

**Частное учреждение профессионального образования  
«КОСТРОМСКОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ТЕХНИКУМ»**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**  
по дисциплине «Менеджмент»  
для студентов заочного отделения

**КОСТРОМА 2020 г.**

**Составитель: Н.Б.Малахова**

**Преподаватель Костромского технологического техникума**

Учебное пособие составлено в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования и требованиями к минимуму содержания и уровню подготовки выпускников по специальностям: 38.02.01. «Экономика и бухгалтерский учет» (по отраслям), 40.02.01 «Право и организация социального обеспечения», 19..02.10. «Технология продукции общественного питания», для студентов, обучающихся по заочной форме.

## Пояснительная записка

Учебное пособие по дисциплине «Менеджмент» разработано для обучающихся заочного отделения следующих специальностей:

40.02.01. «Право и организация социального обеспечения», 38.02.01. «Экономика и бухгалтерский учет» (по отраслям), 19.02.10. «Технология продукции общественного питания»

Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы по данным специальностям: общепрофессиональная дисциплина в профессиональном цикле.

Задачи изучения дисциплины вытекают из требований Федерального государственного образовательного стандарта по специальностям.

Дисциплина «Менеджмент» является общепрофессиональной, устанавливающей базовые знания для освоения специальных дисциплин. Изучение курса «Менеджмента» ставит своей целью реализацию требований к подготовке специалистов по вопросам теории и практики менеджмента, а также современных проблем совершенствования системы управления.

Большую часть учебного материала обучающиеся заочной формы изучают самостоятельно. Самостоятельная работа проводится с целью: систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических навыков; развития познавательных способностей и активности обучающихся; творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности; формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию.

Критериями оценки результатов самостоятельной работы являются: освоение обучающимися учебного материала, умение использовать теоретические знания при решении практических заданий и ситуаций, обоснованность и четкость изложения ответа, оформление материала в соответствии с требованиями.

Данное учебное пособие может быть использовано в процессе подготовки к зачёту, при выполнении домашней контрольной работы, в нем изложен краткий курс лекций по дисциплине «Менеджмент». Материал изложен кратко, четко по темам рабочей программы, поэтому ответы на вопросы можно найти быстро в одном источнике.

## О Г Л А В Л Е Н И Е

<b>РАЗДЕЛ 1. Социально-экономическая сущность менеджмента</b> .....	2
1.1. Сущность менеджмента. Цели и задачи менеджмента.....	4
1.2. Отличительные черты современного менеджмента.....	8
1.3. История развития менеджмента.....	9
1.4. Управленческие идеи в России.....	15
<b>РАЗДЕЛ 2. Организация, как объект управления</b> .....	16
2.1. Объект и субъект управления.....	16
2.2. Понятие организации, жизненный цикл организации.....	16
2.3. Разделение труда.....	19
2.4. Сущность управленческого труда.....	21
2.5. Уровни управления.....	22
2.6. Внешняя и внутренняя среда организации.....	23
2.7. Организационные структуры управления.....	27
2.8. Неформальная организация.....	30
<b>РАЗДЕЛ 3. Методы и принципы управления</b> .....	32
3.1. Методы управления и их классификация.....	32
3.2. Принципы управления.....	39
<b>РАЗДЕЛ 4. Процесс менеджмента</b> .....	40
4.1. Функция планирования.....	40
4.2. Функция организации.....	44
4.3. Функция координации.....	46
4.4. Функция мотивации.....	46
4.5. Функция контроля.....	48
4.6. Процесс принятия управленческих решений.....	50
4.7. Коммуникации - как организационный процесс.....	56
<b>РАЗДЕЛ 5. Управление персоналом</b> .....	60
5.1. Основные направления деятельности управления по кадрам.....	61
5.2. Управление конфликтами.....	68
5.3. Руководство, власть и партнерство.....	73
5.4. Стиль управления.....	76
5.5. Деловое общение.....	78
Список рекомендуемой литературы.....	88

## **Раздел 1.**

### **Социально-экономическая сущность менеджмента.**

В общем виде менеджмент следует представлять как науку и искусство побеждать, умение добиваться поставленных целей, используя труд, мотивы поведения и интеллект людей.

Другими словами, менеджмент – это человеческие возможности, с помощью которых лидеры используют человеческие ресурсы для достижения стратегических и тактических целей организации.

**Менеджмент - хозяйственное управление, но не просто хозяйственное управление, а хозяйственное управление в условиях рыночных отношений.**

**Менеджмент- управление коммерческой организацией.**

Дисциплина «Менеджмент» тесно связана со многими предметами: экономикой (главная задача менеджмента получение прибыли – это экономическое понятие), финансами (одним из видов менеджмента является финансовый менеджмент), бухгалтерским учетом (функцией бухгалтерского учета является контроль и анализ расходования денежных средств предприятия), основами права (виды предприятий в зависимости от форм собственности в соответствии с ГК РФ), психологией (руководство людьми невозможно без знания психологии человека в комплексе с этическими нормами).

При изучении дисциплины « Менеджмент» будут рассмотрены следующие разделы:

- Виды менеджмента
- развитие теории и практики менеджмента
- функции, принципы, методы управления
- организация и управление
- постановка и корректировка задач
- разработка этапов работы
- принятие решений
- стиль и культура управления
- сбор и обработка информации
- анализ информации
- содержание управленческой деятельности менеджера.

В результате изучения курса «Менеджмент» студент должен знать:

- функции и принципы управления;
- стратегическое планирование, организацию, структуру, методы и стили управления;
- психологические аспекты управленческой деятельности;
- психологию общения, способы регулирования конфликтов;
- уметь принимать управленческие решения.

