном торге и конструктивных переговорах, относят:**

- А) «блоковая тактика»;
- Б) «пакетирование»;
- В) «вынесение спорных вопросов «за скобки»»;
- Г) «разделение проблемы на отдельные составляющие».

**1.13. К приемам, используемым при позиционном торге и конструктивных переговорах, относят:**

- А) «блоковая тактика»;
- Б) «уход»;

- В) «салями»;
- Г) метод «бумеранга».

**1.14. К приемам, используемым при позиционном торге и конструктивных переговорах, относят:**

- А) «двойное толкование»;
- Б) «возвращение к дискуссии»;
- В) «экономия аргументов»;
- Г) метод опроса.

2. **Разработайте памятку** по организации и проведению деловых переговоров.

3. **Придумайте 15 комплиментов** любому человеку на ваш выбор.

4. **Проведите анализ любых переговоров.** Определите методы, применяемые на них. Дайте свою оценку проведения данных переговоров.

5. **На проведение крупных переговоров часто приглашают психолога.** Определите его функции на этапах подготовки, проведения и анализа переговоров.

6. **Нарисуйте план расположения мебели для переговоров.** Объясните свое мнение.

**Задание 15.5.2**

**Проверка степени усвоения материала**

1. Дайте определение понятия «переговоры».
2. Определите предмет, цель и результат переговоров.
3. Раскройте структуру переговоров.
4. Назовите составляющие подготовки к переговорам.
5. Раскройте правила, применяемые в начале переговоров.
6. Назовите правила комплимента.
7. Назовите методы доказательной аргументации. Раскройте их содержание.
8. Назовите методы контраргументации. Раскройте их содержание.
9. Перечислите некорректные тактические приемы делового общения оппонентов. Укажите правила их нейтрализации.
10. Назовите особенности и недостатки позиционного торга.
11. Назовите методы позиционного торга. Раскройте их содержание.
12. Назовите особенности и ограничения конструктивных переговоров.
13. Назовите методы конструктивных переговоров. Раскройте их содержание.
14. Назовите приемы, используемые при позиционном торге и конструктивных переговорах.

15. Назовите цели заключительной части переговоров.

16. Назовите цели анализа проведения переговоров.

## 15.6 Публичная речь

### Учебный материал 15.6

Публичная речь может быть самостоятельным жанром деловой коммуникации, а может быть включена в какие-то формы (совещания, презентации и т.д.)

Публичная речь как компонент делового общения должна быть убедительной, красноречивой, доказательной, логичной, продуманной и красивой.

У любой речи должна быть продумана внутренняя структура.

Речь должна быть ориентирована на слушателей в зависимости от того, предназначена она для индивидуального собеседования или для выступления перед большой аудиторией. Она может быть обращена к разнородной аудитории.

Античный канон выделил пять этапов подготовки произнесения речи:

- **ИНВЕНЦИЯ**, или «нахождение», «изобретение». На этом этапе собирают и систематизируют необходимый для будущей речи материал;
- **ДИСПОЗИЦИЯ**, или «расположение». Автор будущей речи обдумывает материал, структурирует его, связывает детали, готовит комментарии к материалу;
- **ЭЛОКУЦИЯ**, или «словесное оформление мысли». В этой части осуществляется первая редакция ключевых слов, стилистическое оформление главной части, формулирование выступления и заключения, окончательная редакция текста.
- **МЕМОРИО**, запоминание. На этом этапе необходимо мысленно освоить написанный текст, может быть даже выучить его наизусть и попробовать освоить риторически, то есть выделить места, где необходимы паузы, модуляции голоса, невербальная поддержка текста и другие проявления индивидуального ораторского стиля;
- **ПРОИЗНЕСЕНИЕ**.

Выделяют различные виды речи:

- **Информационная речь**. Ее цель – обогатить слушателей новыми знаниями, дать новое представление о предмете, процессе, явлении, пробудить любознательность. Это может быть повествование, описание, объяснение. Повествование – связный рассказ; описание – расчленяет предмет, показывает частности и придает им наглядный вид; объяснение – показывает каков предмет в действии или каково его устройство.
- **Убеждающая речь**. Предмет убеждающей речи – вопросы факта, свидетельствующие о том, что представляет истинную правду, а что нет, или



вопросы поведения, то есть что следует предпринимать, а какие действия недопустимы.

- Призывающая к действию речь.
- Речь по специальному поводу. Имеет четыре основные формы: протокольная (рамочная) речь, траурная речь, торжественная речь, речь в дружеском кругу и прочее.

Речь необходимо тщательно готовить. Тема должна быть не только интересной, важной и понятной для слушателей. Она должна отражать следующие *факторы*:

- основные и групповые интересы аудитории;
- злободневные интересы;
- конкретные интересы отдельных слушателей;
- новизну;
- заложенные в теме полярные мнения.

Тема должна соответствовать познаниям и личным интересам оратора, должна быть уместна в конкретной ситуации и соответствовать аудитории.

Важными элементами публичной речи являются ее введение и заключение. Манера, в которой оратор представляет начало речи, очень сильно влияет на первое впечатление слушателей и интерес к оратору. Обычно у введения две цели: установить контакт со слушателями и привлечь внимание аудитории. Эффективные приемы, обычно используемые во введении:

- поразительное заявление;
- адресное обращение к аудитории;
- описание ситуации;
- цитирование известной личности;
- постановка риторического вопроса;
- использование уместного юмора.

В заключении, поскольку оно остается в памяти, оратору следует снова коснуться центральной идеи. Хорошее заключение показывает слушателям, что тема полностью раскрыта. Вот несколько самых распространенных способов того, как оратор может завершить свою речь:

- подытожить основные пункты;
- предложить решение;
- процитировать известную личность;
- побудить слушателей достичь каких-то конкретных целей;
- обрисовать будущее, когда ваша идея будет воплощена.

Сообщение будет воспринято благоприятно тем вероятнее, чем больший кредит доверия, авторитет у аудитории имеет оратор. В любом случае оратору следует постоянно контролировать ситуацию и уметь вовремя, в зависимости от реакции аудитории, перестраиваться, менять стратегию и действовать из лучших побуждений.

*Для успеха любой речи необходимо следовать определенным требованиям. А именно:*

- излагать мысли таким образом, чтобы слушатели отождествляли получаемую информацию со своими проблемами и размышлениями;
- включать в основную часть речи центральную идею, основные мысли и подтверждающие материалы: цитаты, примеры, аналогии, статистику;
- затрагивать личные мотивы слушателей, их интересы;
- выражать мысли кратко, образно и эмоционально;
- ориентировать аудиторию на конкретные прагматические действия;
- пользоваться логически безупречной аргументацией, учитывая при этом эмоциональную культуру слушателей, их сенсорные каналы и убеждения;
- последовательность основных мыслей оратора должна соответствовать следующим схемам: хронологическая, тематическая, пространственная, логическая;
- не демонстрировать собственную значимость. Для этого вместо местоимения «я» лучше использовать так называемый «вы подход», т.е. «вам будет интересно», «вы узнаете»;
- не начинать речь с извинений (например: «Извините за то, что я занимаю ваше время»). Если нужно в чем-то извиниться, то лучше пусть это сделает тот, кто представляет выступающего;
- не злоупотреблять фактами и цифрами, произносимыми к тому же в устной форме. Целесообразнее представлять необходимый фактический материал в визуальной форме;
- избегать нелитературных слов, сложных профессиональных терминов, примитивных словечек. Следует использовать стандартные выражения для конкретной аудитории, на понятном ей языке;
- не рассказывать неуместных, в том числе «грязных» шуток, анекдотов и историй. В то же время правильная шутка, своевременно рассказанная на профессиональном уровне, может быть не только хорошо воспринята, но и весьма полезна;
- не делать язвительных замечаний по поводу особенностей участников взаимодействия, тем более их религиозной, расовой, возрастной, гендерной принадлежности. Если все же необходимо что-то критическое сказать, то лучше сохранять корректность.

### **Задание 15.6.1**

#### **Материал для закрепления знаний**

#### **1. Ответьте на вопросы:**

##### **1.1. Публичная речь может быть:**

- А) убеждающая;
- Б) назидательная;
- В) воспитывающая;
- Г) обличающая.

### 1.2. Публичная речь может быть:

- А) призывающая к согласию;
- Б) призывающая к действию;
- В) призывающая к отрицанию;
- Г) призывающая к уходу.

2. **Разработайте памятку** по подготовке и произнесению публичной речи.

3. **Разработайте текст публичного выступления** на наиболее интересную для вас тему.

### Задание 15.6.2

#### Проверка степени усвоения материала

1. Назовите виды речи.
2. Назовите факторы, которые должны быть учтены при подготовке речи.
3. Назовите элементы публичной речи. Раскройте требования к ним.
4. Назовите требования, соблюдение которых необходимо для успешности публичной речи.

## 15.7 Презентация

### Учебный материал 15.7

**Презентация** (от лат. Praesentatio) – общественное представление чего-либо нового, недавно появившегося, созданного, например: книги, журнала, кинофильма, телепрограммы, организации.

#### Виды презентации:

- *Презентация общественной организации* (фирмы, акционерного общества, корпорации и т.п.). По сути своей такая презентация является частью рекламной кампании организации.

- *Презентация товара.*

- *Презентация проекта.* Этот вид презентации наиболее требователен к форме подачи, содержанию и подготовке, т. к. предполагает убеждение аудитории в необходимости осуществления разработки или воплощения проекта.

- *Презентация объема и содержания выполненных работ (отчет).* Такая презентация менее требовательна к выполнению определенных правил подготовки и вполне может быть спонтанной, если необходимые данные у вас под рукой и содержатся в полном порядке.

- *Презентация плана будущих работ.* Такая презентация аналогична предыдущему виду презентаций, только объект здесь будущие работы организации или личности.

Цели презентаций могут быть самыми разными. К основным целям презентации можно отнести:

- создание необходимого мнения у аудитории о фирме, марке товара, проекте и т.п.;
- создание благоприятного имиджа фирмы в деловых кругах;
- информирование людей о каком-либо проекте, определение обратной реакции к проекту, поиск заинтересованных в поддержке разработки и реализации проекта;
- информирование о марке, новом товаре или услуге на целевом рынке;
- сокращение времени, затрачиваемого для ответов на вопросы;
- достичь предпочтения марки, фирмы, товара (убеждение).
- увеличение посещаемости чего-либо.
- достижение приверженности марке.
- напоминание о данной марке, стабилизация сбыта.
- поддержание узнаваемости марки, фирмы, товара и образа.

Подготовка к презентации – очень важный этап для ее успешного проведения.

При подготовке к презентации проводят:

- анализ состава, цели, характера и состояния целевой аудитории.
- планирование и развитие вступления, основной части и заключения для длинной формальной презентации.
- выбор, разработку вариантов использования демонстрационно-наглядных материалов.

Целями и характером презентации могут быть:

- *Мотивирование или развлечение.* Аудитория в течение такой речи ведет себя пассивно. Если цель вашей презентации имеет такой характер, то необходимо тщательно подготовить лишь саму речь и не обращать особого внимания на подготовку к вопросам.
- *Информирование или анализ.* Когда цель вашей речи информирование или предоставление анализа, то такая презентация предусматривает взаимодействие с аудиторией.
- *Убеждение или приглашение к сотрудничеству.* Наибольшее взаимодействие предполагает презентация, целью которой является убеждение кого-либо принять участие в сотрудничестве по совместному решению проблемы.

Аудитория – это еще один базовый элемент вашей презентации. Вы можете добиться лучшего результата, если будете знать характеристики будущей аудитории и используете полученные данные в подготовке к речи.

Вот некоторые вопросы, на которые желательно знать ответы перед презентацией:

- Будет ли аудитория в основной своей массе дружелюбна, безразлична или противна вашей точке зрения?
- Заботят ли их темы, через которые вы хотите убедить их принять участие в конкретном действии?

- Какой у аудитории уровень понимания, образованность?
- Сколько они знают о том, что вы собираетесь им преподнести?
- Знают ли они вас?
- Уважают ли они вас?

Ответы на эти вопросы помогут вам выбрать лучший путь для проведения эффективной презентации.

Для максимального эффекта и достижения намеченных целей, после анализа аудитории необходимо приступить к разработке плана презентации, придавая этому ничуть не меньшее значение.

Первый шаг – это определение главной идеи, вокруг которой и будет строиться ваша презентация. Главная идея должна быть связана с вашим объектом и должна служить стержнем, на который каждый присутствующий должен нанизывать получаемую от вас информацию. Ваша цель – разработать такую главную идею, чтобы сделать презентацию интересной для аудитории и сделать объект презентации для присутствующих таким же интересным, как он интересен вам.

С хорошо разработанной главной идеей вашего выступления, можете приступить к планированию времени и структуры вашего выступления. Структура, которую вы утвердите для выступления, должна быть связана с целью, аудиторией, предметом презентации и от отведенного для выступления времени.

Если у вас 10 или меньше минут для выступления, необходимо организовать его так, чтобы уместить основные пункты, следовательно, оно будет похоже на короткую выдержку из полной, развернутой презентации.

Более длинные речи и презентации должны быть организованы как отчеты. Если ваша цель – развлечь, мотивировать или информировать, используйте естественный порядок в зависимости от объекта, жесткой структуры тут быть не может. Если же цель – анализировать, убеждать или склонять к сотрудничеству, организуйте презентацию вокруг основных аргументов, мыслей. Используйте натуральный порядок, если аудитория дружелюбно настроена, восприимчива и наоборот – подходите к основным вашим аргументам аккуратно, если вы чувствуете сопротивление аудитории. Научитесь планировать свою речь так, чтобы рутинные блоки информации чередовались с интересными фактами статистики или историческими аспектами. Как только распланирована сама речь, можно более аккуратно спланировать необходимое для презентации время.

Выступление ведущего на презентации сопровождается презентацией электронной.

Самый первый слайд электронной презентации должен содержать тему, контактные телефоны организации, ее адрес.

Тему презентации будет лучше сформулировать в рекламной форме, так как она должна привлечь внимание, заинтриговать слушателей.

При подготовке к презентации собранную информацию следует разделить на две части: основную и резервную.

Основная часть будет отражена в слайдах, резервная станет опорой ведущему при ответах на вопросы.

В резервную часть следует ввести дополнительные аргументы, которые можно будет использовать, если слушатель сомневается в правильности тех действий, которые от него ожидаются.

Деление на основную и резервную части распределяется в пропорции 70:30.

К структуре презентации каждый подходит творчески.

Как один из вариантов структуры можно предложить расчет презентации на 30 минут, где 5 минут – вступление, 20 минут – основная часть, 5 минут – завершение презентации. Далее следует работа с вопросами, которые должны возникнуть у слушателей.

При работе над содержанием презентации следует помнить, что проведение презентации строится по одному каналу информации между ведущим и всеми остальными участниками.

Это значит, что в основной части презентации должно быть отражено только одно направление деятельности организации.

По каждому слайду ведущий заранее готовит дополнительную информацию, которую с помощью методов сравнения, извлечения выводов, «да-но» и т. д. может преподнести аудитории.

Цифровые примеры, конечно, можно озвучить, но будет лучше, если цифры будут показаны на слайде, так как большинство воспринимает цифры лучше зрительно, а не на слух.

Рассказывая о продукте, следует стремиться к визуализации образа в сознании слушателя. Пусть он представит, как предлагаемый продукт уже «работает» на решение его проблемы. Так ему будет сложнее отказаться от сделанного предложения. Важно, чтобы ведущий презентации сам верил в то, что он говорит.

При проведении презентации следует использовать наглядные раздаточные материалы.

Наглядные раздаточные материалы помогают как выступающему, так и публике запомнить основные пункты выступления. Большинство формальных речей и презентаций включают в себя использование наглядных пособий.

Существуют два основных типа наглядных пособий:

- *Текстовые.* Помогают слушателю следить за ходом развертывания аргументов. Используют зрительную память аудитории, помогая при этом в запоминании.

- *Графические.* Иллюстрируют главные пункты выступления, создают образы, которые влияют морально и создают более глубокое и основательное впечатление от презентации. Помогают в запоминании.

Текстовые и графические наглядные пособия должны быть довольно просты, т. к. зрители не могут одновременно и слушать оратора и воспринимать сложные наглядные пособия. Текстовые должны состоять не более чем из шести строк, не более, чем с шестью словами в строке. Они должны быть

наглядны: написаны большими буквами и с использованием пустого пространства между ними. Графические обычно представляют собой диаграммы, графики, рисунки, схемы.

Эффективность презентации во многом зависит от умения оратора удерживать внимание аудитории.

Интересный момент: часто ведущие презентацию во время создания положительного образа в какой-то момент переключают свое внимание с содержания презентации на свое речевое поведение. Чтобы избежать этого, ведущему презентации лучше сосредоточиться на той миссии, которую он несет, раскрывая содержание презентации. Над всеми речевыми ошибками, сделанными в процессе презентации, он может поработать позже.

Показ слайдов должен вызывать у слушателя разнообразные эмоции, которые позволят удержать внимание. Этому также будет способствовать включение участников в процесс презентации.

Ведущему следует помнить, что во время презентации он должен показать себя профессионалом. При этом не стоит перегружать речь специальной терминологией. Свои мысли необходимо формулировать в позитивном ключе, избегать частицы «не» в глаголах, поощрять потенциальных деловых партнеров к участию в диалоге.