## 1.1. Сущность менеджмента. Цели и задачи менеджмента.

С раннего детства человеку знакомо понятие "управление". Сначала он видит, как управляют автомобилем; затем узнает, что управлять можно оборудованием, химическими и ядерными реакциями, ростом и развитием растений и животных, а также поведением других людей. Таким образом, можно сделать вывод, что управление многообразно и существует в самых различных видах.

Это может быть **техническое управление** различного рода естественными и технологическими процессами.

Это может быть **государственное управление** социально-экономической жизнью общества через различные институты — правовую систему, министерства, ведомства, местные органы власти.

Это может быть **идеологическое управление**, состоящее во внедрении в сознание членов общества концепций его развития, формируемых различными политическими партиями и группировками.

Это может быть **негосударственное и неполитическое** управление социальными процессами, например, движением в защиту мира или окружающей среды.

Это может быть, наконец, хозяйственное управление производственной и экономической деятельностью коммерческих и некоммерческих организаций, функционирующих в рамках рыночных отношений.

**Термин “менеджмент” применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях**, хотя в последнее время его стали применять и в отношении непредпринимательских организаций.

**Менеджмент – управление коммерческой организацией в условиях рыночных отношений.**

Само слово «менеджмент» пришло к нам из английского языка и примерно означает – «объезжать лошадей». А в латинском языке означает – «рука».

Возникновение управления как такового связано с необходимостью организовывать и координировать совместный труд людей, направленный на достижение поставленных целей, не зависимо от сферы, в которой этот труд осуществлялся.

**Менеджмент** (англ. management управление, заведование, организация) - управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством, разработанных с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли.

Другое определение менеджмента: **менеджмент - умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации.**

Существует более 200 определений менеджмента. Одно из наиболее современных определений приводится в английском издании «Международного справочника по менеджменту»: **«Менеджмент — эффективное использование и координация таких ресурсов, как капитал (производительный, финансовый и человеческий) для достижения целей с максимальной эффективностью»**. В последние годы растет значимость информационных ресурсов в менеджменте, поэтому приведенное выше определение можно расширить, добавив в перечень ресурсов еще и информационный.

В настоящее время во всем мире укоренился термин "менеджмент", но менеджмент не просто хозяйственное управление; он имеет место лишь тогда, когда хозяйствующий субъект полностью свободен, функционирует в условиях рынка и ориентируется на его нужды и потребности, независимо от того, ставит ли он своей непосредственной целью получение прибыли, или нет.

Если осмыслить все сказанное выше, то можно сделать вывод, что менеджмент – управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды — общества, живой и неживой природы, техники.

**Элементы, на которые направлена эта деятельность, образуют объект управления.** Обычно он имеет пространственные границы, и определенное бытие во времени, иначе теряет конкретность и само управление им становится невозможным и бессмысленным.

**Направитель управленческой деятельности называется субъектом управления,** которым может быть отдельный человек или группа людей. Если управление имеет официальный характер, то его субъект организационно и юридически оформляется в виде должности или совокупности должностей, образующих подразделение управления.

От субъекта управления необходимо отличать субъект управленческой деятельности. Последний может быть только физическим лицом, живым человеком.

**Менеджмент (от английского, management — управление) — система программно-целевого управления, перспективного и текущего планирования, организации производства и реализации продукции. Он изучает наиболее рациональную организацию и управление производством, коллективом.**

Менеджмент — это комплекс взаимосвязанных действий:

- организация и управление (производством и коллективом);
- постановка и корректировка задач;
- разработка этапов работы;
- принятие решений;
- налаживание коммуникаций (методов и форм передачи информации);
- регулирование процессов;
- сбор и обработка информации;
- анализ информации;
- подведение итогов работы.

**Цели менеджмента:**

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

**Задачи менеджмента:**

1. **Тактическая** - это поддержание устойчивого функционирования организации.
2. **Стратегическая** - это развитие предприятия и перевод его на более высокий качественный уровень, в том числе:
  - организация производства конкурентоспособных товаров;
  - совершенствование производственного процесса;
  - внедрение новейших наукоемких технологий;
  - повышение качества продукции;
  - снижение затрат на производство.

**Сущность менеджмента заключается в его функциях, основными из которых являются: планирование, организация, координация, мотивация, контроль.**

Рассмотрим теперь, каким образом управленческая деятельность в процессе своего развития превратилась в то, что сегодня принято называть менеджментом.

Возникновение управления как такового связано с необходимостью организовывать и координировать совместный труд людей, направленный на достижение поставленных целей, не зависимо от сферы, в которой этот труд осуществлялся.



Управление хозяйственной деятельностью в помещичьих хозяйствах, равно как и на государственных предприятиях в условиях командно-административной системы, господствовавшей в нашей стране

в 1930—1990 гг. также трудно было характеризовать как менеджмент. Его непосредственные объекты — крепостные крестьяне, работники госпредприятий — были несвободными, а их деятельность не была ориентирована на потребности рынка. В мелких же ремесленных и крестьянских хозяйствах, основанных на индивидуальной собственности и личном труде, регулирование осуществлялось преимущественно как самоуправление.

С превращением мелких индивидуальных хозяйств ремесленников и крестьян в крупные предприятия, многие из которых по количеству работников можно было сравнить с армиями, положение изменилось. Теперь уже основная масса тех, кем нужно было управлять, оказалась объединенной экономической властью, вытекающей из собственности, а управление превратилось в одну из ее функций, персонифицированным носителем которой стал собственник.

Первоначально собственник, трудясь в одиночестве, реализовывал все свои функции самостоятельно. Он создавал блага и услуги, предназначенные на продажу (производственная функция), принимал основополагающие решения о путях и формах развития своего дела, нес за него всю полноту ответственности (предпринимательская функция), организовывал, контролировал, обеспечивал ресурсами текущую хозяйственную деятельность (управленческая функция), распоряжался результатами своего труда (функция присвоения). Рост масштабов хозяйственной деятельности и связанное с этим широкое привлечение наемного труда привело к тому, что собственник стал постепенно полностью или частично отказываться от самостоятельной реализации перечисленных функций. Сначала наемным работникам была полностью передана производственная функция, затем функция текущего управления и контроля. С появлением акционерной формы собственности стало много, и изменился сам объект собственности: теперь это было уже не предприятие как таковое, а денежный вклад в капитал акционерного общества, которому предприятие принадлежало. В этих условиях большинство собственников, не могло постоянно осуществлять не только функцию текущего управления, но и предпринимательскую функцию, ставшую уделом выборного органа — совета директоров (наблюдательного совета), членами которого могли быть лишь немногие из них. Остальные, полностью устранившись от участия в текущих делах, лишь формально одобряли принятые решения и присваивали доходы.

Усложнение производственной и хозяйственной жизни привело к тому, что не все собственники могли выполнять и предпринимательскую функцию, поскольку это требовало определенных знаний и опыта, и ее тоже в значительной мере пришлось передать в руки наемных управляющих,

которые таким образом сосредоточили в руках две функции: управление текущей деятельностью и предпринимательство.

Так появился современный менеджмент — группа лиц, осуществляющих в рамках организации предпринимательские и высшие управленческие функции. В русском языке эквивалентом этого понятия является слово "руководство".

Практическая реализация этих функций также называется менеджментом и может рассматриваться в двух аспектах. С одной стороны, о чем уже говорилось, это — управление организацией, действующее в условиях рынка в режиме "автономного плавания" и связанное с необходимостью принимать самостоятельные решения в любых неожиданных обстоятельствах. С другой стороны — это управление самостоятельным видом деятельности, не обязательно предполагающее создание организации и руководство подчиненными. Менеджментом, например, считается организация выступлений звезд эстрады, проведение спортивных и массовых мероприятий и т.п.

Менеджментом называется и учебная дисциплина, преподавание которой в одном из колледжей США начал в 1881 г. Джозеф Вартон.

Менеджмент представляет собой совокупность научных знаний и практического опыта междисциплинарного характера, таких, как экономика, организация, социология, психология, педагогика, право. До сих пор нет единого мнения о том, является ли менеджмент наукой, имеет ли он отличный от других наук предмет изучения.

## **1.2. Отличительные черты современного менеджмента.**

Эффективность решений и работы всего предприятия напрямую зависит от его владельцев и управляющих принимать своевременные и обоснованные решения. Значительная часть руководителей в условиях быстро развивающейся конкуренции, научно-технического прогресса, а также нестабильной экономической и политической обстановки приспосабливается к ситуации. Приспособление предприятия к окружающей среде является неотъемлемой составляющей ее существования, в связи с тем, что именно от внешней среды она получает ресурсы, необходимые для ее функционирования, такие как сырье, рабочая сила и капитал. Ни одна организация не может быть самодостаточной и существовать отдельно от внешней среды, так как процесс ее функционирования имеет смысл только в том случае, если результаты ее работы будут проданы. В результате чего организация не только окупает свои затраты, но и обеспечивает существование работников, взаимодействует с потребителями, поставщиками и конкурентами. Если связь предприятия с окружающей средой разрывается, то оно вскоре прекращает свое существование. Аналогичный результат постигает фирму, когда она перестает приспосабливаться к окружающей среде. Предприятию необходимо развивать способности адаптации к изменениям окружающей среды,

активировать работу маркетинговой службы. Для того, чтобы как минимум удержаться на рынке, предприятие должно разрабатывать долгосрочные (стратегические планы) всестороннего развития своей деятельности.

### **1.3. История развития менеджмента.**

#### **1 период - древний период.**

**Самый длинный – начиная с 9-7 тысячелетия до нашей эры примерно до 18 века.**

Первые, самые простые, зачаточные формы упорядочения и организации совместного труда существовали на стадии первобытнообщинного строя. В это время управление осуществлялось сообща, всеми членами рода, племени или общины. Старейшины и вожди родов и племен олицетворяли собой руководящее начало всех видов деятельности того периода.

Примерно 9 — 7 тыс. лет до н.э. в ряде мест Ближнего Востока произошел переход от присваивающего хозяйства (охота, сбор плодов и т.п.) к принципиально новой форме получения продуктов их производству (производящая экономика). **Переход к производящей экономике и стал точкой отсчета в зарождении менеджмента, вехой в накоплении людьми определенных знаний в области управления.** В Древнем Египте был накоплен богатый опыт управления государственным хозяйством.

Одним из первых, кто дал характеристику управления как особой сферы деятельности, был Сократ (470 — 399 гг. до н.э.). Он проанализировал различные формы управления, на основе чего провозгласил принцип универсальности управления.

**Платон (428 — 348 гг. до н.э.) произвел классификацию форм государственного управления, сделал попытку разграничить функции органов управления.**

**Александр Македонский (356 — 323 гг. до н.э.) развил теорию и практику управления войсками.**

Приведенные материалы не охватывают всех событий и дат, которые так или иначе характеризуют процесс накопления знаний в области управления, однако данный обзор позволяет в какой-то мере составить представление о том, на что обращалось внимание на самых ранних стадиях развития древнего искусства и новейшей науки — менеджмента.

#### **II период — индустриальный период (1776—1890).**

Наибольшая заслуга о государственном управлении в этот период принадлежит А. Смиту. Он сделал анализ различных форм разделения труда, дал характеристику обязанностей государя и государства.

Большое влияние на формирование научных направлений и школ менеджмента оказало учение Р.Оуэна. Его идеи о признании необходимости обучения, улучшения условий труда и быта рабочих актуальны и сегодня.

#### **III период — период систематизации (1856—1960).**

Наука об управлении находится в постоянном движении. Формируются новые направления, школы, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат, наконец, меняются сами исследователи и их взгляды.