В завершении презентации должен прозвучать призыв к действию. Будет хорошо, если при этом вы вспомните начало презентации, что позволит еще раз обосновать необходимость дальнейшего сотрудничества. Таким образом, слушатели вернуться к началу встречи, основная часть презентации останется в их памяти чередованием пережитых эмоций и образом предложенного, работающего на решение их проблемы, а в конце презентации они получат побуждение к действию. Все это позволит создать впечатление завершенности презентации.

## Задание 15.7.1

### Материал для закрепления знаний

#### 1. Ответьте на вопросы:

##### 1.1. Презентация может быть:

- А) презентация общественной организации;
- Б) презентация должности;
- В) презентация проекта;
- Г) презентация объема и содержания выполненных работ (отчет).

##### 1.2. Наглядные материалы для презентации могут быть:

- А) словесные;
- Б) цифровые;
- В) текстовые;
- Г) графические.

#### 2. Внимательно прочитайте утверждения, отметьте неверные.

1. Целью коммуникационного процесса является передача информации.

2. Кодирование, идеи происходят в ходе ее формулирования.
3. Канал превращает идею в сообщение.
4. Одновременный обмен устной и письменной информацией обычно эффективен.
5. Декодирование происходит на этапе передачи информации.
6. Обратная связь облегчает передачу информации.
7. Шум искажает смысл на любом этапе коммуникационного процесса.
8. Семантика является межличностным барьером в коммуникации.
9. Время используется как невербальная коммуникация.
10. Умение слушать просто необходимо менеджеру.
11. Оценка работы — это способ обратной связи.
12. Коммуникации создают структуру организации.
13. Выбор средства сообщения ограничивается единственным каналом.
14. Между восприятием и коммуникацией нет прямой связи.
15. Принуждение не связано с сокрытием информации.
16. Обмен информацией предполагает ее восприятие.
17. Коммуникация — это передача информации от одного лица к другому.
18. Коммуницировать можно только с помощью нематериальных средств.
19. Формализация обедняет коммуникации.

3. **Выполните электронную презентацию** на любую интересующую вас тему. Подготовьте к ней текст выступления.

4. **Разработайте памятку** по подготовке и проведению презентации.

### **Задание 15.7.2**

#### **Проверка степени усвоения материала**

1. Дайте определение понятия «презентация».
2. Назовите виды презентации.
3. Назовите цели презентации.
4. Назовите элементы в структуре презентации. Раскройте содержание каждого из них.
5. Раскройте требования к ведущему презентацию.

## **ТЕМА 16. Управление конфликтами в организации**

### **Учебный материал 16**

Способность работника к взаимодействию в коллективе в настоящее время не просто цениться, но и даже может быть преобладающей при отборе персонала, даже при более высоких характеристиках по другим предъявленным требованиям к кандидату на вакантную должность.

Работник, стремящийся к взаимодействию в коллективе, способен вместе с другими работниками организации создать нечто значительно



большее, нежели в самостоятельной работе. И как здесь не вспомнить закон синергии, где при положительном взаимодействии его участников, будет создан продукт, полезность которого, будет превышать суммарную полезность результатов труда каждого работника в отдельности.

На эффективность взаимодействия в организации могут оказывать влияние следующие факторы:

- уровень конфликтов в коллективе;
- мотивация работника к труду;
- умение взаимодействовать в коллективе (понимание ценностей другого человека, учет психологических характеристик личности, наличие общих интересов и т.д.);
- этичность работника.

Сила влияния данных факторов зачастую не зависит не от сущности деятельности организации, не от ее места на рынке. В данном случае речь идет о социально-психологической и этической сторонах взаимоотношений между людьми в профессиональной деятельности.

Не умаляя роли иных факторов, влияющих на мотивацию работника к взаимодействию в коллективе, рассмотрим уровень конфликтов в коллективе как ведущий фактор.

В теории конфликтологии дают различные определения понятия «конфликт»:

- конфликт - процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации;
- конфликт - столкновение различных типов мышления, каждый из которых претендует на репрезентативность.
- конфликт - это та ситуация, в которой есть возможность углубленного исследования объекта (среды), которая затем может перейти к исследованию собственных форм мышления и выяснения того, почему мнения о фактах и проблемах действительно расходятся.

Чаще всего *конфликт* рассматривается как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.

Необходимо сразу оговорить, что безконфликтных организаций не существует. Более того, чем более активна организация, тем чаще в ее деятельности имеются основания для больших и малых конфликтов. Поэтому понимать истоки конфликта и уметь управлять его течением и разрешением - неотъемлемое умение руководителя.

Психологи выделяют четыре типа конфликтов в организации: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт. Каждый из данных типов имеет свою специфику, свои методы и средства разрешения.

В теории конфликтологии различают два ведущих подхода к конфликту. В рамках первого подхода конфликт определяется как столкновение интересов, противоречие, борьба и противодействие.

С позиции второго подхода конфликт рассматривается как процесс развития взаимодействия. Представители первого подхода рекомендуют гасить конфликты. Представители второго подхода считают, что блокада конфликта хуже самого конфликта.

Причинами возникновения конфликтов считают:

- нарушение принципов строительства организации, разработанных в классической теории организаций: принципов департаментализации, разделения власти, диапазона контроля, делегирования и соответствия;

- ограниченность ресурсов;
- взаимозависимость заданий;
- различия в целях;
- различия в представлениях и ценностях;
- различия в манере поведения, уровне образования;
- плохие коммуникации в организации.

Наличие конфликтов в коллективе неизбежно. Однако их количество, а также уровень силы оказывают огромное влияние на развитие организации.

Задача руководителя при управлении конфликтами в организации снизить их количество, а все же возникшие конфликты сделать функциональными.

Выделяют **структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.**

К структурным методам разрешения конфликтов относят:

- разъяснение сотрудникам требований к их деятельности;
- применение координационных и интеграционных механизмов организации деятельности работников;
- определение целей деятельности сотрудников и их групп, а также общеорганизационных целей и доведение всего комплекса целей до сотрудников;
- формирование и реализация оптимальной системы поощрений сотрудников организации.

Межличностными методами разрешения конфликтов являются:

- уклонение;
- сглаживание;
- принуждение;
- компромисс;
- решение проблемы.

Рассмотрим **структурные методы** разрешения конфликта более подробно.

### ***1. Разъяснение сотрудникам требований к их деятельности.***

Этот метод считается одним из наиболее эффективных для управления конфликтами. Его содержание включает разъяснение сотрудникам того, какие результаты деятельности ожидаются от каждого из них и структурного

подразделения в целом. Разъяснение сотрудникам содержания требований к их деятельности должно включать в себя:

а) качественные и количественные параметры результатов их деятельности, которые должны быть достигнуты;

б) указание официальных источников организационной информации и определение качества и количества информации, получаемой сотрудниками в зависимости от их организационного статуса;

в) разъяснение системы полномочий и ответственности сотрудников в соответствии с их организационным статусом;

г) четкое формулирование общеорганизационных целей, а также определение целей, механизмов и правил деятельности сотрудников и структурных подразделений организации.

## ***2. Применение координационных и интеграционных механизмов организации деятельности работников.***

Управление конфликтной ситуацией с помощью метода интеграции и координации деятельности сотрудников осуществляется на основе привлечения к решению этой задачи интеграционных инструментов организации, таких как:

а) управленческая иерархия;

б) структурные подразделения, осуществляющие интеграционно-координационные связи между управленческими функциями;

в) регулярные совещания с привлечением представителей всех структурных подразделений организации.

## ***3. Определение целей деятельности сотрудников и их групп, а также общеорганизационных целей и доведение всего комплекса целей до сотрудников.***

При формировании всего комплекса целей обычно устанавливается:

а) какие ценности признает данная организация;

б) общеорганизационная цель;

в) какие группы сотрудников необходимы для достижения поставленной общеорганизационной цели;

г) цели деятельности каждого сотрудника и их групп, исходя из круга выполнения ими обязанностей по обслуживанию потребителей, производству или обеспечению производства товаров или услуг требуемого качества и количества;

д) сотрудники и их группы, как поддерживающие цели организации, так и отвергающие их или противодействующие им, то есть потенциальные инициаторы организационного конфликта.

## ***4. Формирование и реализация оптимальной системы поощрений сотрудников организации.***

Эта система включает в себя материальные и моральные средства поощрения, которые используются в тесной взаимосвязи, дополняя друг друга. Очень важным является соблюдение требований того принципа, чтобы система материальных и моральных вознаграждений не поощряла

неконструктивное поведение отдельных сотрудников организации или их групп.

Теперь рассмотрим **межличностные методы** разрешения конфликта.

### ***1. Уклонение или уход от конфликта***

Реализация этого метода уместна при следующих условиях:

а) предмет разногласий не представляет для сотрудника или группы принципиальной ценности;

б) имеется реальная возможность разрешения конфликта, не представляющего существенной угрозы эффективному функционированию организации, без прямого управленческого вмешательства по причине истощения ресурсов конфликтующих сторон;

в) при отсутствии в данное время условий и средств продуктивного разрешения конфликта, но при сохранении возможностей их появления в ближайшем будущем;

г) субъект управления обладает недостаточной властью или авторитетом для разрешения конфликта наиболее эффективным способом с желаемым результатом;

д) управляющий субъект считает, что немедленное разрешение проблемы конфликта нежелательно, так как прямое и открытое воздействие на участников конфликта может только усугубить ситуацию;

е) необходимо время для изучения ситуации и получения дополнительной информации для принятия управленческого решения по конструктивному разрешению организационного конфликта.

### ***2. Сглаживание конфликта***

Условия применения метода:

а) причины конфликта волнуют только его участников и не важны другим сотрудникам организации, поскольку не влияют деструктивно на их интересы и интересы организации в целом;

б) в организационных отношениях укоренился известный принцип: «Худой мир лучше доброй ссоры»;

в) ситуация в организации не позволяет ждать полного разрешения конфликта, а требует его немедленного сглаживания, «смягчения», снятия остроты, то есть урегулирования;

г) заинтересованные в управлении конфликтом сотрудники организации, в том числе руководители, осознают, что в данное время не хватает необходимых ресурсов для его полного разрешения и можно приспособиться к его вялотекущей форме.

### ***3. Принуждение к желаемому решению конфликта***

Лицо, применяющее принуждение, обычно ведет себя наступательно, агрессивно и мало интересуется мнением других.

Метод принуждения к разрешению организационного конфликта может дать наибольший эффект при условиях, когда:

а) руководитель обладает достаточной властью и авторитетом, другими ресурсами для безусловного подчинения сотрудников, участвующих в конфликте;

б) иные методы управления конфликтом представляются недостаточно эффективными и у руководителя нет другого выбора;

в) динамичное и острое развитие конфликта угрожает эффективному функционированию структурного подразделения или организации в целом и отсутствуют резервы времени для проведения разъяснительной работы в целях убеждения участников конфликта прекратить противоборство;

г) руководитель пользуется поддержкой сотрудников, не вовлеченных в конфликт и желающих его скорого прекращения.

#### Ограничения применения метода принуждения:

- редко достигаются его долговременные результаты, так как сотрудники, внешне подчинившись принуждению руководителя, внутренне могут не принять его решение и даже попытаться осуществить сопротивление ему, отказываясь от сотрудничества;

- подавляется инициатива подчиненных и тем самым формируется вероятность утраты возможности всесторонней объективной оценки конфликта, поскольку доминирует лишь одна точка зрения руководителя;

- применение принуждения при решении каких-либо острых проблем в организации, не только организационных конфликтов, вызывает, как правило, негативную реакцию как со стороны более молодых и более образованных, так и со стороны наиболее опытных и профессионально компетентных сотрудников организации;

- применение принуждения для разрешения конфликта может быть ограничено или даже остановлено в случае, если вышестоящий руководитель является принципиальным противником принуждения как метода управления или хочет выглядеть таковым, а у нижестоящего руководителя не имеется достаточных возможностей для воздействия на него посредством аргументированных доказательств необходимости применения принуждения для решения конфликтной ситуации.

#### ***4. Компромисс всех сторон конфликта***

##### Условия применения метода:

а) конфликтное противостояние находится в начале своего развития и не достигло своего полного развертывания, что требует принятия немедленного управленческого решения для минимизации возможности его дальнейшего расширения;

б) необходимость временного урегулирования конфликта для немедленного снятия его остроты, так как дальнейшее обострение конфликтного противоборства представляет явную угрозу функционированию структурного подразделения или организации в целом;

в) конфликт характеризуется тупиковым, «патовым» состоянием, так как его участники располагают примерно равными ресурсами;

г) стороны конфликта пришли к пониманию, что компромисс позволит сохранить хоть часть ресурсов или даже что-то получить от управляющего субъекта, предлагающего компромисс, что предпочтительнее перед реальной возможностью потерять все.

### Ограничения применения метода:

а) метод компромисса не затрагивает первопричины конфликта, что, как правило, ведет к новому разворачиванию конфликтного взаимодействия уже участвовавших в нем сторон;

б) результаты компромисса не могут быть долговременными, так как при существовании неразрешенной конфликтогенной проблемы у участников конфликта вскоре возникает неудовлетворенность неполными, «половинчатыми решениями»;

в) использование компромисса на начальном, предконфликтном этапе разворачивания организационного конфликта затрудняет осуществление объективного всестороннего анализа породившей его причины и ставит под сомнение необходимость поиска альтернативных управленческих решений.

### **5. Решение проблемы конфликта**

Решение проблемы конфликта предполагает рациональное сотрудничество всех его участников, как прямых, так и опосредованных, в поиске путей решения конфликта. Это сотрудничество возможно на основе взаимного признания существования противоречивых интересов и понимания причин этих противоречий, генерирующих конфликт, совместного определения системы управленческих воздействий на него, приемлемых для всех сотрудничающих сторон. Тот, кто пользуется методом решения проблемы конфликта, стремится разрешить его не за счет других, а вместе с другими.

#### Метод целесообразно использовать в ситуациях, когда:

а) необходимо разрешить и преодолеть конфликт, не нарушая при этом функционирование структурного подразделения или организации в целом;

б) у всех участников конфликта сформировалась потребность в преодолении конфликта и появилось понимание того, что решить эту задачу невозможно без совместных усилий по выявлению и устранению причин, следствием которых выступает собственно конфликт;

в) стороны конфликта пришли к пониманию того, что выигрывают в ситуации сотрудничества, когда вырабатываются эффективные меры по удовлетворению их общих интересов.

Все эти методы действенны и способны привести к функциональным результатам конфликта, если избегаются такие ошибки как:

1. *Попытки разрешить конфликт без выяснения его истинных причин, т.е. без проведения диагностики.* Часто попытки руководства погасить конфликт на личном уровне, добиться замирения оппонентов не приводят к положительным результатам вследствие того, что не решена базовая проблема, приведшая к конфликту. Вынужденные взаимодействовать оппоненты каждый раз все вновь «спотыкаются» о базовую проблему и воспроизводят конфликт.

2. *«Замораживание» конфликта.* Простое разведение сторон и разграничение областей их деятельности может иметь определенный положительный эффект. Но даже замена действующих субъектов,

осуществленная при сохранении объективных причин конфликта, приведет к его возобновлению с другим действующим составом.

3. *Неверно определенный предмет конфликта и оппоненты.* Даже если диагностика компонентов конфликта проведена, не может быть исключена вероятность ошибки в определении предмета конфликта и реальных оппонентов. Иногда активно действующие в конфликте оппоненты на самом деле не являются самостоятельными игроками и действуют по наводке реальных оппонентов, предпочитающих по тем или иным причинам находиться в «тени». Для того чтобы избежать такой ошибки, диагностика должна производиться по максимально развернутой схеме, в которой ведущим вопросом, требующим ответа, является вопрос: «Кому это выгодно?»

4. *Запаздывание в принятии мер.* Даже если конфликт был задан объективными причинами, он имеет тенденцию к распространению на межличностные отношения. Если по этому показателю конфликт перешел в хроническую форму, даже эффективных организационных решений бывает недостаточно для его разрешения. Оппоненты еще долгое время продолжают испытывать личную неприязнь друг к другу.

5. *Не комплексность, односторонность мер: силовых или дипломатических.* Опыт показывает, что наиболее эффективно сочетание разнообразных мер разрешения конфликта, которое позволяет актуализировать разноуровневые мотивы оппонированных сторон.

6. *Неудачный выбор посредника.* Выбор посредника, ведущего переговоры с обеими сторонами, не может быть случайным. Посредник должен быть равноудален от оппонентов и одновременно равно приближен к ним. Лучше всего, если какой-либо частью своей биографии он соприкасается с обеими сторонами и может считать каждой из сторон своим. Если положение посредника ассиметрично относительно оппонентов, это вызывает снижение доверия к нему у одной из сторон.

7. *Попытки посредника разыграть свою собственную «карту».* Оппоненты должны быть уверены в том, что помыслы посредника направлены исключительно в сторону разрешения конфликта. Если он даст повод для того, чтобы даже отчасти усомниться в своей мотивации, переговоры по урегулированию конфликта могут немедленно зайти в тупик.

8. *Пассивность оппонентов.* Оппоненты не достигнут желаемого компромисса, если будут ограничивать свою активность в его поисках. Некоторые конфликтологи считают, что более активную позицию должна занимать сторона, находящаяся в менее выгодной ситуации. Наверное, правильнее будет сказать, что активными должны быть обе стороны. При этом потери от бескомпромиссной позиции в стратегическом плане не могут быть выгодны ни одной из сторон. В очевидно конфликтной ситуации нельзя отсидеться, переждать. Раньше или позже инцидент может привести к еще более драматическим потерям для обеих сторон.

9. *Нет работы с эмоциями и напряжением.* Конфликту всегда сопутствуют большое напряжение и эмоциональные переживания. Эти

явления, как правило, значительно видоизменяют и восприятие, и деятельность сторон. Очень опасно, если эмоции возьмут верх над разумом. Так оно и может произойти, если не сопровождать переговоры по содержанию конфликта психологической работой, направленной на снижение уровня напряжения и эмоционального фона. При этом в отличие от переговоров, в которых участвуют три стороны, оппоненты и посредники, в психологической работе посредники должны участвовать раздельно.

10. *Нет работы со стереотипами.* Эмоциональные перегрузки могут приводить к активизации стереотипного восприятия, упрощающего картину мира и социальных отношений. Иногда проявляется так называемый эффект «туннельного» видения, при котором из поля зрения оппонентов выпадают целые области реальности, видимое лишается оттенков, становится черно-белым. Необходимо использование техник расширения поля сознания, смены точек зрения, рефлексивного понимания ситуации, например, с позиции противоположной стороны.

11. *Ошибки в договоре.* Содержание договоренности должно быть зафиксировано в письменном виде независимо от масштаба конфликта. Работа над письменным текстом договора существенно преобразует процесс переговоров, делает его более рациональным и значимым. В то же время ошибки в таком тексте могут обесценить весь трудный процесс достижения договоренностей. Конечно, мы имеем в виду отнюдь не грамматические ошибки. Речь идет об ошибках содержательных, при которых стороны и посредники не предусмотрели каких либо аспектов ситуации. Такие ошибки обычно приводят к тому, что одна из сторон успешно нарушает не предусмотренные пункты договоренности и делает это на вполне законном основании. Об этих пунктах она не договаривалась и поэтому свободна от каких либо обязательств.

12. *Генерализация конфликта* (не было мер по его ограничению, локализации). Естественное стремление конфликтующих сторон состоит в усилении своих позиций. Одно из направлений такого усиления - привлечение на свою сторону сильных сторонников. Если не остановить этого явления, может произойти качественное расширение зоны конфликта, привлечение в него все новых оппонентов. Поэтому одной из первых договоренностей должна стать договоренность об ограничении зоны конфликта и его оппонентов.

А.Филли предлагает следующую методику разрешения конфликта:

1. Определите проблему конфликта в категориях целей, а не решений.
2. После определения проблемы найдите решения, приемлемые для всех сторон конфликта.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме конфликта, а не на личностных качествах его участника
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимовлияние и обмен информацией между сторонами конфликта.
5. Общение между участниками конфликта должно содержать обмен мнениями при минимуме гнева и угроз.



Следование данной методике позволит прийти к функциональному решению конфликта.

## **Задание 15.1**

### **Материал для закрепления знаний**

#### **1. Ответьте на вопросы:**

**1.1. Какой тип конфликта не подходит под одно из его определений?**

- А) внутриличностный конфликт;
- Б) межличностный конфликт;
- В) конфликт между личностью и группой;
- Г) межгрупповой конфликт

**1.2. К структурным методам разрешения конфликтов относят:**

- А) использование системы вознаграждений;
- Б) сглаживание;
- В) разъяснение требований к работе;
- Г) принуждение.

**1.3. Межличностными методами разрешения конфликтов являются:**

- А) использование координационных и интеграционных механизмов;
- Б) принуждение;
- В) компромисс;
- Г) уклонение.

**2. Прочитайте ситуации для анализа (7, 8, 17-23), приведенные в приложении 1 учебного пособия. Примите по ним решения.**

**3. Разработайте правила управления конфликтами в организации.**

**4. Дополните методику разрешения конфликта А.Филли.**

**5. Постройте модель конфликта любого типа. Для этого: выделите участников конфликта, сформулируйте причину конфликта, определите опасения и ожидания каждой стороны (участника) конфликтной ситуации, предложите метод решения конфликта. Объясните свой выбор.**

## **Задание 15.2**

### **Проверка степени усвоения материала**

1. Раскройте сущность понятия «конфликт».
2. Назовите типы конфликтов в организации.
3. Раскройте причины возникновения конфликтов в организации.
4. Объясните структурные методы разрешения конфликтов в организации.

5. Объясните межличностные методы разрешения конфликтов в организации.
6. Объясните методику разрешения конфликта А.Филли.

## РАЗДЕЛ 5. ЛИЧНОСТЬ МЕНЕДЖЕРА

### ТЕМА 17. Профессиональные и личностные качества менеджера

#### Учебный материал 17

Практика показывает, что одни руководители умело ведут людей за собой, успешно преодолевая возникающие трудности, другие же в подобных условиях вызывают лишь недоверие со стороны подчиненных и терпят неудачу.

Для того, чтобы стать успешным менеджером, необходимо владеть рядом профессиональных и личностных качеств. Таких как:

- **адаптивная мобильность** (склонность к творческим формам деятельности, к непрерывному углублению знаний, инициативность, нетерпимость к косности, к консервативным проявлениям, стремление учить других (повышать квалификацию, повышать знания), желание качественных изменений в организации и содержании собственной деятельности, готовность к обоснованному риску и т.д.);

- **контактность** (общительность, экстравертность, интерес к людям, высокий уровень притязаний в сфере межличностных отношений, способность располагать к себе людей, видеть себя со стороны, выслушивать, понимать и убеждать людей, умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника и т.д.);

- **стрессоустойчивость** (интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях, самообладание и трезвость мышления при принятии коллективных решений и т.д.);

- **доминантность** (властность, честолюбие, стремление к личной независимости, к лидерству в любых обстоятельствах и любой ценой, готовность к бескомпромиссной борьбе за свои права, игнорирование авторитетов, самоуважение, соседствующее с высокой самооценкой, с завышенным уровнем притязаний, смелость, волевой характер и т.д.).

Современный менеджер должен:

1. уметь управлять собой;
2. иметь разумные личностные ценности;
3. иметь четкие личные цели;
4. быть направленным на постоянный личный рост;
5. уметь быстро решать проблемы;
6. быть творческой личностью;
7. научиться влиять на людей;
8. понимать специфику управленческого труда, знать современные управленческие подходы;
9. развивать организаторские способности;
10. стремиться к обучению кадров (повышать их квалификацию);
11. уметь формировать коллектив.

Для того, чтобы управленческая деятельность менеджера была наиболее эффективной, необходимо, чтобы менеджер был лидером.

## Задание 17.1

### Материал для закрепления знаний

#### 1. Ответьте на вопросы:

**1.1. В состав такого качества менеджера как адаптивная мобильность входят:**

- А) интеллектуальная и эмоциональная защищенность в проблемных ситуациях;
- Б) инициативность;
- В) желание качественных изменений в организации и содержании собственной деятельности;
- Г) честолюбие.

**1.2. В состав такого качества менеджера как доминантность входят:**

- А) самоуважение, соседствующее с высокой самооценкой, с завышенным уровнем притязаний;
- Б) властность;
- В) умение взглянуть на конфликтную ситуацию глазами собеседника;
- Г) инициативность.

**1.3. В состав такого качества менеджера как контактность входят:**

- А) властность;
- Б) интерес к людям;
- В) способность располагать к себе людей;
- Г) инициативность.

**1.4. В состав такого качества менеджера как стрессоустойчивость входят:**

- А) самообучение;
- Б) самообладание;
- В) саморазвитие;
- Г) самовоспитание.

**2. Заполните таблицу, указав качества личности, которые Вы хотите в себе развивать:**

<b>Качества личности</b>	
<b>Физические качества</b>	
<b>Эмоциональные качества</b>	
<b>Интеллектуальные качества</b>	
<b>Духовные качества</b>	
<b>Социальные качества</b>	

## Задание 17.2

### Проверка степени усвоения материала

1. Назовите качества личности менеджера, необходимые ему для успешной профессиональной деятельности.
2. Объясните, какие способности нужно развивать менеджеру.

## ТЕМА 18. Лидерство

### Учебный материал 18

Любой руководитель должен знать, что быть менеджером и быть лидером не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними, прежде всего, использует и полагается на должностную основу власти. В отличие от управления, лидерство предполагает в организации последователей, а не подчиненных. Т.е., традиционные отношения «начальник - подчиненный» заменяются отношениями «лидер - последователь». Лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть в ней лидером.

Сила и принуждение при традиционном руководстве при лидерстве заменяются побуждением и воодушевлением. В результате лидерского подхода воздействие основывается на принятии людьми требований лидера без явного или прямого проявления власти. Способность лидера влиять на людей дает ему возможность использовать власть и авторитет, получаемые от его последователей.

**Лидерство** – это тип управленческого решения, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на достижение людьми общих целей.

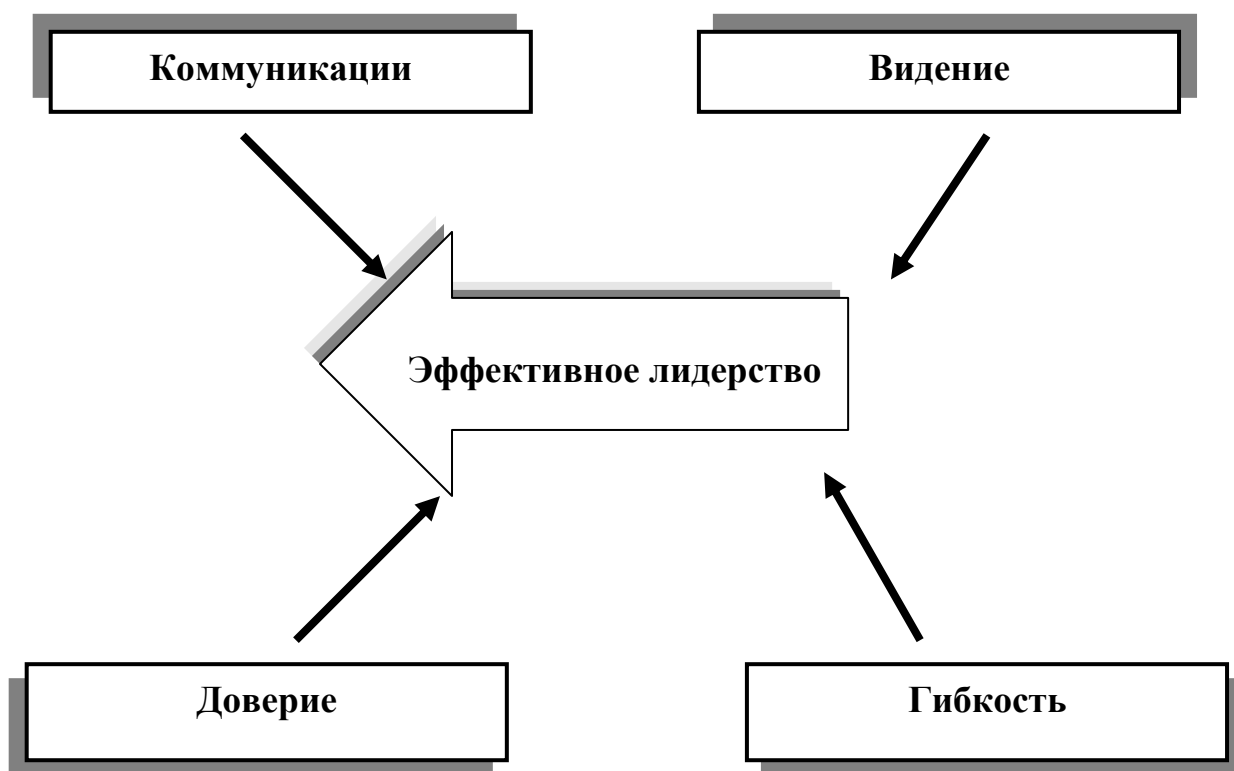
Эффективное лидерство предполагает всесторонний анализ. Настоящие лидеры постоянно задают себе вопросы типа:

- Что у меня хорошо получается?
- В чем мои личные положительные стороны?
- Чего мне как лидеру не хватает?
- Над чем я еще должен работать, чтобы было лучше?

Лидерским способностям и умениям можно научиться, так как известно, что лидерами становятся не сразу. Анализ различных теорий лидерства показывает, что неудачи постигают лидера по различным причинам, но успех к лидерам приходит во многом при наличии у них достаточно одинаковых способностей и умений.

В ведущих школах бизнеса существуют специальные программы развития лидерских качеств. В данных школах бизнеса считают, что для того, чтобы быть успешным лидером, менеджеру необходимо:

- иметь способность создавать образ будущего состояния организации и доводить его до последователей правами и полномочиями по осуществлению цели;
  - признавать свои слабые стороны и уметь привлекать людей и использовать другие ресурсы для их устранения;
  - для передачи своего видения последователям обладать высокой коммуникативностью. Это позволит вселять в людей веру в успех труда;
  - всегда помнить, что эффективное лидерство в настоящее время это не железная рука, а высокая чувствительность и гибкость мышления.
- Данные условия эффективного лидерства отражены на рисунке 17.



**Рисунок 17 – Условия эффективного лидерства**

Каждому лидеру присущи определенные качества, которые, по сути, и дают ему возможность быть лидером. Данные качества представлены в таблице 13.

**Таблица 13**

**Качества лидера**

Качества лидера	Характеристика качеств лидера
1	2
Энергичность	Лидер, как правило, очень активен и старателен. Он отличается большим желанием добиться успеха, честолюбив, энергичен, неутомим, настойчив и инициативен.
Желание вести за собой	Лидер характеризуется сильным желанием влиять на других людей и вести их за собой. Он проявляет готовность брать на себя ответственность.

**Продолжение таблицы 13**

1	2
Честность и цельность натуры	Лидер формирует доверительные отношения между собой и своими подчиненными, проявляя честность, порядочность и демонстрируя неразрывность слова и дела.
Уверенность в себе	Подчиненные обращаются к лидеру, чтобы избавиться от каких-либо сомнений по ому или иному вопросу. По этой причине лидер должен демонстрировать абсолютную уверенность в себе, что позволит ему убедить подчиненных в правильности намеченных целей и принятых им решений.
Интеллект	Лидер должен обладать незаурядными умственными способностями, что позволит ему собирать, синтезировать и интерпретировать большое количество информации; он также должен суметь сформировать видение своего подразделения, решать проблемы и принимать правильные решения.
Профессиональная компетентность	Хороший лидер обладает высоким уровнем знаний о компании, отрасли промышленности, в которой работает его организация, и разбирается в технических вопросах. Глубокие знания позволяют лидерам принимать обоснованные решения и предвидеть их последствия.

**Классификации стилей лидерства**

Лидером руководитель может стать в соответствии с различными характеристиками своей деятельности и характеристиками личностных и профессиональных качеств. Исходя из этого, существуют различные подходы к классификациям стилей лидерства. Рассмотрим две из них.

*Первая классификация:*

1. **По содержанию деятельности** лидеры бывают:
  - 1.1. вдохновители;
  - 1.2. исполнители.
2. **По стилям и методам управления** лидер может быть:
  - 2.1. авторитарный;
  - 2.2. демократический;
  - 2.3. либеральный.
3. **По характеру деятельности** выделяют:
  - 3.1. универсального лидера;
  - 3.2. ситуационного лидера.

*Вторая классификация:*

1. Лидер – организатор.
2. Лидер – инициатор.
3. Лидер – эрудит.
4. Лидер – генератор эмоционального настроения.
5. Лидер эмоционального притяжения.
6. Лидер – умелец.

В данных классификациях представлены абсолютно разные подходы к трактовке сущности лидерства.

Но существует единое мнение, что для того, чтобы стать настоящим лидером, менеджер должен развивать в себе качества харизматичной личности.

**Харизма** – это власть, построенная не на логике давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера.

Рассмотрим несколько характеристик харизматичных личностей:

1. **Обмен энергией.** Создается впечатление, что личности излучают энергию и заряжают ею окружающих людей.

2. **Внушительная внешность.** Харизматичный лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится.

3. **Независимость характера.** В своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других.

4. **Хорошие риторические способности.** Эти люди имеют способность говорить грамотно, четко излагать свои мысли, а также могут добиться в беседе с другим человеком того результата, который им необходимо получить.

5. **Восприятие восхищения своей личностью.** Эти люди чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, несколько не впадая в надменность или себялюбие.

6. **Достойная и уверенная манера держаться.** Данные люди выглядят собранными и владеющими ситуацией.

## Задание 18.1

### Материал для закрепления знаний

#### 1. Ответьте на вопросы:

##### 1.1. Лидер – это человек, у которого есть:

- А) последователи;
- Б) подчиненные;
- В) он сам по себе.

##### 1.2. Харизматичная личность - это:

- А) руководитель организации;
- Б) человек, владеющий определенными выдающимися способностями;
- В) человек, признанный всеми как лидер, имеющий систему знаний, способностей, дающую ему возможность быть намного выше уровнем, чем основная масса людей, и признающий это.

##### 1.3. К условиям эффективного лидерства относят:

- А) видение;
- Б) ответственность;
- В) доверие;
- Г) общительность.