**В сущности, то, что мы сегодня называем менеджментом, зародилось во времена промышленной революции в XIX в.** Возникновение фабрики как первичного типа производства и необходимость обеспечения работой больших групп людей означало, что индивидуальные владельцы больше не могли наблюдать за деятельностью всех работников. В результате были выбраны лучшие работники, которых обучали для того, чтобы они могли представлять интересы владельца на рабочих местах. Эти люди и были первыми менеджерами.

История развития менеджмента связана с двумя подходами к управлению:

1. Управление производством (операциями), т.е. технической стороной производства;
2. Управление трудовыми коллективами (психологические факторы, мотивация, стимулирование).

Рассмотрим основные школы в управлении.

### ***Классическая школа управления (1911 г.)***

В рамках этой школы уделялось внимание рациональному поведению человека. При этом человеку отводилась роль механизма в среде производства.

**Основателем классической школы считается американский инженер и менеджер Фредерик У. Тейлор.** Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как — науки был сделан (1856— 1915), он заинтересовался не эффективностью человека, а эффективностью деятельности организации, что и положило начало **развитию школы научного управления,**

**В своей главной книге “Научная организация труда” (1911 г.) он сформулировал постулаты, которые получили название “тейлоризм”.**

Благодаря разработке концепции научного управления менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований.

Он сводил труд лишь к физиологическим затратам, измерял напряжение, скорость реакций, рассчитывал законы нагрузки человеческого организма. Используя наблюдения, замеры, анализ он попытался устранить лишние, непродуктивные движения. Кроме того, он обращал внимание на введение целесообразных режимов смены труда и отдыха. Ф.Тейлор разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда.

Его основополагающие принципы управления состоят в следующем: если я могу на научной основе отобрать людей, на научной основе их подготовить, предоставить им некоторые стимулы и соединить воедино работу и человека, тогда я смогу получить совокупную производительность, превышающую вклад, сделанный индивидуальной рабочей силой.

Главная заслуга Ф.Тейлора состоит в том, что он как основатель школы "научного управления" разработал :

- методологические основы нормирования труда,
- стандартизировал рабочие операции,
- внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих.

Величайший вклад Ф.Тейлора состоит в том, что он начал революцию в области менеджмента.

До последнего времени в нашей стране подход Тейлора критиковался и характеризовался как "научная" система выжимания пота.

Таким образом, к 1916 г. сформировалось целое направление в исследованиях: первая научная школа, получившая несколько названий, школа "научного менеджмента", "классическая", "традиционная".

**Развитие идей Ф.У.Тейлора было продолжено Анри Файолем.**

**Разновидностью классической школы управления является "административная" школа.** Она занималась изучением ' вопросов роли и функций менеджера. Считалось, что как только определялась суть работы управляющего, легко можно было выявить наиболее эффективные методы руководства.

**Одним из пионеров разработки этой идеи был А. Файоль (1841 — 1925).** Он разделил весь процесс управления на пять основных функций, которые мы до сих пор используем в управлении организацией: это планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль.

На базе учения А.Файоля в 20-е гг. было сформулировано понятие организационной структуры фирмы, элементы которой представляют систему взаимосвязей, серию непрерывных взаимосвязанных действий — функций управления.

Разработанные А.Файолем принципы управления следует признать самостоятельным результатом науки управления, "администрирования" (отсюда и название "административная школа"). **Не случайно американцы называют француза А. Файоля отцом менеджмента.**

Основной функцией управления А.Файоль считал **администрирование.**

**Им были сформулированы принципы управления:**

- Разделение труда - цель разделения труда – увеличивать объем и повышать качество производства при затрате тех же усилий.
- Полномочия, власть и ответственность - власть - есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая подчиняться. Власть не мыслима без ответственности, т.е. без награды или кары. Всюду, где действует власть, возникает и ответственность.
- Дисциплина - это по существу, повиновение, усердие, манера держать себя, внешние знаки уважения.

- Единоначалие-единство распорядительства - служащему может давать приказания только один начальник.
- Единство направлений (одна цель) - это можно выразить так, один руководитель - одна программа, для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.
- Подчиненность личных интересов общим - личные интересы, не должны быть выше интересов предприятия, необходимо постараться их согласовать. Это одна из трудностей управления.
- Вознаграждение персонала - это оплата выполненной работы. Она должна быть справедливой и удовлетворять и нанимателя и работника.
- Централизация - она может быть в той или иной степени, в зависимости от руководителя и от обстоятельств.
- Иерархия - ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная с низших и заканчивая высшими.
- Порядок - определенное место для каждого лица или каждое лицо на своем месте.
- Справедливость - результат сочетания благожелательности и правосудия.
- Постоянство состава персонала - снижение текучести кадров.
- Инициатива - возможность создания и осуществления планов организации. Свобода предложения.
- Корпоративный дух - единство персонала и руководства организации.

**Становление науки об управлении также связывается с именами Ф. и Л. Джилбертов.** Они провели исследования в области трудовых движений, усовершенствовали хронометражные методики, а также разработали научные принципы организации рабочего места.

**Из других представителей административной школы можно выделить М. Блумфилда, разработавшего концепцию "менеджмента персонала", или управления рабочей силой (1917); и М. Вебера предложившего концепцию "рациональной бюрократии" (1921).**

По мере развития новой техники наблюдается достижение большей гибкости производства. В соответствии с концепцией гибкой производственной системы предусматривается более однородная квалификация персонала. Планирование и подготовка производства осуществляются самим коллективом.

В данном случае мотивация и квалификация становятся основной, центральной проблемой управления персоналом. Результат в значительной степени зависит от воли работников и их возможностей (квалификации). Управлять умственной деятельностью сложнее, чем физической. Этот факт требовал поиска новых подходов к управлению.