##### 1.4. Укажите типы лидеров:



- А) лидер-инициатор;
- Б) лидер - классификатор;
- В) лидер - эрудит;
- Г) лидер - мотиватор;
- Д) лидер – умелец.

### **1.5. Харизма – это:**

- А) власть, построенная на силе личностных качеств человека;
- Б) характеристика руководителя;
- В) внешний облик работника;
- Г) религиозное учение.

2. **Дайте рекомендации** по развитию качеств лидера.

## **Задание 18.2**

### **Проверка степени усвоения материала**

1. Раскройте сущность понятий «лидерство», «лидер», «харизма».
2. Назовите условия эффективного лидерства. Объясните их.
3. Назовите качества лидера. Объясните их.
4. Назовите стили лидерства.
5. Раскройте характеристики харизматичных личностей.

## **ТЕМА 19. Власть и влияние**

### **Учебный материал 19**

**Власть** — это возможность влиять на поведение других. Понятие власти может относиться к индивиду, группе, организации.

Под **влиянием** понимается процесс, при котором одна из сторон изменяет поведение других сторон.

Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

1. власть — это потенциал, имеющийся у ее пользователя;
2. между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
3. тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

**Власть** — это категория управления, определяющая взаимозависимость между участниками организационного процесса.

Влияние и власть определяются не только должностью, но и способностями руководителя и зависят от способностей исполнителя, а также от ситуации, в которой осуществляется управление. Власть руководителя должна быть достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства незначительности, а следовательно, сопротивления.

Эффективные руководители будут проявлять свою власть не только в приказной форме, но и обеспечивать исполнителей средствами и условиями для достижения целей и выполнения задач.

Выделяют следующие формы власти:

1. **Законная власть** предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации. При этом исполнитель воспринимает как должное то, что руководитель имеет право отдавать приказания. Поэтому законную власть часто называют традиционной.

2. **Экспертная власть** основана на признании окружающими наличия у индивида недоступных им специальных знаний. Такая власть приобретает все большее распространение, т.к. активизирует использование руководителем своего образования, опыта, таланта, усилий и навыков.

3. **Власть, основанная на принуждении**, заключается в том, что исполнитель выполняет указания под страхом наказания, которое может принимать различные формы: дисциплинарные взыскания, увольнение, физическое насилие, сверхжесткий контроль и др.

Этот вид власти не является достаточно эффективным, т.к. ограничивает инициативу, творчество, самостоятельность подчиненных.

4. **Власть, основанная на вознаграждении**, проявляется в тех случаях, когда исполнитель уверен, что руководитель может оценить его действия и отметить определенным вознаграждением, и поэтому выполняет его просьбы или указания.

Это наиболее распространенная форма власти, которая достаточно эффективна и используется для подкрепления права на власть. Сила этой власти может быть ослаблена невыполнением обещаний руководителем или поощрением подчиненных, не заслуживших его. Недостатком власти, основанной на вознаграждении, является ее ограниченное воздействие, определяемое оценкой подчиненными ценности вознаграждения.

История и современность демонстрируют большое количество примеров, когда власть, основанная на вознаграждении, может использоваться вопреки нравственным ценностям человечества, о чем свидетельствуют примеры.

5. **Эталонная (референтная) власть** связана с личными качествами или способностями руководителя, которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляются им примером для подражания.

В противоположность безличному влиянию традиции референтное влияние — целиком личное, поэтому его называют харизмой. Желание сотрудников быть похожими на такого руководителя наделяет последнего определенной дополнительной властью над ними. Преимущество этой формы власти широко используют рекламодатели, когда привлекают политиков, звезд кино, эстрады, спортсменов для рекламы.

6. **Информационная власть** базируется на возможности доступа к информации или контролю над ней.

Эта форма власти основана на том, что координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью позволяют человеку или группе людей влиять на других. Так, помощники и секретари, как правило, обладают значительным количеством информации, они могут помочь подготовить информацию для решения, но не принять решение.

7. **Ресурсная власть** основана на доступе к ресурсам организации или на праве распоряжаться ими.

В организации поток распределения ресурсов обычно имеет направленность сверху вниз и подвержен определенной ограниченности. Иерархичность строения организаций дает возможность высшим руководителям контролировать ограниченные ресурсы. При этом некоторые руководители, чтобы получить возможность влиять на людей, сознательно создают дефицит ресурсов. Недостатком ресурсной власти является ограниченность количеством ресурсов и ее слабость при их отсутствии.

Кроме того, в теории менеджмента рассматривают такие формы власти, как **влияние через убеждение** и **влияние посредством участия**.

**Влияние через убеждение** осуществляется на основе эффективной передачи точки зрения влияющего непосредственно исполнителю. Убеждение влияет тем, что потенциальный исполнитель сознательно делает то, что предлагает руководитель, соглашаясь с его аргументами и одновременно удовлетворяя собственную потребность.

При использовании **власти убеждения** руководитель должен иметь авторитет и высокую степень доверия со стороны исполнителей. Недостатком этой формы власти является медленное воздействие и неопределенность. Кроме того, убеждение — это одноразовый процесс, который постоянно приходится начинать сначала с каждой новой задачей.

**Влияние посредством участия** подчиненных в решении проблем строится на свободном обмене информацией между руководителем и исполнителем. При этом процесс убеждения сотрудников руководителем отсутствует. Подчиненные в данном случае без уговоров готовы принимать участие в решении проблем организации, так как ими движет потребность в самовыражении, успехе.

## Задание 19.1

### Материал для закрепления знаний

#### 1. Ответьте на вопросы:

1.1. **Какая форма власти построена на личных качествах или способностях руководителя, которые воспринимаются исполнителями как привлекательные и представляются им примером для подражания:**

- А) законная власть;
- Б) экспертная власть;
- В) эталонная власть;
- Г) ресурсная власть.

1.2. **Какая форма власти предоставляется индивиду в рамках его официальной должности в организации:**

- А) законная власть;
- Б) экспертная власть;
- В) эталонная власть;
- Г) ресурсная власть.

**1.3. Какая форма власти основана на доступе к ресурсам организации или на праве распоряжаться ими:**

- А) законная власть;
- Б) экспертная власть;
- В) информационная власть;
- Г) ресурсная власть.

**2. Приведите в качестве примера ситуации, когда реализуются указанные формы власти.**

## **Задание 19.2**

### **Проверка степени усвоения материала**

1. Раскройте сущность понятий «власть» и «влияние».
2. Назовите формы власти.

## **ТЕМА 20. Стили управления**

### **Учебный материал 20**

Если менеджер хочет быть настоящим лидером, то он должен уметь руководить в соответствии с ситуацией. Для этого он должен уметь пользоваться различными стилями управления.

Под *стилем управления* (управленческой деятельности) следует понимать комплекс методов, приемов и средств, применяемых руководителем для достижения поставленных целей. При внешнем сходстве поведения современных руководителей и процедур управления между ними имеется немало отличий. Особенности темперамента и характера субъекта, его внешние данные, пол, возраст, семейное положение, национальность, политические или религиозные предпочтения, уровень образования и опыт работы, а также аналогичные характеристики подчиненных сотрудников, умноженные на состояние самой организации и обстановку за ее пределами, – эти и другие факторы определяют стиль управления.

Существует немало различных классификаций стилей управленческой деятельности. Обозначим лишь наиболее известные и значимые.

Одна из самых простых и распространенных классификаций основана на сопоставлении форм и способов принятия и реализации управленческих решений. В современном менеджменте сложилась традиция выделять главную «тройку» стилей: *авторитарный*, или автократический (крайним проявлением авторитаризма выступает принцип «руководитель – все, подчиненные – ничто», основными методами реализации такой доктрины

являются «кнут» и «пряник»), *демократический*, или коллегиальный («руководитель – первый среди равных сотрудников организации», и *либеральный*, или попустительский (разрешительный) - (руководитель «отходит» от дел, делегируя свои полномочия и предпочитая управлять организацией более или менее «дистанционно»).

Учитывая тот факт, что многие руководители не критически относятся к себе и имеют выраженную склонность к одному из стилей управления (чаще – к авторитарному), обозначим их основные достоинства и недостатки.

Сравнительные характеристики базовых стилей управления

<b>Базовые стили управления</b>	<b>Основные преимущества и возможности</b>	<b>Основные недостатки и угрозы</b>
<b>Авторитарный</b>	Экономия времени, определение границ полномочий и ответственности, жесткий контроль	Подавление инициативы подчиненных, субъективизм и «мания величия» руководителя
<b>Демократический</b>	Коллективизм, поощрение инициативы и творчества, гармоничное развитие персонала	Дополнительные временные затраты, низкий профессионализм отдельных сотрудников
<b>Либеральный</b>	Делегирование полномочий, предоставление дополнительных прав и свобод подчиненным, экономия средств	Снижение или потеря управляемости, угроза деградации или краха организации

Более подробно характеристики каждого из этих стилей управления, а также смешанный стиль представлены в таблице 14.

Таблица 14

## Характеристика стилей управления

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили управления			
	Авторитарный	Демократический	Либеральный	Смешанный
1	2	3	4	5
Методы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещания	Единолично или коллегиально в решении ситуации
Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, упрощивает	Исходя из ситуации приказывает, предлагает, согласовывает.
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность	Чаще всего распределяет ответственность между собой и подчиненными
Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересных делах	Отдает инициативу в руки подчиненных	Подавляет когда уверен в правоте, поощряет, если нужно коллегиальное решение
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается	Нерегулярно занимается подбором кадров и без четкой системы
Отношение к недостаткам знаний	«Все знает и умеет», редко повышает квалификацию	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет это среди подчиненных	Старается быть в курсе современных проблем, периодически повышает квалификацию

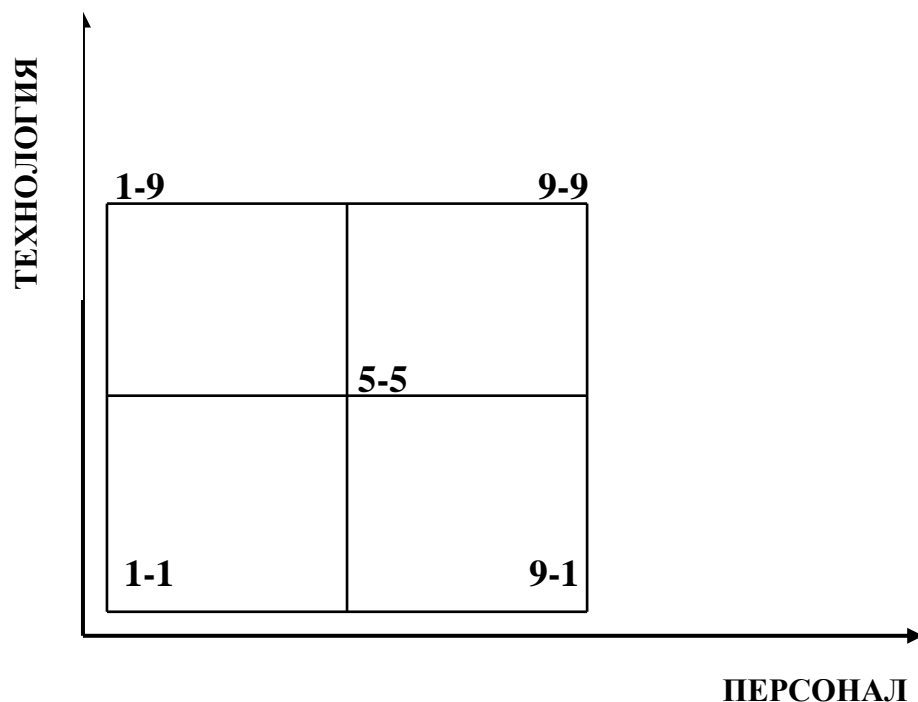
**Продолжение таблицы 14**

1	2	3	4	5
Стиль общения	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит общение	Вступает в контакт с подчиненными только по их инициативе	Чаще всего зависит от темперамента, преимущественно коммуникабельный.
Характер отношений с подчиненными	Жесткий, диктуется настроением	Ровная манера поведения, постоянный самоконтроль	Мягко, покладист	Преимущественно доброжелательный
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной, жесткой дисциплины и строгого распорядка	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Не требует соблюдения формальной дисциплины, терпим к нарушениям	Поддерживает формальную дисциплину, хотя иногда «покрывает нарушения»
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказания основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Использует различные виды вознаграждения и наказания	Чаще всего пользуется вознаграждением	В зависимости от ситуации и уровня подчиненных применяет разные способы

**Фред Фидлер**, изучая проблемы взаимосвязи стилей руководства и конкретных рабочих ситуаций, выделил два типа руководства: *ориентированное на взаимоотношения* (потребности сотрудников) и *ориентированное на выполнение рабочих заданий*. Он предложил анализировать конкретные ситуации на основе сочетания трех параметров (качество взаимоотношений «руководитель – подчиненные», структура задачи, должностные полномочия), каждый из которых рассматривается как благоприятный либо неблагоприятный. Результаты исследований Ф.Фидлера получили общее название: *«ситуативный подход»*.

Идеи Ф.Фидлера способствовали появлению концепции «путь – цель». Ее авторы – **Мартин Эванс и Роберт Хаус** – охарактеризовали поведение руководителя как *поддерживающее* (основанное на открытости, доброжелательности и заботе о сотрудниках), *директивное* (планирование работы, установление графиков исполнения заданий, жесткий контроль, стандартизация поведения) и *ориентированное на достижение цели* (определение перспективных целей, уверенность руководителя в подчиненных, оказание им помощи, стимулирование и развитие персонала).

Еще одним подходом к определению стиля управления и к определению на его основании типа менеджеров является **модель Р.Блейка – Д.Моутон** (рисунок 18).



**Рисунок 18 – Модель Р.Блейка – Д.Моутон**

Согласно данной модели выделяются следующие стили руководства и типы менеджеров:

**1 – 1. Попустительский стиль.** Характеризуется минимумом внимания, как к организации производства, так и минимумом внимания к персоналу. В



данном случае менеджер занят только собой. При этом у него развивается преданность вышестоящему начальству.

**9 – 1. Либеральный стиль.** Характеризуется полным вниманием к персоналу. Менеджер уделяет большое внимание социальному быту персонала, но не за счет улучшения технологий. Фактически такой управленец является «марионеткой» рабочего коллектива.

Либеральный стиль – это стиль директора пансионата или клиенто-ориентированного менеджера.

**1 – 9. Авторитарный стиль.** Характеризуется полным или почти полным отсутствием внимания к персоналу. Цель такого менеджера – выполнение плана работы любой ценой.

**5 – 5. Компромиссный стиль.** Девиз такого менеджера: «Звезд с неба не хватаю, но и управляю не хуже других». Взгляд вышестоящих руководителей на такого управленца как на «чемодан без ручки», т.е. нести неудобно, а выбросить жалко.

**9 – 9. Демократический стиль.** Характеризуется максимумом внимания к работе с людьми и максимумом внимания к организации производства.

Задачей современной школы менеджмента является приведение менталитета руководителя к стилю 9 – 9.

## Задание 20.1

### Материал для закрепления знаний

#### 1. Ответьте на вопросы:

**1.1. Управленческую решетку, раскрывающую стили управленческой деятельности, разработали:**

- А) Р.Блейк;
- Б) Д.Моутон;
- В) И.Ансофф;
- Г) А.Джагер.

**1.2. Р.Блейк и Д. Моутон выделили следующие стили управления персоналом:**

- А) авторитарный, попустительский, компромиссный, либеральный, демократический;
- Б) авторитарный, независимый, компромиссный, либеральный, демократический, отсутствующий;
- В) авторитарный, либеральный, попустительский, демократический, харизматический, смешанный;
- Г) нет правильного ответа.

**1.3. Для авторитарного стиля управления характерны:**

- А) концентрация власти в руках одного человека;
- Б) возможность делегирования полномочий;
- В) равнодушие к деятельности сотрудников организации;

- Г) внимание к деятельности сотрудников организации;
- Д) единоличное принятие управленческих решений;
- Е) коллегиальное принятие управленческих решений.

**1.4. Для демократического стиля управления характерны:**

- А) концентрация власти в руках одного человека;
- Б) возможность делегирования полномочий;
- В) равнодушие к деятельности сотрудников организации;
- Г) внимание к деятельности сотрудников организации;
- Д) единоличное принятие управленческих решений;
- Е) коллегиальное принятие управленческих решений.

**1.5. Два типа руководства: ориентированное на взаимоотношения (потребности сотрудников) и ориентированное на выполнение рабочих заданий выделил:**

- А) М. Эванс;
- Б) Р. Хаус;
- В) Ф. Фидлер;
- Г) Л. Портер.

2. Дайте характеристику руководителю, постоянно придерживающемуся авторитарного, демократического, либерального стиля управления.

3. Определите, в каких ситуациях уместно применять авторитарный, демократический, либеральный и смешанный стиль управления.

**Задание 20.2**

**Проверка степени усвоения материала**

1. Раскройте сущность понятия «стиль управления».
2. Дайте характеристику авторитарному, демократическому, либеральному и смешанному стилю управления.
3. Объясните типы руководства, выделенные Ф. Фидлером.
4. Раскройте суть концепции «путь – цель» М. Эванса и Р. Хауса.
5. Раскройте стили управления и типы менеджеров в модели Р. Блейка – Д. Моутон.