"Классическая школа" — один из первых камней в фундаменте мировой управленческой науки. Однако это не единственное течение в развитии управленческой мысли.

**Определенный прорыв в области менеджмента был сделан на рубеже 30-х гг., ознаменовавшийся появлением "школы человеческих отношений" (поведенческой школы).** В ее основу положены достижения психологии и социологии (наук о человеческом поведении). Поэтому в рамках этого учения в процессе управления предлагалось сосредоточивать основное внимание на работнике, а не на его задании.

В начале XX в. ученые, изучающие поведение человека в трудовом процессе, были заинтересованы в повышении производительности труда не менее, чем любой из "классических" менеджеров. Сосредоточив внимание на рабочем, они понимали, что смогут лучше стимулировать их труд. Предполагалось, что люди являются живыми машинами и что в основе управления должна лежать забота об отдельном работнике.

### **Школа человеческих отношений, поведенческая школа (30-60-е гг.)**

Сама жизнь потребовала нового управленческого подхода, ориентированного на человека.

**Начало этому направлению положил американский социолог и психолог Элтон Мэйо (1880-1949)г.г.** Непосредственным толчком к этому послужили знаменитые Хотторнские эксперименты, проводившиеся в американской компании «Вестерн электрик». Первоначально речь шла о самом обыденном исследовании, цель которого выяснить, как влияет освещенность, рабочего места, длительность перерыва и иные моменты на производительность труда

На втором этапе эксперимента группе рабочих была предоставлена свобода: сокращенный рабочий день, дополнительные перерывы. Такие условия привели к росту производительности труда, но и при отмене ряда льгот производительность не снизилась, это нельзя было объяснить никакими льготами. Это обусловлено особым внутренним отношением в группе сотрудников, влиянием друг на друга. Стало понятным, что любая организация представляет собой нечто большее, чем простую совокупность людей, выполняющих общие задачи.

Это необходимо учитывать при организации управления наряду с экономическими, поскольку даже высокая заработная плата не всегда ведет к росту производительности труда. Люди очень отзывчивы на заботу со стороны руководителей

**Р. Оуэн был реформатором менеджмента в том смысле, что он первым обратил внимание на людей.**

Его идея состоит в том, что фирма много времени тратит на уход за станками и машинами (смазка, ремонт) и мало заботится о людях. Поэтому вполне разумно тратить такое же время и на "уход" за людьми (живой машиной). Это внимание и забота о них, обеспечение благоприятных

условий для труда и отдыха, тогда, вероятнее всего, "ремонт" людей не потребуется.

Идея состоит в том, что простое проявление внимания к людям оказывает очень большое влияние на производительность труда, т.е. речь идет о повышении эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

**Из других ученых этого направления можно выделить М.П.Фоллет, проанализировавшую стили руководства и разработавшую теорию лидерства.**

Большой вклад в развитие школы "человеческих отношений" был сделан в 40 — 60-е гг., когда учеными-бихевиористами (от англ. behaviour — поведение) было разработано несколько теорий мотивации.

**Одной из них является иерархическая теория потребностей А. М а с л о у.**

Он предложил следующую классификацию потребностей личности:

- физиологические (первичные);
- в безопасности своего существования;
- социальные (принадлежность к коллективу, поддержка коллектива);
- потребности в уважении;
- потребности самовыражения

**Не менее популярно в школе "человеческих отношений" и учение американца Д. Макгрегора (1960).** В основе его теории (X и Y) лежат следующие характеристики работников:

**теория X** — средний индивидуум туповат, стремится увильнуть от труда, поэтому его необходимо постоянно принуждать, понукать, контролировать и направлять. Человек такой категории предпочитает, чтобы им руководили, стремится избегать ответственности, беспокоится лишь о собственной безопасности;

**теория Y** — люди не являются от природы пассивными. Они стали такими в результате работы в организации. Такой человек не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней. Он не нуждается в контроле со стороны, так как способен сам себя контролировать.

Таким образом, политика человеческих отношений должна включать ряд мероприятий, ведущих к удовлетворению текущих нужд работников. Сюда относятся мероприятия по улучшению условий труда, условий отдыха и проведения свободного времени.

**IV период — информационный период (1960 г. по настоящее время).**

Более поздние теории управления разработаны в основном представителями "количественной школы", часто называемой управленческой. Появление данной школы — следствие применения математики и компьютеров в управлении.

В современных условиях математические методы используются практически на всех направлениях управленческой науки.



## 1.4. Управленческие идеи в России

Так как рыночные отношения в нашей стране на протяжении всей истории практически отсутствовали или были развиты очень слабо, а в период 1930-1990 г.г. полностью отсутствовали, то предпосылок для развития менеджмента в России не было.

Однако, координировать производственные процессы необходимо было всегда и нельзя не отметить вклад отечественных специалистов в мировой управленческий опыт.

К чести российских специалистов следует отметить, что первые шаги в области научного менеджмента они сделали задолго до Фредерика Тейлора. Так в 1860-1870 гг. сотрудники Московского высшего технического училища (МВТУ имени Баумана) разработали собственную методику рационализации трудовых движений, которая получила «Модель преуспевания» на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 году. И эту методику сразу же стали активно внедрять английские промышленники.

В 1908 г. в России начали выходить сборники переводов зарубежных изданий в области научного менеджмента. А в ряде высших учебных заведениях началось преподавание дисциплин, связанных с управлением.

Прерванные Гражданской войной исследования в области управления возобновились в начале 20 годов. Первым их результатом стала формулировка основных законов научной организации труда – НОТ. Основные законы научной организации труда имеет значение и в наши дни.

Наиболее плодотворными в области управления были 20 годы.

Обозначились две основные группы концепций управления: организационно-техническая и социальная.