**ТЕМА 21. Методы управления персоналом**

**Учебный материал 21**

При каждом стиле управления доминируют свои методы управления персоналом.

*Методы управления персоналом* - совокупность способов воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и

практика выработали три группы методов управления персоналом: административно-правовые, экономические и социально-психологические.

Административно-правовые методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий. Различают пять основных способов административно-правового воздействия: организационное и распорядительное воздействие, дисциплинарная ответственность и взыскания, материальная ответственность и взыскания, административная ответственность и взыскания. *Организационное воздействие* основано на действии утвержденных внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав организации, организационная структура и штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка. *Распорядительное воздействие* направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и поддержание заданных параметров системы управления путем прямого административного регулирования. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения. *Дисциплинарная ответственность и взыскания* строятся на соблюдении дисциплины. Дисциплинарные взыскания налагаются руководителем организации, а также должностными лицами организации, которым в установленном законом порядке делегированы соответствующие права. *Материальная ответственность* в полном размере причиненного работодателю ущерба может быть установлена трудовым договором, заключаемым с руководителем организации, заместителем руководителя, главным бухгалтером, а с иными работниками — отдельными письменными договорами. Работники несут полную материальную ответственность за умышленное причинение ущерба, за ущерб, причиненный в состоянии алкогольного, наркотического и токсического опьянения, а также за ущерб, причиненный в результате совершения преступления или административного проступка. За совершение *административных правонарушений* могут устанавливаться и применяться такие административные наказания, как предупреждение, административный штраф, дисквалификация и др.

*Экономические методы* управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «карать». Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

*Социально-психологические методы* — способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на

группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их можно разделить на: социологические, направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия, и психологические, целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности.

*Социологические методы* позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе. К числу социологических методов управления относят: социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями. *Психологические методы* управления персоналом направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны. Главной особенностью этих методов является то, что они направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и так далее.

Стили и методы управления существуют в определенном единстве. И каждый стиль характеризуется присущими только ему методами управления. Так авторитарному стилю присуще использование таких социально-психологических методов, как: принуждение, командование, давление, запрещение, порицание, осуждение и так далее. Из экономических методов управления руководитель – автократ использует систему штрафов и удержаний, а из административно-правовых - приказы, административные и дисциплинарные взыскания, чаще, чем поощрения. Демократический и либеральный стили управления, в отличие от авторитарного, характеризуются использованием позитивных методов воздействия на сотрудников, среди экономических методов чаще используются мотивирующие и стимулирующие методы, такие как, участие в прибылях, материальное стимулирование, бонусная система оплаты труда, среди административно-правовых методов - методы, которые основаны на изучение правил работы и трудового распорядка (инструктаж, координация, указания). Среди социально-психологических - просьба, побуждение, похвала, убеждение и тому подобное.

Эффективное сочетание методов управления персоналом в деятельности, как отдельного менеджера, так и организации в целом позволит создать условия для повышения эффективности труда.

## **Задание 21.1**

### **Материал для закрепления знаний**

#### **1. Ответьте на вопросы:**

##### **1.1. К методам управления персоналом относятся:**

- А) административные методы;
- Б) экономические методы;
- В) социологические методы;
- Г) социально-психологические методы.

**1.2. Когда говорят о таких формах воздействия на персонал как: материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации, то речь идет о:**

- А) административно-правовых методах управления персоналом;
- Б) экономических методах управления персоналом;
- В) социально-психологических методах управления персоналом.

**1.3. К какому способу воздействия относятся распоряжения, указания, инструкции:**

- А) организационное воздействие;
- Б) распорядительное воздействие;
- В) дисциплинарная ответственность и взыскания
- Г) материальная ответственность;
- Д) административная ответственность и взыскания.

**1.4. Какие методы управления персоналом направлены на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия?**

- А) социально-психологические;
- Б) социологические;
- В) психологические;
- Г) административно-правовые.

**1.5. Что основано на таких нормативных документах как: штатное расписание, положения о подразделениях, коллективный договор?**

- А) организационное воздействие;
- Б) распорядительное воздействие;
- В) дисциплинарная ответственность и взыскания
- Г) материальная ответственность;
- Д) административная ответственность и взыскания.

**1.6. Какие методы управления персоналом основаны на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий?**

- А) административно-правовые;
- Б) экономические;
- В) социально-психологические.
- Г) дисциплинарные.

**1.7. Какие методы управления персоналом воздействуют на внутренний мир конкретной личности?**

- А) социально-психологические;
- Б) социологические;
- В) психологические;
- Г) административно-правовые.

**2. Определите качества руководителя, работающего в соответствии с названным стилем руководства. Занесите их в таблицу.**

<b>Авторитарный руководитель</b>	<b>Демократический руководитель</b>	<b>Либеральный руководитель</b>

**3. Представьте каждого руководителя. Определите цвет его личности (возможно сочетание нескольких оттенков). Сравните выделенный Вами цвет с характеристикой цвета, предложенной в таблице. Посмотрите, соответствуют ли названные качества руководителя того или иного типа с названной Вами цветовой гаммой. Проведите анализ личности руководителя.**

<b>Цвет личности</b>	<b>Характеристики цвета (соответствует характеристикам личности)</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
Красный	энергия, сила, агрессия, эмоциональность, воля к победе, влечение к борьбе.
Бордовый	спокойствие, уверенность в себе, стремление к идеалу.
Синий	спокойствие, умиротворенность чувств, чувствительность, ранимость.
Зеленый	напряженность, упорство, целеустремленность, сопротивляемость изменениям, постоянство воззрений.
Желтый	раскованность, полная радостных надежд изменчивость, отсутствие последовательности, планомерности, ожидание счастья, направленность в будущее.

1	2
Фиолетовый	магия, волшебство, стремление восхищать других, интуитивное постижение мира.
Серый	освобождающийся от обязательств, укрывающий от внешних причин и воздействий.
Серебристый (излучающий свет)	творческий, легкий на подъем, коммуникабельный, стремящийся к идеалу.
Коричневый	утрата своего жизненного предназначения, потеря домашнего очага, дискомфорт, болезнь.
Белый	сочетающий в себе любые качества.
Черный	закрытый для всех.

## Задание 21.2

### Проверка степени усвоения материала

1. Раскройте сущность понятия «метод управления персоналом».
2. Раскройте содержание административно-правовых, экономических и социально-психологических методов управления персоналом.
3. Раскройте взаимосвязь стилей руководства и методов управления персоналом.

## ТЕМА 22. Деловой этикет менеджера

### Учебный материал 22

**Этикет** – это совокупность правил, регламентирующих внешнее проявление отношения к людям.

Современный этикет подразделяется на несколько *видов*. Каждый вид этикета представляет собой систему правил, соблюдаемых в определенных кругах:

- *общегражданский этикет* – совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых гражданами при общении друг с другом;
- *деловой этикет* – установленный порядок поведения в сфере бизнеса и деловых контактах;
- *придворный этикет* – строго регламентированный порядок и формы обхождения, установленные при дворах монархов;
- *дипломатический этикет* – правила поведения дипломатов и других официальных лиц при контактах друг с другом на дипломатических приемах, визитах, переговорах;
- *воинский этикет* – свод общепринятых в армии правил и норм поведения военнослужащих во всех сферах их деятельности.

Деловой этикет – важнейшая сторона профессиональной деятельности человека. Знание делового этикета – необходимое профессиональное качество, которое надо приобретать и постоянно совершенствовать. Так, Дейл Карнеги еще в 1936 году писал: «Успехи того, или иного человека в его финансовых делах процентов на 15 зависят от его профессиональных знаний и процентов на 85 – от его умения общаться с людьми». Немало рушится карьер и теряется денег из-за неправильного поведения или невоспитанности.

Стремясь научиться деловому этикету, прежде всего, нужно запомнить его следующие *основные правила*.

*Делайте все вовремя.* Будьте внимательны к окружающим, делайте все в срок, будьте пунктуальны.

*Не болтайте лишнего.* Надо очень внимательно следить за тем, что вы говорите, и четко представлять какие последствия может иметь утечка информации для тех, кто с ней работает.

*Будьте любезны, доброжелательны и приветливы.* Ваши деловые партнеры, клиенты, покупатели, сослуживцы или подчиненные могут сколько угодно придирается к вам, главное помните: вы все равно обязаны вести себя с ними вежливо, приветливо и доброжелательно.

*Думайте о других, а не только о себе.* Уважайте других людей, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Если кто-то ставит под сомнение качество вашей работы, не бросайтесь сразу в атаку, покажите, что цените замечания и опыт других людей.

*Одевайтесь, как положено.* Ни в коем случае не следует забывать, что необходимо вписываться в контингент работников вашего уровня.

*Говорите и пишите хорошим языком.* Это значит, что вы должны помнить о культуре речи.

Идея равенства мужчин и женщин в деловом взаимодействии несколько противоречит правилам общегражданского этикета (в нем приоритет всегда за женщиной). Непосредственно в процессе делового общения вам нужно будет определиться, какие из правил этикета более свойственны данной организации.

Так, деловой этикет подразумевает соблюдение следующих общих правил:

- дверь открывает тот, кто ближе к ней стоит;
- стучать в дверь чьего-либо кабинета в рабочее время не обязательно;
- и мужчины, и женщины поднимаются со стула, чтобы поприветствовать посетителя вне зависимости от его пола;
- и мужчины, и женщины обмениваются рукопожатиями;
- независимо от того, кто кого приглашает на обед, платит приглашающий;
- если все сотрудники, находящиеся в кабинете, пользуются общей кофеваркой, и мужчины и женщины по очереди варят кофе и моют кофеварку;



- услуги личного характера, такие как адресованная секретарю просьба отнести одежду в химчистку или купить подарок для жены начальника, не являются частью служебных обязанностей, если только их выполнение не оговорено специально при найме на работу. Если кто-то действительно очень нуждается в подобной услуге, то и его просьба выполнить это поручение должна носить личный характер;

- если на работе разрешено питаться на рабочем месте, то необходимо следовать обычным правилам соблюдения чистоты. После еды приведите стол в порядок. Остатки пищи выбросите в специальный мусорный контейнер, а не в корзину для мусора, стоящую рядом с Вашим столом или столом вашего коллеги.

Профессиональная деятельность менеджера подразумевает выполнение ряда функций управления. Менеджер планирует деятельность организации и принимает решения, опираясь на информацию, полученную в процессе делового общения, он мотивирует работников и контролирует процесс достижения поставленных целей. При выполнении данных функций управления любой менеджер постоянно контактирует с разными людьми как в самой организации, так и вне ее.

Осуществляя профессиональные функции, менеджер должен ясно осознавать, что для управления людьми необходимо соблюдение таких этических норм деловой культуры как вежливость, тактичность, доброжелательность. Ему нельзя также забывать о культуре речи, нужно полностью управлять своими эмоциями, необходимо иметь свой цивилизованный стиль поведения, свой благородный образ — тот самый имидж руководителя, который гарантирует не только успешное выполнение рабочих задач, но и постоянное удовлетворение своей деятельностью.

Деловой этикет менеджера будет заключаться в соблюдении определенных правил. Так, менеджер будет лучше воспринят людьми, если он:

- будет первым приветствовать собеседника, независимо от его положения (подчиненный или деловой партнер);
- будет обращаться к сослуживцам по имени и отчеству;
- будет в деловой обстановке обращаться к подчиненным на «вы»;
- не будет без особой необходимости отдавать распоряжения «через голову» нижестоящего руководителя, подрывая его авторитет;
- будет относиться ко всем сотрудникам ровно и выдержано, вне зависимости от личных симпатий и антипатий;
- установит четкий порядок, при котором максимально уменьшится вероятность того, что ему кто-то помешает в работе;
- создаст условия для того, чтобы любой сотрудник в достаточно короткий срок мог встретиться с ним и обсудить любой вопрос;
- не будет вести бесед, которые создают впечатление избранности и секретности;

- обладает искусством собеседования, то есть умеет выслушать собеседника;
- поручения будет отдавать в сослагательном, а не в повелительном наклонении;
- критикует осторожно и только действия и поступки, а не личность человека;
- не преследует за критику снизу;
- умеет эффективно пользоваться средствами невербальной коммуникации;
- умеет осторожно использовать слово «я»;
- будет высказываться кратко и по существу;
- избегает назидательности;
- будет всегда безупречно одет;
- подбирает работу подчиненным в соответствии с их психическими особенностями;
- всегда выполняет обещания в срок;
- будет готов взять ответственность на себя в случае неудачи.

Соблюдение вышеназванных правил позволит говорить о менеджере, как о человеке воспитанном, доброжелательном.

## Задание 22.1

### Материал для закрепления знаний

#### 1. Ответьте на вопросы:

##### 1.1. Этикет бывает:

- А) общий;
- Б) деловой;
- В) придворный;
- Г) воинский.

##### 1.2. Деловой этикет менеджера подразумевает, что:

- А) менеджер будет первым приветствовать подчиненного;
- Б) менеджер должен дожидаться, когда подчиненный первым поприветствует своего руководителя;
- В) может опаздывать на деловую встречу;
- Г) может критиковать личность подчиненного.

2. Назовите 10 пословиц и поговорок, раскрывающие правила этикета.

3. Запишите в таблицу качества личности, необходимые для делового общения и качества личности, мешающие деловому общению. Старайтесь записывать их парами. Например: правдивость – лживость, тактичность – бестактность и т.д.

Качества личности, необходимые для делового общения	Качества личности, мешающие деловому общению

Соотнесите указанные вами качества с качествами, присущими вам. Определите направления своего дальнейшего совершенствования.

4. **Придумайте сказку**, в которой были бы отражены не менее 10 правил этикета.

5. **Определите взаимосвязь понятий** «этика» и «этикет».

6. **Укажите в таблице правила** общегражданского этикета и правила делового этикета, противоречащие друг другу. Заполните таблицу.

Например:

Правила общегражданского этикета	Правила делового этикета
Мужчины должны встать, когда в комнату входит дама.	И мужчины, и женщины поднимаются со стула, чтобы поприветствовать клиента или посетителя вне зависимости от его пола.

Предположите, как вы поступите в подобных ситуациях.

7. **Составьте 15 фраз**, используя речевые формулы: извинения, просьбы, приветствия и прощания, переспроса, благодарности и ответа на благодарность, согласия и несогласия, поздравления, сочувствия, представления.

8. **Придумайте три ситуации** по своей профессиональной деятельности, в которых были бы отражены правила делового этикета.

9. **Разработайте памятку** по соблюдению правил этикета в профессиональной деятельности.

10. **Дайте характеристику человеку**, соблюдающему правила этикета. Объясните свой ответ.

11. **Разработайте план** своего профессионального совершенствования в области делового этикета.

## Задание 22.2

### Проверка степени усвоения материала

1. Раскройте сущность понятия «этикет».
2. Назовите виды этикета.
3. Назовите основные правила делового этикета.
4. Сравните правила общегражданского и делового этикета. Определите причину различия этих правил.
5. Назовите правила делового этикета менеджера.

## СПИСОК ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антонова, Н.В. Психология управления: учебное пособие / Н.В. Антонова. - М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1040788>
2. Блинов, А.О. Теория менеджмента / А.О.Блинов, Н.В. Угрюмова. - М.: Дашков и К<sup>0</sup>, 2018. - 304 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/512829>
3. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 656 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/615348>
4. Вырупаева, Т.В. Менеджмент: Учебник / Т.В. Вырупаева, Л.С. Драганчук, О.Л. Егошина. - Краснояр.: СФУ, 2016. - 380 с.- Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/978596>
5. Гапонова, О.С. Менеджмент: учебник/ О.С. Гапонова, Л.С.Данилова, Ю.Ю. Чилипенюк. - М.: РИОР : ИНФРА-М, 2019. - 480 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1032618>
6. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. — 4-е изд., перераб. и доп. / И.Н. Герчикова.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 511 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1028530>
7. Грибов, В.Д. Теория менеджмента: Учебное пособие / В.Д. Грибов, Р.В. Веснин. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 357 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/547983>
8. Комаров, М.А. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Экономика и управление» / под ред. М.М. Максимцова, М.А. Комарова. — 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 343 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1028774>
9. Кривокопа, Е.И. Деловые коммуникации: Учебное пособие./ Е.И. Кривокопа. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 190 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/518602>
10. Менеджмент: теория, практика и международный аспект: учебник / под ред. Н.Ю. Кониной. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Аспект Пресс, 2018. — 432 с.. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1039452>
11. Папкина, О.В. Деловые коммуникации: Учебник / О.В. Папкина. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 160 с.: - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/566178>
12. Резник, С.Д. Менеджмент. Книга 4. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах: Монография / С.Д. Резник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 319 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/448652>
13. Семенов, А.К. Теория менеджмента / А.К.Семенов, В.И.Набоков. - М.:Дашков и К, 2017. - 492 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/513017>

14. Сорокина, Л.А. Менеджмент в малом бизнесе: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент». — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 142с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1028529>

15. Столяренко, А.М. Психология менеджмента: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организаций», «Управление персоналом» и «Психология» / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. — 2-е изд., испр. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 455 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1028561>

16. Фаррахов, А.Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/538741>

17. Хохлова, Т.П. Теория менеджмента: история управленческой мысли: Учебник / Т.П. Хохлова. - М.:Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 384 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/920548>

**СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА**

Проведите анализ каждой ситуации, ответьте на поставленные вопросы.