К первой группе можно отнести концепции А.А.Богданова, О.А.Ерманского, А.К.Гастева.

Ко второй группе - П.М.Кержевцева, Н.А.Витке, Дунаевского.

## Раздел 2. Организация как объект управления.

### 2.1. Объект и субъект управления

Процесс управления предполагает наличие управляемого объекта и субъекта (управляющего органа). Это значит, что любая организация представляет собой единство двух подсистем управления: **управляемой и управляющей**. В обоих случаях отношения между управляемой и управляющей подсистемами — это взаимоотношения людей.

Таким образом, *под объектом управления* следует понимать **отдельную структуру организации либо организацию в целом, на которую направлено управляющее действие**.

*Субъект управления* — **орган либо лицо, осуществляющее управляющее действие**.

В связи с этим одна и та же структура организации может быть и объектом и субъектом управления.

К примеру, в универмаге управляющей подсистемой является управленческий аппарат во главе с директором, а управляемой — отделы (секции). В отделе (секции) в свою очередь управляющей подсистемой будет управленческий аппарат во главе с заведующим отделом (секцией), а управляемой — продавцы. В то же время администрация (директор) универмага трансформируется из управляющей подсистемы в управляемую, тогда, когда выполняют приказы (указания, распоряжения, решения), поступающие от вышестоящих органов руководства (управления торговли либо министерства торговли).

Таким образом, субъектами управления являются органы законодательной и судебной власти.

Объекты, на которые воздействует государство посредством законов и судебных решений, классифицируются по нескольким признакам:

**по уровню решаемых задач** — экономика республики в целом, отрасли, регионы, фирмы

**по видам регулируемой деятельности** - доходы, капиталовложения, личное потребление, цены, различные рынки и т.п.;

**по адресату воздействия** - частные национальные компании, различные фонды, научно-исследовательские центры, учебные заведения и др.

### 2.2. Понятие организации

Для эффективного функционирования менеджмента должна быть создана организация, в которой осуществляется деятельность менеджеров. Понятие организации с течением времени претерпело ряд существенных изменений. Под "организацией" следует понимать предприятие, фирму, учреждение, ведомство и другие трудовые формирования.

Из всего многообразия определений понятия "организация" можно выделить следующие.

1. Организация как процесс, посредством которого создается и сохраняется структура управляемой либо управляющей системы.
2. Организация как совокупность (система) взаимоотношений, прав, обязанностей, целей, ролей, видов деятельности, которые имеют место в процессе совместного труда.
3. Организация как группа людей с общими целями.

Чтобы считаться организацией, трудовое формирование должно отвечать следующим обязательным требованиям:

- наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие, по крайней мере, одной общественно полезной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

**Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.**

Согласно концепции жизненного цикла организации вся ее деятельность проходит ряд фаз развития, начиная с рождения, вплоть до прекращения существования или коренной модернизации.

#### ***Фаза 1 - рождение организации.***

Для нее характерны: определение главной цели, заключающейся в выживании; кризис стиля руководства (руководство одним лицом); основная задача — выход на рынок; организация труда - стремление к максимальному увеличению прибыли.

#### ***Фаза 2 - детство и юность.***

Отличительные особенности: главная цель — кратковременная прибыль и ускоренный рост; выживание за счет жестокого руководства; основная задача — укрепление и захват части рынка; организация труда — планирование прибыли, увеличение жалования и заслуг.

#### ***Фаза 3 - зрелость.***

Главная цель — систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа; эффект руководства за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство); основная задача рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов; организация труда — разделение и кооперация, премия за индивидуальный результат.

#### ***Фаза 4 — старение организации.***

По сути — это высшая ступень ее зрелости. Главная цель в развитии организации сохранить достигнутые результаты (остаться на "завоеванных"

позициях); в области руководства эффект достигается за счет координации действий; основная задача обеспечить стабильность, свободный режим организации труда, участие в прибылях.

#### ***Фаза 5 — возрождение организации.***

Главная цель состоит в обеспечении оживления по всем функциям; ее рост — за счет коллективизма; главная задача — омоложение; в области организации труда — внедрение НОТ, коллективное премирование.

### **Жизненный цикл организации**

<b>Фазы развития</b>	<b>Главная цель</b>	<b>Основная задача</b>	<b>Сфера руководства</b>	<b>Сфера организации труда</b>
<b>Фаза 1 - Рождение организации</b>	Выживание	Выход на рынок	Кризис стиля руководства (руководство одним лицом)	Стремление к максимальному увеличению прибыли
<b>Фаза 2 – Детство и юность</b>	Кратковременная прибыль и ускоренный рост	Укрепление и захват новых рынков	Выживание за счет жесткого руководства	Планирование прибыли, увеличение заработной платы
<b>Фаза 3 - Зрелость</b>	Систематический, сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа	Рост по всем направлениям, завоевание рынков, учет интересов организации	Руководство за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство)	Премии за индивидуальный результат
<b>Фаза 4 – Старение организации или (высшая степень зрелости)</b>	Сохранение достигнутых результатов	Обеспечение стабильности	Руководство за счет координации действий	Участие в прибылях
<b>Фаза 5 – Возрождение организации</b>	Обеспечение оживления по всем функциям	Омоложение	Внедрение научной организации труда (НОТ)	Коллективное премирование

#### **Общие характеристики организаций.**

Все организации отличаются друг от друга по различным аспектам (функциям, методам и принципам управления, сложностью операций и процедур и т.п.) Вместе с тем они имеют общие для всех организаций характеристики .

**1. Ресурсы.** Целью всякой организации является наличие и преобразование ресурсов, которые используются ею для достижения ее тактических и стратегических целей.