**Ситуация 1.**

Вы - менеджер по маркетингу в фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение вы примите? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

**Ситуация 2.**

Вы – менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы – конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

**Ситуация 3.**

Вы – главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил пытаетесь добиться заключения выгодного контракта не большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров Вы узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У Вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, предаст заказ именно Вам.

Как поступите Вы? Почему?

**Ситуация 4.**

Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакции на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Сделаете ли Вы такой опрос? Почему?

### **Ситуация 5.**

Вы – менеджер по персоналу. В Вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов - мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а так же может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли Вы эту женщину на работу? Почему?

### **Ситуация 6.**

Вы - менеджер туристической фирмы. К Вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У Вас же есть горящий тур на мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, отдышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано.

Как Вы поступите?

### **Ситуация 7.**

Жизнь устроена так, что своих руководителей на работе мало кто из подчиненных любит. Нередко возникают конфликтные ситуации, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела. При возникновении потенциального или реального конфликта целесообразно руководствоваться следующим:

- исключить доминирующе-агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную;
- научиться терпению и терпимому отношению к не устраивающему вас руководителю. Поведение «трудного руководителя» - модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений. Кроме того, оно напоминает, что вы служите не отдельному лицу, а Вашей организации, ее целям;
- испробовать различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение Вашего руководителя. На все положительное, что есть в поведении Вашего руководителя, реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму. Заметим, что многие высокопоставленные руководители научились на примере «трудных руководителей», как не надо руководить. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной конфликтной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

#### **ВОПРОСЫ:**

1. Если непосредственный руководитель, по Вашему мнению, «не на своем месте» и его действия вызывают у Вас раздражение, то, что из предложенного ранее Вы постарались бы применить на практике?

2. Исходя из своих личных особенностей, какие иные пути разрешения конфликтной ситуации Вы бы испробовали?

3. Как Вы полагаете, главное в привлекательности работы то, что она, ее содержание вызывает у Вас интерес или то, что руководитель, его действия не раздражают, связаны с положительными реакциями.

### **Ситуация 8.**

Конфликты в коллективе могут стоить менеджеру немалых нервов, фирме – убытков. Поэтому лучше, если руководителю удастся вовремя их распознавать и сделать соответствующие выводы. Признаки конфликтов, как правило, одни и те же:

- дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается «не в ходу»;
- сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами;
- во время разговоров сотрудников большое внимание уделяется негативным фактам. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Каждый из этих признаков – серьезный настораживающий сигнал, но уладить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть-чуть изменить принятый Вами режим работы. Например, распределять задания не тет-а-тет, а на общем собрании, вести в практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

Иногда и руководитель, сам того не замечая, может спровоцировать конфликт. Поэтому, прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните: Вам в качестве руководителя недопустимо:

- скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;
- высказывать особое расположение кому-либо из сотрудников;
- безропотно отдавать людей «на растерзание» вышестоящему начальству;
- недооценивать профессионализм Ваших коллег.

#### **ВОПРОСЫ:**

1. Что должен делать менеджер для того, чтобы в коллективе не возникло конфликтных ситуаций?

2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?

3. Каковы должны быть Ваши действия как менеджера при разрешении конфликта?

### **Ситуация 9.**

История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией



добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был без основательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог иметь рядом с собой такую сильную личность. Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал моторс» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело.

Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 доллар вплоть до стабилизации положения в компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и «Крейслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

#### ВОПРОСЫ:

1. В чем Вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера в стабилизации положения компании «Крейслер»?

2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда:

- красивый жест;
- недостаточно продуманное решение;
- хорошо просчитанный шаг менеджера.

Аргументируйте свои ответы.

#### **Ситуация 10.**

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работают 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница «Парадиз» является одной из лучших в своем классе.

Несмотря на то, что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80 % - это хороший показатель для гостиничного бизнеса.

В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

- предоставлять услуги в соответствии с платой;
- обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;
- заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник.

В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:

1. Постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений.
2. Предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника.
3. Как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания?

### **Ситуация 11.**

Известный американский специалист по менеджменту Питер Друккер, анализируя работу менеджеров, определил их основные неудачи:

<b>Основные неудачи в работе менеджеров</b>	<b>Пути их устранения</b>
Стремление к получению более высокой заработной платы и других материальных благ в ущерб интересам дела, сотрудникам. Стремление к внешним атрибутам, символам власти (дом, кабинет, автомобиль). Забота о собственной карьере, положении в ущерб интересам своих подчиненных, присвоение себе заслуг других. Сокрывание своих мыслей, чувств, эмоций от сотрудников.	

Оцените мнение П. Друккера:

1. Постарайтесь найти пути ликвидации этих неудач и сформулируйте их на правой стороне страницы.
2. Проанализируйте свои предложения и определите наиболее важные из них.
3. Насколько реально их осуществление в условиях России, какие трудности могут встретиться у российских менеджеров, как их преодолеть?

### **Ситуация 12.**

Японская система менеджмента – одна из самых эффективных в мире. При этом главное ее достоинство – умение работать с людьми. Здесь используется механизм коллективной ответственности за порученное дело.

Именно так реализуется политика организации и управления производством и людьми на всемирно известной фирме «Сони». К основным ее направлениям относятся:

- постановка целей и задач, которые понятны всем: и руководителям и рабочим. Существует мнение, что это сплачивает персонал компании и коллектив единомышленников;
- сознательный отказ от жестких планов и контроля за ходом их выполнения. Принято считать, что менеджер должен действовать по обстановке. В то же время механическая исполнительность, вполне терпимая в рутинных работах, может привести только к провалу дела;
- антибюрократический стиль руководства. В организационной структуре компании при необходимости могут быть созданы на определенный период подразделения, обладающие практически полной административно-хозяйственной самостоятельностью;
- поручение более важных проектов новаторам. На взгляд администрации фирмы, именно одаренный сотрудник, который «горит на работе», может наиболее эффективно и быстро выполнить любое самое трудное задание;
- право младшего по должности не соглашаться со старшим. Речь не идет о прямом неподчинении руководству. Этот принцип означает, что интересы дела имеют на фирме высший приоритет и ради них менеджеру следует поступаться не только личными амбициями, но порой и вековыми традициями уважения старших младшими;
- воспитание у сотрудников чувства принадлежности к одной большой семье под названием «Сони». Для этого, как и на других японских предприятиях, существует эффективно работающая система пожизненного найма, организуются коллективные формы отдыха и др.

#### ВОПРОСЫ:

1. Сформулируйте Ваше отношение к принципам менеджмента фирмы «Сони». Что Вам представляется заслуживающим внимания, с чем Вы не согласны?
2. С учетом российской специфики можно ли использовать опыт менеджмента фирмы «Сони» в практике работы российских компаний?
3. Какие трудности при работе с людьми могут возникнуть у российского менеджера и как Вы рекомендовали бы их преодолевать?

#### **Ситуация 13.**

Принято считать, что американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом при принятии менеджерами решений, организации контроля, взятии ответственности, разработке системы оплаты труда.

Для многих американских менеджеров свойственен подход к человеку как к рабочей силе.

Материальный интерес, жесткая конкуренция, победа сильного над слабым – главные движущие силы в погоне за прибылью. Традиционные взаимоотношения американского менеджера (М) и подчиненного (П) можно выразить графически следующим образом:



Такие отношения являются авторитарными. Здесь менеджер подавляет своего подчиненного властью, навязывает ему жесткий стиль взаимоотношений – однонаправленный. Однако среди современных американских менеджеров (прежде всего молодых) все более популярными становятся новые взаимоотношения в коллективе:



В данном случае менеджер выступает больше в роли коллеги подчиненного. Он предпочитает деловые, человеческие отношения с сотрудниками.

#### ВОПРОСЫ:

1. Какие из взаимоотношений (традиционные или новые) более эффективны в деловых кругах?
2. Не снижается ли в глазах подчиненных авторитет менеджера при использовании им новых взаимоотношений?
3. Как совместить требовательность к подчиненному и добрые с ним отношения?
4. В чем особенность взаимоотношений между руководителями и подчиненными в России?

#### **Ситуация 14.**

Для реализации планов организации каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организации. В связи с этим руководство, прежде всего, обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров, решающих их людей. Постановка целей и разработка соответствующей политики, стратегии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Все это обеспечивается путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

*Делегирование* означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнить все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден выполнять их сам. Однако его время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими».

Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий.

Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

#### ВОПРОСЫ:

1. Если Вы – менеджер, то какие из своих задач и полномочий Вы могли бы, по Вашему мнению, делегировать подчиненным?
2. Какую систему контроля за выполнением задачи Вы бы избрали?
3. Если Вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли Вы снять с себя за них ответственность полностью?
4. Какие свои задачи и полномочия Вы никогда никому делегировать не будете?

#### Ситуация 15.

В условиях рынка человек меняет работу, как правило, часто. При устройстве на новое место ему обязательно приходится проходить собеседование, в том числе и менеджеру. Здесь главное: как можно лучше себя представить. При собеседовании целесообразно учесть следующие советы:

- будь подготовлен. Неплохо иметь информацию о компании, с которой ведутся переговоры, о том, что происходит сегодня в этом секторе рынка, что делают основные конкуренты. Постараться что-либо узнать о человеке, который будет вести диалог, определить свою готовность ответить на типичные в таких случаях вопросы: «Расскажите немного о себе» или «Что Вы считаете своим важным профессиональным достижением»?

- правило двух минут. Согласно многочисленным исследованиям при собеседовании 80% впечатлений о кандидате получаются в первые две минуты. В данной ситуации немалую роль играют такие мелочи, как приветствие и рукопожатие, короткий, а не длинный диалог, рекомендации психологов смотреть собеседнику в глаза;

- главное – контакт. Чем раньше Вы переведете разговор о Вас на разговор о компании, о Вашей будущей работе или о профессиональной деятельности собеседника, тем больше у Вас шансов «разбить лед» на ранней стадии беседы и найти «точки соприкосновения» с человеком, от которого в данный момент зависят Ваши успех и неудача. Важно понять, с каким человеком Вы разговариваете, и в зависимости от этого скорректировать свое поведение;

- слушайте внимательно. Старайтесь внимательно слушать беседующего с Вами. Люди любят, когда их слушают, и Вам обеспечены дополнительные «баллы», если вы покажете, что умеете это делать;

- сделайте паузы в словах. Отвечая на вопрос, рекомендуется делать паузы (приблизительно каждые две минуты), чтобы понять, насколько собеседника устраивает и интересует то, о чем вы говорите;

- умеете правильно задать свои вопросы. О Ваших способностях будут судить не только по Вашим ответам, но и по Вашим вопросам.

- по ним должно быть понятно, что вы немало знаете о компании, о рынке и о характере работы, которую вы хотите выполнять;

- особенно важно последнее слово. Можно, например, подвести краткий диалог беседы и отметить, что вы теперь еще больше уверены в том, что вполне подходите для этой работы;

- последнее – не забудьте спросить, когда Вам сообщат о результатах собеседования, и постарайтесь получить конкретный ответ.

#### ВОПРОСЫ:

1. Какие еще советы, рекомендации вы бы дали самому себе для беседы при устройстве на работу?

2. Со всеми ли советами вы согласны? Если нет – почему.

3. Как вы думаете, зачем нужно до собеседования продумать весь его сценарий и стараться направлять действие в нужную для Вас сторону?

#### **Ситуация 16.**

Этикет бизнесмена включает как минимум:

- правила представления и знакомства;
- порядок проведения деловых переговоров и контактов;
- соблюдение общепринятых требований к внешнему облику, речи, манерам, умению одеваться и т.д.;

- порядок оформления служебных документов.

#### ВОПРОСЫ:

1. Какова, по Вашему мнению, роль этикета в современном бизнесе?

2. Что, помимо отмеченного выше, может относиться к понятию «этикет бизнесмена»?

3. Какие особенности этикета характерны для российских практики и менталитета?

#### **Ситуация 17.**

В конструкторском бюро не сложились отношения начальника отдела с коллективом. Начальник отдела был назначен на должность два месяца назад. До этого он работал в другом отделе, имел хорошую репутацию как специалист. Имеет большое количество изобретений, один из научных проектов, руководителем которого он был как ведущий инженер по предыдущей должности в другом отделе, получил высшую оценку на международной выставке.

Проанализируйте, какие причины могли лечь в основу конфликта между новым начальником и коллективом?

### **Ситуация 18.**

На собрании творческого коллектива обсуждался вопрос о представлении к почетному званию «Заслуженный деятель науки» сотрудника А. Вопрос о представлении к такому званию по соответствующему Положению мог решаться либо открытым, либо тайным голосованием. После короткого обсуждения кандидатуры сотрудник Б. внес предложение: процедуру выдвижения произвести тайным голосованием. Понятно, в результате итоги голосования оказались не в пользу А. Дополнительная информация:

1) инициатором представления А. к почетному званию выступил руководитель коллектива;

2) руководителю были известны негативные высказывания в адрес А. некоторых сотрудников коллектива по поводу якобы имевших место незаслуженных продвижениях по работе (А. до смены руководителя коллектива, которое произошло за два года до представления его к почетному званию, несмотря на успехи в научно-исследовательской деятельности, не находил должной оценки со стороны бывшего руководителя М. С приходом нового руководителя С. А. был назначен на вышестоящую должность);

3) численность коллектива, в котором трудился соискатель почетного звания, была небольшая (10 человек); в их числе были четверо сотрудников, имевших почетное звание, и трое претендовавших на него.

Проанализируйте данную ситуацию на предмет ее конфликтности.

### **Ситуация 19.**

Бригада слесарей-лекальщиков (шесть человек) всегда держалась очень сплоченно. Члены бригады, несмотря на существенную разницу в возрасте, часто проводили вместе и свободное время. Старшие к младшим относились покровительственно, младшие к старшим — с уважением. Когда один из членов бригады ушел на пенсию, в нее был принят молодой слесарь Акимов, года два или три назад окончивший ПТУ. Вначале к нему отнеслись настороженно. Но через месяц-два между ним и бригадой сложились вполне дружеские отношения, он был принят в коллектив, стал «своим».

Еще месяца через два положение изменилось. Акимову как молодому и не очень опытному работнику поручили изготовление крупной серии стандартных лекал. Используя традиционную технологию, он имел бы заработок на среднем для бригады уровне. Однако Акимов быстро догадался, как можно рационализировать работу. Он брал десяток заготовок и приваривал их друг к другу. Получался пакет. Затем он вырезал нужную форму сразу же на всем пакете, шлифовал торцы, разъединял пакет и обрабатывал поверхность каждого лекала. Вскоре Акимов перекрыл нормы выработки в три-пять раз, заработок его стал быстро расти и в полтора раза превысил заработок бригадира. На Акимова в бригаде начали коситься и замечать в его поведении множество изъянов: то отлучился неизвестно куда, то навязался с непрошеным советом, то, наоборот, молчал, когда все старались подать полезные советы товарищу. Наконец, наступил полный

разрыв отношений. Акимов попросил начальника цеха перевести его в другую бригаду. Но оказалось, что и другие бригады слесарей не хотят его принимать к себе. Через месяц Акимов уволился с завода.

Проанализируйте данную ситуацию на предмет конфликтности.

### **Ситуация 20.**

Группа переводов отдела научно-технической информации опытно-конструкторского бюро состояла из пяти женщин и начальника группы Миронова. Он старался не вмешиваться во взаимоотношения переводчиц, которые обычно самостоятельно распределяли работу между собой. Оснований для беспокойства не было: группа не только справлялась с работой, но и значительно перевыполняла норму выработки.

Отношения в группе были хорошие. Переводчицы — молодые женщины примерно одного возраста — помогали друг другу. Никаких трений, а тем более конфликтов, между ними не возникало. В конце каждой недели происходило традиционное совещание группы, на котором Миронов обычно отмечал хорошую работу всех переводчиц и сообщал о предстоящих переводах. Сами переводчицы предлагали для перевода дополнительный материал, интересный с их точки зрения.

В группе объектом всеобщей опеки была Зеброва, не имевшая достаточного опыта и квалификации. Эта опека ее немного раздражала, но она с благодарностью принимала помощь. Однажды на традиционном совещании Зеброва предложила для перевода большую серию статей, содержащих материал по устройству, разработка которого в данный момент в конструкторском бюро явно зашла в тупик. Миронов, убедившись в ценности материала, велел Зебровой отложить в сторону остальные переводы и немедленно приняться за эту серию. Зеброва взялась за работу всерьез, не жалея ни времени, ни сил, трудилась в субботы, воскресенья и вечерами. Первые же переводы помогли конструкторам существенно продвинуться в разработке устройства. Деятельность Зебровой была замечена руководством конструкторского бюро. Миронов на совещаниях несколько раз отмечал полезную инициативу Зебровой, указывая на высокое качество ее переводов. Объем работы, выполненный Зебровой, оказался значительно больше, чем у любой другой переводчицы.

По прошествии примерно двух месяцев обстановка в группе резко изменилась. Миронов, заходя в комнату переводчиц, часто видел, что Зеброва сидит с заплаканными глазами, а в комнате — тягостная тишина. Иногда его приход обрывал громкие споры. По всему стало видно, что переводчицы изменили свое отношение к Зебровой. Сначала они молча не одобряли ее рвение. Затем начали в ее присутствии обмениваться колкими замечаниями по поводу ее внешности. Потом открыто стали обвинять Зеброву в желании выделиться из коллектива, сделать карьеру. Обстановка все ухудшалась. Общий объем переводов в группе явно уменьшился. Если раньше кое-кто из переводчиц засиживался вечерами, то теперь все, кроме Зебровой, находились на работе строго положенное время и переводов домой не брали.



Иссякла и инициатива на традиционных еженедельных совещаниях — все сидели молча и ждали указаний Миронова. Тот пытался было устыдить переводчиц, показать, что они несправедливо относятся к Зебровой, выразить неудовольствие понизившейся выработкой, но натолкнулся на глухое неодобрительное молчание.

Отношения в группе стали улучшаться, когда, договорившись с руководством группы технической информации, Миронов пересадил Зеброву в другую комнату. Теперь переводчицы стали довольно часто встречаться и во вне рабочее время. Однако объем переводов продолжал снижаться и затем стабилизировался, хотя и на неплохом, но несравненно более низком уровне, чем раньше. Это было замечено начальником отдела. Миронов на совещании группы поднимал вопрос о понизившейся выработке и ставил в пример Зеброву. Переводчицы апеллировали к существующим нормам перевода. Действительно, норма неукоснительно выполнялась всеми. Тогда Миронов добился введения премиальной системы, поставив премию в зависимость от перевыполнения нормы перевода и его качества. Оклады были изменены таким образом, что переменная часть заработной платы могла составить до 30 % ежемесячного заработка. Результат оказался неожиданным — все четыре переводчицы положили на стол Миронова заявления об увольнении. Уговоры не помогли: через две недели в группе переводов осталась одна Зеброва.

Проанализируйте мотивы и причины возникновения конфликта.

### **Ситуация 21.**

Вы начальник отдела. Получили задание и едете в командировку. В аэропорту случайно встречаете свою подчиненную — молодую сотрудницу, которая уже две недели не работает. Вам сказали, что она болеет. А вы видите ее не только в полном здравии, но отдохнувшей и даже, как вам показалось, похорошевшей. Она кого-то с большим нетерпением встречает в аэропорту. Во вверенном вам отделе полный завал, не хватает сотрудников, срываются сроки выполнения работ. Что вы скажете своей сотруднице? С чего начнете разговор? Чем должен завершиться этот инцидент?

### **Ситуация 22.**

Вы опытный, давно работающий, авторитетный начальник отдела. В канун праздника вы от своего отдела представили фамилии нескольких лучших сотрудников для поощрения. Среди тех, кому должны быть вручены грамота и денежная премия, Сидоров, которого вы лично предупредили о необходимости явиться на торжественное собрание, где ему будут вручены грамота и премия. Сидоров вместе со своей семьей явился на торжественное собрание, но грамоту и премию, по неизвестным для вас причинам, ему не вручили. На следующий день, не успев разобраться в причине недоразумения, вы случайно сталкиваетесь с Сидоровым в коридоре.

Каковы возможные варианты развития возникшей ситуации? Как бы вы повели себя в каждом из них?

Примечание. Каждая из предлагаемых ситуаций может иметь несколько вариантов развития. Например, в ситуации 1 — сотрудница, которая встретила вас, могла находиться на больничном по уходу за ребенком, а в аэропорту встречала человека, который должен был привезти ей дефицитное лекарство. В ситуации 2 — недоразумение могло возникнуть из-за ошибки машинистки, которая печатала приказ о поощрении.

### **Ситуация 23.**

Рабочие одного из цехов предприятия неоднократно заявляли о неудовлетворительных условиях труда, высказывали опасения за свое здоровье (в цеху не уделялось должного внимания обеспечению безопасности труда). Им уже более трех месяцев не выплачивали заработную плату. Два дня назад с одним из рабочих на производстве произошел несчастный случай. Это переполнило чашу терпения рабочих. Они отказались от работы и пригласили на собрание руководство предприятия...

Как бы вы повели себя в этой ситуации в качестве руководителя предприятия?

## ДИАГНОСТИКА ЛИЧНОСТИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ

### МЕТОДИКА

#### диагностики характера (15 деловых качеств)

Цель: диагностика деловых черт характера человека.

Инструкция: из приведенных ниже 15 черт характера необходимо отметить 7 из них, наиболее у Вас устойчивых.

#### **Черты характера:**

1. Самостоятельность.
2. Творческий подход к делу.
3. Инициативность.
4. Старательность.
5. Аккуратность.
6. Дисциплинированность.
7. Усидчивость.
8. Добросовестность.
9. Трудолюбие.
10. Оперативность.
11. Настойчивость.
12. Работоспособность.
13. Ответственность.
14. Организованность.
15. Энергичность.

**ОБРАБОТКА ДАННЫХ**: преобладание качеств с 1 по 3 включительно свидетельствует о творческом комплексе, преобладание качеств с 4 по 10 включительно – об исполнительском, с 11 по 15 – об организаторском комплексе.

### ТЕСТ

#### на экстра – интроверсию

Цель: изучить предрасположенность проявления чувств.

Инструкция: против каждого вопроса необходимо поставить ответ «да» или «нет». При подсчете если ответов «да» оказалось 5 или 6, то Вы ярко выраженный экстраверт, если 1-2 – интроверт, 3-4 ответа «да» свидетельствуют о смешанном типе проявления экстра – интроверсии.

#### **ВОПРОСЫ:**

1. Предпочитаете ли Вы немедленную деятельность предварительному планированию действий?
2. Чувствуете ли Вы себя счастливым, когда заняты делом, требующим от Вас немедленных действий?
3. Принадлежит ли Вам инициатива при завязывании новых знакомств?
4. Считаете ли Вы себя пылким человеком?

5. Склонны ли Вы действовать быстро и решительно?
6. Почувствовали бы Вы себя несчастным при социальной изоляции?

### **ТЕСТ** **изучения общительности**

Цель: проверить способности к общению.

Инструкция: На каждый из этих вопросов можно ответить «да», «иногда», «нет».

#### **ВОПРОСЫ:**

1. Вам предстоит ordinaria деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?
2. Не откладываете ли Вы визит ко врачу до тех пор, пока станет уже неважоту?
3. Вызывает ли у Вас смятение и недовольство поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?
4. Вам предлагают выехать в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой поездки?
5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обращается к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то еще вопрос)?
7. Верите ли Вы, что существует проблема «Отцов и детей» и что людям разных поколений разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть 20 рублей, которые занял несколько месяцев назад?
9. В кафе Вам подали явно недоброкачественное блюдо – промолчите ли Вы, лишь рассержено отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу, и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она не была (в магазине, в кассе кинотеатра и т.д.). Предпочитаете ли Вы отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост и томиться в ожидании.
12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У Вас есть сугубо индивидуальные критерии оценок произведений литературы, искусства, культуры и никаких «чужих» мнений на этот счет Вы не принимаете. Так ли это?
14. Услышав где-то в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочтете ли Вы промолчать, чем вступить в спор?
15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

#### ОБРАБОТКА ДАННЫХ.

Теперь оцените Ваши ответы: за каждое «да» - 2 очка, «иногда» - 1 очко, «нет» - 0. Суммируйте общее число очков и определите к какой категории людей Вы относитесь:

30-32. Вы явно не коммуникабельны и это Ваша беда, т.к. страдаете от этого больше всего Вы сами. Но и близким к Вам людям нелегко. На Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

25-29. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество и поэтому у Вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергнет Вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не огорчайтесь только таким недовольствам – в Вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности Вы приобретаете «вдруг» полную коммуникативность?

19-24. Вы в известной степени общительны. В незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми Вы сходите с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы, помните об этом.

14-18. У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время Вы не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

9-13. Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказаться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает вспылите, но быстро отходите. Чего Вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы сможете себя заставить не отступить.

4-8. Вы должны быть «рубашка-парень». Может быть, покажется странным, но это определение можно отнести и представительницам слабого пола. Общительность бьет из Вас ключом, вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызывать у Вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя «в своей тарелке». Беретесь за любое дело, хотя далеко не

всегда можете довести его до конца. По этой самой причине люди относятся к Вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

3 и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно не компетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для Вас. Людям и на работе, и дома и вообще повсюду - трудно с Вами. Вам бы поработать над собой и своим характером! Прежде всего, воспитайте в себе терпимость и сдержанность, уважительное отношение к людям; наконец, подумайте и о своем здоровье – такой «стиль» жизни не проходит бесследно.

## ТЕСТ

### Ваш стиль и способности к общению

Цель: определение стиля и способности к общению.

Инструкция: ниже перечислены качества личности, которые Вам присущи в большей или меньшей степени. Оцените их по трехбалльной шкале:

3 балла – присущи в большей степени;

2 балла – присущи;

1 балл – присущи в меньшей степени.

При ответах на вопросы будьте предельно откровенны. Старайтесь отвечать быстро, фиксируя в ответах те мысли, которые у Вас возникли при первом прочтении вопроса.

#### ВОПРОСЫ:

1.1. Способность настоять на своем.

1.2. Независимость и оригинальность суждений.

1.3. Способность выступить с докладом, сообщением.

1.4. Способность вести дискуссию.

1.5. Напористость или даже непримиримость.

1.6. Доброжелательность, общительность.

1.7. Исполнительность.

1.8. Способность подчинить своей воле других.

1.9. Эмоциональность, непосредственность.

1.10. Рациональный подход к делу.

1.11. Способность проводить в жизнь свои идеи.

1.12. Доступность в общении.

1.13. Серьезность, обязательность.

1.14. Чувство юмора.

1.15. Способность обстоятельно инструктировать кого-либо.

1.16. Способность убедить собеседника в чем-либо.

1.17. Спокойное и даже безразличное отношение к конфликтам в коллективе.

1.18. Способность понять каждого, войти в его положение.

2. Представьте себе, что вы в компании друзей, хотя в ней и появились новые для вас люди. Оцените по трехбалльной шкале состояния и действия, которые наиболее характерны для Вас – 3 балла; присущи Вам – 2 балла; характерны в меньшей степени – 1 балл.

2.1. Новые в компании люди, как правило, Вас не очень устраивают.

2.2. Вы, как правило, придумываете какое-то оригинальное развлечение.

2.3. Вы произносите солидную, обстоятельную речь в честь виновника торжества.

2.4. Вы беседуете с кем-то по душам.

2.5. Иногда в Вас появляется агрессивность.

2.6. Вы добродушны и в равной степени доброжелательны ко всем.

2.7. Вы с удовольствием включаетесь во все розыгрыши, которые предлагают другие.

2.8. Вас, как правило, выбирают ведущим праздника.

2.9. Иногда Ваша излишняя эмоциональность не всем нравится.

2.10. Вы стремитесь раньше уйти домой.

2.11. Вам приходится кое-кого достаточно строго «ставить на место».

2.12. Вы свободно общаетесь с людьми любого уровня культуры и образования.

2.13. На развлечения Вам часто жаль времени.

2.14. Вы любите рассказывать смешные истории, анекдоты.

2.15. Вы предпочитаете вести деловые разговоры.

2.16. Вы стараетесь кому-то что-то внушить, кого-то убедить.

2.17. К конфликтам в компании, если они вас лично не касаются, относитесь равнодушно.

2.18. Почему-то именно Вам стараются излить душу.

3. При разрешении конфликтных ситуаций Вам удастся лучше и эффективнее применять одни приемы и несколько хуже – другие. Оцените по трехбалльной шкале те приемы (действия), которые Вам удастся применить лучше всего в 3 балла, удастся – 2 балла, менее эффективно – 1 балл.

3.1. При разрешении конфликтной ситуации придерживаюсь мнения большинства коллектива.

3.2. Пытаюсь найти оригинальный и неожиданный для многих способ разрешения конфликтной ситуации.

3.3. Предпочитаю отчитать каждого виновника конфликта.

3.4. Аргументировано доказываю свою точку зрения.

3.5. Считаю, что конфликт принципиальный, лучше не в чем не уступать.

3.6. Всегда пытаюсь понять своего противника, его аргументы и доводы.

3.7. Лучше, если конфликт разрешает сам коллектив.

3.8. Думаю, что конфликтную ситуацию должен разрешать руководитель.

3.9. Предпочитаю бурно и эмоционально реагировать, выразить обиду.

3.10. В случае конфликта не поддаюсь эмоциям, а стараюсь найти рациональное решение.

3.11. В случае конфликта провожу свою линию, доказываю свою точку зрения до конца.

3.12. В случае конфликта привлекаю на свою сторону как можно больше членов коллектива, чтобы через них воздействовать на оппонента.

3.13. Конфликт – дело серьезное, а потому я не превращаю его в шутку.

3.14. Мне часто удается выйти из конфликтной ситуации, используя юмор, шутку.

3.15. В условиях возникновения конфликта отдаю предпочтение тому, чтобы собрать исчерпывающую информацию о конфликтующих сторонах, чтобы убедиться, кто прав, а кто виноват.

3.16. В условиях разрешения конфликта делаю ставку на то, чтобы убедить оппонента.

3.17. Стараюсь не вникать в конфликт, если он меня не касается.

3.18. Мне чаще всего удается предвидеть заранее, что с данным человеком возможна конфликтная ситуация.

#### ОБРАБОТКА ДАННЫХ:

Подсчет результатов по каждому качеству осуществляется простым суммированием оценок (баллов), которые Вы себе выставляете в ответах на вопросы первой позиции (1.1. + 2.1. + 3.1.), далее по второй (2.1. + 2.2. + 3.2.) и т.д.

При суммировании баллов по каждому качеству на вопросы тесты вы можете набрать минимально 3, максимально – 9 баллов.

#### *Полярная шкала качеств личности:*

9 баллов – очень высокий уровень развития способностей;

8 баллов – высокий уровень;

7 баллов – значительно выше среднего;

6 баллов – чуть выше среднего;

5 баллов – средний уровень;

4 балла – чуть ниже среднего.

3 балла – ниже среднего;

2 балла – низкий уровень;

1 – очень низкий уровень.



Способности (качества)	Полярная шкала оценок	Способности (качества)
1. Консервативный	987654321 0 123456789	2. Эвристический
3. Монологический	987654321 0 123456789	4. Диалогичный
5. Агрессивный	987654321 0 123456789	6. Доброжелательный
7. Ведомый	987654321 0 123456789	8. Лидерский
9. Эмоциональный	987654321 0 123456789	10. Рациональный
11. Авторитарный	987654321 0 123456789	12. Демократичный
13. Серьезный	987654321 0 123456789	14. Юмористический
15. Инструктирующий	987654321 0 123456789	16. Внушающий

На основе наиболее развитого качества можно сделать заключение и о стиле общения личности. Например, может доминировать «доброжелательный» стиль общения или, наоборот, «агрессивный». Но самое главное, вы сможете выявить свои сильные и слабые качества среди коммуникативно-лидерских способностей и далее на этой основе строить программу совершенствования, саморазвития.

## ТЕСТ

### Есть ли у Вас способности к менеджменту?

Цель: выявление способностей к менеджменту по трем показателям: концептуальным навыкам, человеческим навыкам, техническим навыкам.

Инструкция: Оцените каждый ответ на предложенные ниже вопросы по следующей схеме:

- «Я всегда так поступаю» - 5 баллов;
- «Я часто так поступаю» - 4 балла;
- «Я иногда так поступаю» - 3 балла;
- «Я редко так поступаю» - 2 балла;
- «Я никогда так не поступаю» - 1 балл.

Отмеченные звездочкой (\*) вопросы оцениваются следующим образом:

- «Я всегда так поступаю» - 1 балл;
- «Я часто так поступаю» - 2 балла;
- «Я иногда так поступаю» - 3 балла;
- «Я редко так поступаю» - 4 балла;
- «Я никогда так не поступаю» - 5 балла.

#### ВОПРОСЫ:

1. Если мне необходимо выполнить несколько поручений, я расставляю приоритеты и организую работу в соответствии со сроками их выполнения. **К.**

2. Большинство знакомых называют меня хорошим слушателем. **Ч.**

3. Когда я выбираю конкретное направление действий (хобби, изучение иностранного языка, работа, участие в проектах), я, как правило, рассматриваю долгосрочные последствия и результаты. **К.**

4. Я предпочитаю технические и связанные с количественными оценками курсы гуманитарным предметам. **Т.**

5. Когда я с кем-то совершенно не согласен, я упорно отстаиваю свою точку зрения. **Ч.**

6. Когда я работаю над проектом или заданием, я стараюсь вникнуть в детали и только потом оценить ситуацию в целом \*. **К.**

7. Я предпочту беседе со знакомым работу с компьютером. **Т.**

8. Если я что-то делаю, я стараюсь вовлекать в этот процесс других людей. **Ч.**

9. Когда я изучаю какой-то курс, я соотношу полученную информацию с известными мне из других предметов данными и концепциями. **К.**

10. Когда кто-то допускает ошибку, я хочу его поправить и подсказать правильный ответ или решение \*. **Ч.**

11. Когда я с кем-то разговариваю, мне жаль своего времени, которое может быть использовано более рационально. **Т.**

12. У меня есть определенные цели в карьере, семье и других делах. Я долго и тщательно выбирал их. **К.**

13. Когда я буду искать решение какой-то проблемы, я предпочту общению с людьми изучение статистических данных. **Т.**

14. Если я работаю в группе над каким-то проектом, а кто-то из ее членов отлынивает от работы, я скорее пожалюсь друзьям, чем выскажу свои претензии в лицо бездельнику \*. **Ч.**

15. Я с удовольствием участвую в дискуссиях о новых идеях и концепциях. **К.**

16. Курс менеджмента, который я изучил, я считаю пустой тратой времени. **Т.**

17. Я думаю, что каждый из нас должен вести себя вежливо, не задевая чувств других людей \*. **Ч.**

18. Информация и материальные предметы интересуют меня гораздо больше, чем люди. **Т.**

#### **ОБРАБОТКА ДАННЫХ:**

Сложите баллы, которые Вы получили при ответах на вопросы.