**Выделяют следующие виды ресурсов: финансовые, производственные человеческие, информационные.**

## **2. Зависимость от внешней и внутренней среды.**

Это одна из самых значительных характеристик организации. Ни одна организация не может функционировать изолированно, вне зависимости от внешних ориентиров. Они во многом зависимы от внешней среды. Это условия и факторы, возникающие в окружающей среде независимо от деятельности организации, так или иначе воздействующие на нее.

Различают факторы внешней и внутренней среды организации.

Рассматривая влияние внешней среды на организацию, следует иметь в виду, что оно неодинаково. Поэтому важно уметь выявить наиболее существенные факторы внешнего влияния и выработать эффективные способы реагирования на внешние воздействия.

### **2.3. Разделение труда**

**Горизонтальное разделение труда.** Организация труда на научной основе объективно требует соответствующих форм его разделения, главной целью которого является специализация работников на выполнении отдельных видов работ, операций и процедур. Работа распределяется между участниками трудового процесса по профессиональному признаку. От того, насколько полно и глубоко учтена квалификация, • будет зависеть эффективность труда, личный трудовой вклад исполнителей.

Горизонтальное разделение труда — это качественная и количественная дифференциация и специализация трудовой деятельности. По сути, это разделение всей работы на составляющие компоненты, т.е. расчленение общего производственного процесса на частное, непрерывное обособление различных видов трудовой деятельности со специализацией производства и исполнителей.

**По горизонтали труд разделяется, как правило, по функциональному, товарно-отраслевому и квалификационному признакам.**

*Функциональное разделение труда это,* прежде всего специализация работников по видам деятельности. В данном случае определяются отдельные функции и выделяются соответствующие работники для их выполнения.

*Разделение труда по товарно-отраслевому признаку* связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур, например специализация продавцов на продаже одного какого-либо товара; осуществление слесарем ремонта только одного узла сложной машины и т.п.

**Квалификационное разделение труда** основывается на том, что при определении видов трудовой деятельности исходят из сложности работ и необходимой для их выполнения квалификации. В таком случае не должен нарушаться принцип, согласно которому ни один работник высокой квалификации не должен делать работу, которую может выполнить работник более низкой квалификации. Нарушение этого принципа повышает стоимость работ и ведет к расточительству человеческих ресурсов.

### **Вертикальное разделение труда.**

Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен координировать работу группы для того, чтобы она была успешной. В данном случае на первый план выступает обособление функции управления, суть которой состоит в целенаправленном координировании и интегрировании деятельности всех элементов организации. Кто-то должен взять на себя обязанности капитана с тем, чтобы определить круг обязанностей подчиненных, планировать, организовывать, координировать и контролировать все структуры и звенья организации. В такой работе всегда присутствуют два момента: интеллектуальный (подготовка и принятие решений) и волевой (проведение их в жизнь).

**Наиболее сложным представляется вид трудовой деятельности, связанный с проведением в жизнь управленческих решений.** Это, прежде всего, обусловлено большим разнообразием управленческих работ. Чтобы привести их в определенную систему, целесообразно выполнить отдельные функции, которые классифицируются по объектам и направлению управляющего воздействия, по этапам выполнения трудового процесса или по другим аспектам.

**В укрупненном плане вертикальное разделение труда осуществляется по следующим направлениям:**

**общее руководство** — выработка и проведение в жизнь главных, перспективных направлений деятельности организации;

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

**экономическое руководство** — стратегическое и тактическое планирование, анализ экономической деятельности организации, внедрение хозрасчета и обеспечение ее рентабельной работы;

**оперативное управление** — составление и доведение до микроколлективов и отдельных исполнителей оперативных планов, расстановка исполнителей по рабочим местам, их инструктирование, организация систематического контроля за ходом производственного процесса;

**управление персоналом** — подбор, расстановка и развитие трудовых ресурсов организации.

Таким образом, в организации существуют две внутренние формы разделения труда. Первая — это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, то есть горизонтальное разделение труда. Вторая, называемая вертикальной, отделяет работу по координированию действий от самих действий.

*Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.*

## 2.4. Сущность управленческой деятельности

Считается, что эффективность работы в организации определяется степенью и уровнем развития вертикального разделения труда. По сути, речь идет об организации труда руководителей по координации деятельности структурных подразделений и исполнителей.

Управленческий труд выделился в особую категорию общественного труда. Вследствие этого работа по управлению отделяется от неуправленческой работы, поскольку управление как вид деятельности присуще всякому совместному труду.

**В широком понимании управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь целей организации. Управленческий труд — это вид общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности, как отдельных участников совместного трудового процесса, так и трудовых коллективов в целом.**

Можно выделить специфические особенности управленческого труда, это умственный труд работников аппарата управления, состоящий из трех видов деятельности;

**организационно-административной и воспитательной** (прием и передача информации, доведение решений до исполнителей, контроль исполнения);

**аналитической и конструктивной** (восприятие информации и подготовка соответствующих решений);

**информационно - технической** (документационные, учебные, вычислительные и формально-логические операции);

**участие в создании материальных благ** не напрямую, а косвенно через труд других людей.

**Предметом труда руководителя является информация.**

**Средствами труда - организационная и вычислительная техника.**

**Результатом труда - управленческие решения.**

**В зависимости от функциональной роли в процессе управления организацией выделяют: руководителей, специалистов и вспомогательный персонал.**

**Труд руководителей** представляет собой наиболее высокую ступень управления. Они принимают решения по важнейшим вопросам деятельности организации, направляют и координируют работу низших звеньев.

**Специалисты** выполняют функции по подготовке и реализации управленческих решений. В их деятельности сочетаются функции управления и исполнения.

**Вспомогательный персонал**, это технические исполнители, которые осуществляют информационное обслуживание аппарата управления.