1, 3, 6, 9, 12, 15 – Оценка **Концептуальных** навыков \_\_\_\_\_.

2, 5, 8, 10, 14, 17 – Оценка **Человеческих** навыков \_\_\_\_\_.

4, 7, 11, 13, 16, 18 – Оценка **Технических** навыков \_\_\_\_\_.

В идеале менеджер должен иметь высокие результаты (не обязательно равные) по всем трем категориям. Если Вы получили явно низкие оценки, Вам следует заняться улучшением соответствующих навыков.

### **ТЕСТ**

#### **Склонны ли Вы к риску?**

Цель: выявление склонности к риску.

Инструкция: отвечая на вопросы, Вам необходимо оценить каждую ситуацию и ответить «да» или «нет».

#### **ВОПРОСЫ:**

1. Я скорее начну собственный бизнес, чем буду работать на кого-то другого.
2. Я никогда не выберу работу, связанную с частыми командировками.
3. Если бы я играл в азартные игры, то был бы очень азартным.
4. Я люблю развивать новые идеи.
5. Я никогда не брошу одну работу до того, как найду другую.
6. Я никогда не вложу деньги в спекулятивные акции.
7. Я охотно пойду на риск только для того, чтобы расширить свои возможности.
8. Идея вложения денег в ценные бумаги меня не прельщает.
9. Я рассмотрел бы предложения о работе за комиссионные.
10. Зная, что любому новому предприятию грозит неудача, я всегда буду избегать вложений средств в такой бизнес, даже если «светит» очень большая отдача.
11. Я хотел бы испытать в жизни как можно больше.
12. Я не ощущаю большой потребности в волнениях и потрясениях.
13. Я очень энергичный человек.
14. Я способен без проблем выдать множество идей как заработать деньги.
15. Я никогда не поспорю на большую сумму денег, чем у меня есть на момент спора.
16. Мне будет нравиться предлагать новые идеи или концепции, даже если мне не известно, как на них отреагирует, например, мой начальник.
17. Я никогда не буду подписывать чеки, если для их покрытия на моем счете в банке недостаточно денег.
18. ненадежная должность с большим доходом подойдет мне больше, чем надежная со средним.
19. Я не слишком независим в своих суждениях.

#### ОБРАБОТКА ДАННЫХ:

Прибавьте себе по одному баллу за каждую ситуацию, на которую ответили «да» по пунктам 1, 3, 4, 7, 9, 11, 13, 14, 16 и 18 и по одному баллу за каждую ситуацию, по которой Вы ответили «нет» по пунктам 2, 5, 6, 8, 10, 12, 15, 17 и 19.

Чем больше баллов Вы набрали, тем больше Вы склонны рисковать деньгами и карьерой.

### ТЕСТ

#### на физическое состояние

Цель: определить уровень физического состояния.

#### ВОПРОСЫ:

1. Насколько Вы активны? Как часто Вы занимаетесь физическими упражнениями:

- А) четыре раза в неделю;
- Б) два-три раза в неделю;

- В) раз в неделю;  
Г) не менее одного раза в неделю.
2. Какое расстояние Вы проходите пешком в течение дня?  
А) более 4 километров;  
Б) около 4 километров;  
В) менее 1,5 километров;  
Г) менее 700 метров.
3. Отправляясь на учебу или по магазинам Вы:  
А) как правило, идете пешком или едете на велосипеде;  
Б) часть пути идете пешком или едете на велосипеде;  
В) иногда идете пешком или едете на велосипеде;  
Г) всегда добираетесь на общественном транспорте или на автомобиле.
4. Если перед Вами стоит выбор: идти по лестнице или ехать на лифте, Вы:  
А) всегда поднимаетесь по лестнице;  
Б) поднимаетесь по лестнице, за исключением тех случаев, когда у Вас на руках тяжести;  
В) иногда поднимаетесь по лестнице;  
Г) всегда пользуетесь лифтом.
5. По выходным Вы:  
А) по несколько часов работаете по дому или в саду;  
Б) как правило, целый день проводите в движении, но в течении этого дня не занимаетесь никаким физическим трудом;  
В) совершаете несколько коротких прогулок;  
Г) большую часть выходных читаете и смотрите телевизор.

#### ОБРАБОТКА ДАННЫХ:

За ответы на вопросы начисляются баллы:

- А) – 4 балла;  
Б) – 3 балла;  
В) 2 балла;  
Г) 1 балл.

**18 и более баллов.** Вы очень активны и вполне здоровы физически.

**12 – 18 баллов.** Вы в достаточной степени активны и придерживаетесь разумного подхода к вопросам сохранения физической формы.

**7 и менее баллов.** Вы ленивы и пассивны, физические упражнения вам необходимы.

#### ТЕСТ

##### на способность добиться успеха в бизнесе

Цель: выявление предрасположенности к ведению бизнеса.

ВОПРОСЫ:

1. Вам нужно купить подарки другу:  
А) «расшибетесь в лепешку», но купите то, что он хочет;  
Б) постараетесь, но не будете тратить много времени;  
В) купите то, что сможете.

2.Выполняя свои обычные обязанности:  
 А) стремитесь закончить их побыстрее;  
 Б) пытаетесь сделать это как можно лучше, по особенному;  
 В) не против внести какие-то изменения, если они не требуют дополнительного времени.

3.На работе вы:  
 А) разумный энтузиаст;  
 Б) используете всю свою энергия;  
 В) делаете все, что положено.

4. Если вы разбили чашку в гостях, то:  
 А) не успокоитесь, пока не купите взамен набор небьющейся посуды;  
 Б) если хозяева будут очень расстроены, предложите возместить ущерб;  
 В) покраснеете, будете долго извиняться.

5.В партнеры по шахматам вы выберите:  
 А) игрока, более сильного, чем Вы;  
 Б) игрока, которого можно обыграть;  
 В) меньше, чем на мастера спорта вы не согласны.

6.Достигая желанной цели, Вы:  
 А) тут же задумываетесь о следующих;  
 Б) только об этом и вспоминаете;  
 В) долго наслаждаетесь своей победой, лениво размышляя о новых перспективах.

7.Вы затеяли ремонт своими силами, но не все получается:  
 А) прибегните к помощи друзей, родственников;  
 Б) с трудом, но доделаете сами;  
 В) откажитесь от первоначальных замыслов.

8. Вы долго выращивали орхидею на подоконнике, а она засохла:  
 А) купите еще две и начнете все с начала;  
 Б) в следующий раз выберите более неприхотливое растение;  
 В) откажитесь от затеи.

**ОБРАБОТКА ДАННЫХ:**

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8
Ответ								
<b>А</b>	2	0	1	2	2	2	2	2
<b>Б</b>	1	2	2	1	0	0	1	1
<b>В</b>	0	1	0	0	1	1	0	0

**11-16 баллов.** Вот уж кому везет. Ваш девиз: «Через тернии к звездам!». Достижения Вас опьяняют, неудачи подхлестывают. Вам есть чем гордиться. За что бы Вы не брались, вы стремитесь сделать это хорошо. Многие Вас уважают, хотя кто-то недолюбливает.

**6-10 баллов.** Ничто человеческое вам не чуждо. Вы можете расстроиться от неудач, а можете и «пришпорить коня». Сегодня вы расслаблены и ленивы, а завтра полны энергии. Вы стремитесь к успеху, но не любой ценой – чрезмерные усилия не для Вас. Вы можете удовлетвориться и воображаемыми победами.

**0 - 5 баллов.** Добрые отношения с людьми для Вас важнее успехов, известности. Вы не стремитесь выделиться, чувство защищенности и покоя значат для Вас гораздо больше. Может, Вы напрасно считаете ваши неудачи неизбежными? Чуть больше уверенности в себе Вам не повредит.

## ТЕСТ

### на соответствие индивидуальных особенностей человека основным чертам менеджера

Цель: выявление способностей к менеджменту.

Инструкция: дайте ответы «да» или «нет» на указанные ниже вопросы.

**ВОПРОСЫ:**

1. Есть ли у Вас желание начать собственное дело, т.е. стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других и «вкалывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями и т.д.?
2. Располагаете ли вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?
3. Согласны ли Вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?
4. Откажетесь ли Вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?
5. Любите ли вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?
6. Способны ли Вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
7. Желаете ли Вы испытать себя в рискованных ситуациях?
8. Способны ли вы принять пари на сумму, которой Вы в данный момент не располагаете?
9. Откажетесь ли Вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?
10. Будете ли вы предлагать новые идеи, если реакция на них вашего руководителя неопределенна?
11. Независимый ли у Вас характер?
12. Располагаете ли Вы большим запасом жизненной энергии?
13. Любите ли Вы острые ощущения, события, которые «щекочут нервы»?
14. Пойдете ли Вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?
15. Если бы Вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы вы самые крупные ставки?

16. Опасаетесь ли Вы крутых жизненных переворотов?

**ОБРАБОТКА ДАННЫХ:**

Сосчитайте сколько у Вас получилось положительных ответов и при числе 13 и более рассчитывайте, что можете попытать силы в предпринимательстве. Если же вы набрали менее 13 баллов, то, наверное, стоит еще раз подумать, а хотите ли Вы действительно стать менеджером.

## **ТЕСТ**

### **на уверенность в себе**

**Цель: выявление уровня уверенности в себе.**

**ВОПРОСЫ:**

1. Если Вам дорогу перебежит черная кошка или встретиться женщина с пустыми ведрами, Вы:

А) смело пойдете ей на встречу, так как в приметы не верите;

Б) украдкой плюнете через плечо и, состроив рожки в кармане, решительно пойдете вперед;

В) просто плюнете, не через плечо, и свернете в ближайший переулок.

2. Вы стоите в людном месте, а рядом с Вами несколько мужчин стоят и громко ругаются. Вы:

А) повернетесь к ним и выскажите свое мнение о таком поведении;

Б) будете ворчать под нос: «Ну и хамы!», «Бывают же!», «Постыдились бы!»;

В) молча перейдете в другое место, чтобы не слышать ругани.

3. На улице Вам встретилась (встретился) симпатичная (ый) девушка (юноша), с которой (которым) Вы бы хотели познакомиться. Вы:

А) подойдете и представитесь режиссером (певицей);

Б) спросите «Не подскажите, который час?» - и нежно улыбнетесь;

В) просто представитесь;

Г) пройдете мимо и подумаете «Не судьба...».

4. Идя по пустынной улице, вы видите, что пятеро парней пристают к девушке. Вы:

А) очертя голову, кидаетесь на помощь, не думая о последствиях;

Б) громко крича, бежите к ближайшему телефону;

В) спешно ретируясь, думаете «Сама виновата!».

5. Вы стоите в очереди в железнодорожную кассу. К окошку протискивается человек, которого вы раньше в очереди не видели. Вы:

А) глядя ему в лицо, говорите все, что Вы о нем думаете;

Б) пытаетесь «пригвоздить» его к прилавку убийственным взглядом;

В) думаете: «Ладно, одним больше, одним меньше, неважно».

6. Вы довольно неплохо выглядите и имеете полное право гордиться своими волосами, но Ваша подруга советует Вам переменить прическу. Вы:

А) немедленно отправляетесь в парикмахерскую;

Б) обходите и обзваниваете всех своих подруг и спрашиваете, что они думают по поводу Вашей прически, и если их мнение не в вашу пользу, то идете стричься;

В) найдя утешение в пословице «От добра добра не ищут», оставляете все как есть.

7. Вы приходите в компанию незнакомых людей, с которыми вынуждены провести вечер. Вы:

А) сразу обращаете на себя внимание словом, шуткой, чувствуете себя непринужденно;

Б) садитесь с кем-нибудь рядом и затеваете беседу;

В) примостившись на краешке стула, молча ждете, пока на Вас обратят внимание.

8. Вы влюблены. Представив свою избранницу (или избранника) своим друзьям, Вы слышите мнение несхожее с Вашим. Вы:

А) говорите себе: «Я ее (его) лучше знаю» и остаетесь с ней (с ним);

Б) решаете остаться с ней (с ним), но надо приглядеться получше;

В) выслушав советы друзей, думаете: «Дыма без огня не бываете. Надо же было так ошибиться» - и обрываете знакомство.

**ОБРАБОТКА ДАННЫХ:**

За ответы на вопросы начисляются баллы.

А) 10 баллов;

Б) 5 баллов;

В) 3 балла;

Г) 1 балл.

**60 и более баллов.** Вы смелый человек. Отбросив всякую робость и нерешительность, вы кидаетесь на встречу опасности, какой бы она ни была. Любите рискнуть, поставив все на карту. Будьте разумнее в своих решениях.

**35 - 60 баллов.** Ваш характер – «золотая середина». Вы «не лезете на рожон» и стараетесь не прятаться от неожиданностей и неприятностей. У Вас хороший характер и на Вас можно положиться, но не кажется ли Вам, что Ваша жизнь слишком однообразна. Иногда можно «отбросить» осторожность и сделать какой-нибудь решительный поступок, удивив и себя, и друзей.

**24 - 35 баллов.** Вам нужно скорее менять свой характер. Вы слишком нерешительны, робки, иногда даже трусоваты. Вы всегда стараетесь находиться в тени и пройти мимо жизни. Но так можно остаться в одиночестве. Попробуйте перебороть свой страх и не думать, что о Вас подумают или скажут другие.

## ТЕСТ

### на конфликтность

Цель: выявить уровень конфликтности.

ВОПРОСЫ:

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?

А) не принимаете участия;



- Б) кротко высказываетесь в защиту стороны, которую считаете правой;  
В) активно вмешиваетесь, чем «вызываете огонь на себя».
2. Выступаете ли Вы на собраниях с критикой руководства?  
А) нет;  
Б) только если имеете для этого веские основания;  
В) критикуете по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.
3. Часто ли Вы спорите с друзьями?  
А) если только это люди не обидчивые;  
Б) лишь по принципиальным вопросам;  
В) споры – Ваша стихия.
4. Как Вы реагируете, если, когда Вы стоите в очереди, кто-то полезет в обход?  
А) возмущаетесь в душе, но молчите: себе дороже;  
Б) делаете замечание;  
В) проходите вперед и начинаете наблюдать за порядком.
5. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?  
А) не будете поднимать бучу из-за пустяков;  
Б) молча возьмете солонку;  
В) не удержитесь от мелких замечаний, и, может быть, демонстративно откажетесь от еды.
6. Если на улице, в транспорте Вам наступили на ногу, как Вы поступите?  
А) с возмущением посмотрите на обидчика;  
Б) сухо сделаете замечание;  
В) выскажете, не стесняясь в выражениях.
7. Если кто-то из близких купил вещь, которая Вам не понравилась, что Вы сделаете?  
А) промолчите;  
Б) ограничитесь коротким тактичным замечанием;  
В) устроите скандал.
8. Не повезло в лотерее. Как Вы к этому отнесетесь?  
А) постараетесь казаться равнодушным, но в душе дадите себе слово никогда больше не участвовать в ней;  
Б) не скроете досаду, но отнесетесь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;  
В) проигрыш надолго испортит настроение.
- ОБРАБОТКА ДАННЫХ:**  
За ответы на вопросы начисляются баллы.  
А – 4 балла;  
Б – 2 балла;  
В – 0 баллов.

**22-32 балла.** Вы тактичны и миролюбивы, легко уходите от споров и конфликтов, избегаете критических ситуаций, где бы то ни было. Изречение: «Платон мне друг, но истина дороже» никогда не было Вашим девизом.

Может быть поэтому, иногда Вас называют приспособленцем. Наберитесь смелости, и если обстоятельства сложились так, чтобы Вы высказали свое мнение, сообщите его невзирая на лица.

**12-20 баллов.** Вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуете лишь тогда, когда нет иного выхода и другие средства исчерпаны. Вы твердо отстаиваете свое мнение, не думая о том, как это отразится на Ваших отношениях с людьми. При этом Вы не выходите за рамки корректности, не унижаетесь до оскорблений. Все это вызывает к Вам уважение.

**До 10 баллов.** Споры и конфликты – это воздух, без которого Вы не можете жить. Любите критиковать других, но если Вы слышите замечания в свой адрес, можете «съесть живьем». Ваша критика – ради критики, а не для пользы дела. Очень трудно приходится тем, кто рядом с Вами. Ваши несдержанность и грубость отталкивают людей. Не потому ли у Вас нет настоящих друзей? Словом, постарайтесь перебороть свой вздорный характер!

Лидия Александровна **Кабанова**

**Организационно-психологические основы менеджмента**

**Учебное пособие**

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет  
им. Н.И. Лобачевского»

603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.