Лиц, занятых управленческой деятельностью, классифицируют и по другим признакам, в частности по составу и профилю возглавляемых ими коллективов, уровню и месту, занимаемому в системе управления. По данному признаку руководители могут быть высшего, среднего и низшего уровней

## 2.5. Уровни управления.

Несмотря на то, что все руководители организации выполняют управленческие действия, нельзя сказать, что все они занимаются одним и тем же видом трудовой деятельности. Отдельным руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые в свою очередь координируют работу менеджеров более низкого уровня до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала — людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда и образует уровни управления в виде пирамиды.

Форма пирамиды показывает, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

**Высший уровень** управления организацией может быть представлен председателем Совета директоров (наблюдательным советом), президентом, вице-президентом, правлением. Эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации. В связи с этим в высшем руководстве можно выделить два подуровня: полномочное управление и общее руководство.

**Руководители среднего уровня** управления обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. Специалисты, входящие в эту группу, имеют, как правило, широкий круг обязанностей и обладают большой свободой принятия решений. Это руководители отделений, директора предприятий, входящих в состав организации, начальники функциональных отделов.

**Низший уровень управления** представлен младшими начальниками. Это руководители, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками (не руководителями). Это могут быть мастера, бригадиры,



контролеры и другие администраторы, ответственные за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей.

Следует отметить, что на всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительские функции. Однако с повышением уровня руководства удельный вес исполнительских функций понижается, (расчеты показывают, что на высшем уровне исполнение занимает около 10 % общего бюджета времени менеджеров; на среднем — 50; на низшем — около 70%)

Такое распределение общего бюджета времени связано с тем, что **менеджеры всех трех уровней имеют две области заданий: задания по менеджменту и задания по специальности** Это значит, что руководитель любого уровня управления определенный процент времени тратит на принятие управленческих решений и определенный на принятие решений по специальности.

## 2.6. Внешняя и внутренняя среда организации

### Внешняя среда

**Среда** — это совокупность объективных условий, в которых осуществляется деятельность фирмы. Различают внутреннюю и внешнюю среду предприятия.

**Внешняя среда** — это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании.

**Теория менеджмента рассматривает фирмы как системы двух основных типов: закрытая и открытая.** Закрытая система условно предполагает относительную независимость от окружающей фирму внешней среды. Такая система обычно характерна: для начального этапа развития рыночных отношений, при незначительной роли государства в их регулировании, при общем невысоком уровне развития экономики в стране.

Рост конкурентной борьбы между товаропроизводителями, устойчивое превышение объемов предлагаемых к реализации товаров и услуг по сравнению со спросом на них, активная роль государства в развитии рыночных отношений, ряд других факторов, образно говоря, приводят к «раскрытию» замкнутой системы.

**Таким образом, всякая зависящая от внешней среды организация является открытой системой.**

Влияние различных факторов внешней среды оказывает все большее воздействие на предпринимательскую деятельность.

Все факторы внешней среды можно условно разделить на две основные группы: прямого и косвенного воздействия.

### Среда прямого воздействия.

**Потребители** — это один из основных для любого предприятия факторов, так как именно они определяют, какую продукцию производить и

по какой цене ее можно продать. Потребители (юридические и физические лица) являются фактором, отражающим многообразие внешней среды.

***Поставщики материальных, трудовых и финансовых ресурсов.***

В России своевременное обеспечение предприятий ресурсами является актуальной проблемой. Особенно остро стоят вопросы обеспечения предприятий финансами и качественными трудовыми ресурсами.

***Конкуренты.*** Наряду с потребителями это важнейший фактор, определяющий стратегию, цели и задачи предприятия. Даже успешный сбыт продукции не может в ряде случаев спасти предприятие от краха из-за жесткой позиции конкурентов.

***Законы и государственные органы.*** Формируют нормативную базу создания и функционирования предприятий, фискальную политику. Менеджерам необходимо различать и учитывать действие законов на уровне как федеральных, так и местных властей.

***Профсоюзы.*** Профсоюзные организации могут оказывать радикальное влияние на деятельность не только отдельного предприятия, но и целой отрасли. История профсоюзного движения знает немало примеров успешного решения вопросов сокращения рабочего дня, повышения заработной платы, улучшения условий труда. Забастовки, организованные профсоюзами, например, могут привести к полной остановке производства. Поэтому данный фактор с полным правом необходимо относить к группе факторов прямого воздействия внешней среды.

***Среда косвенного воздействия.***

Данная среда оказывает побочное воздействие на предприятие, однако в ряде случаев последствия такого воздействия гораздо существенней, чем влияние среды прямого воздействия. Кроме того, влияние среды косвенного воздействия сложнее и многообразнее.

***Состояние экономики.*** Включает уровень цен и тарифов, инфляции, платежеспособный спрос, банковскую политику, курс национальной валюты и другие показатели.

***Научно-технический прогресс.*** Данный фактор характеризует уровень развития науки и техники. В развитых странах компании пользуются плодами научно-технического прогресса (спутниковая связь, компьютеры.). Высокий уровень научно-технического прогресса вынуждает производственные фирмы разрабатывать и внедрять новые технологии.

***Политика.*** Этот фактор оказывает существенное воздействие на бизнес, особенно в динамично развивающихся и нестабильных странах и регионах. В России фактор политической стабильности — важнейшее условие деятельности предпринимателей как отечественных, так и зарубежных.

***Социальные факторы.*** Это традиции, принятые в той или иной стране, в том числе по отношению к женщине, людям разного цвета кожи, молодежи, людям преклонного возраста.

**Международные события.** Международный бизнес намного сложнее, чем бизнес внутри страны. Здесь и система законодательства, и таможенная и налоговая политика, трудовые ресурсы, валюта и т. д. Формы реализации международного бизнеса могут быть самыми различными: экспорт (импорт), совместные предприятия, лицензирование, прямые вложения финансовых средств в экономику страны.

Взаимосвязь факторов внешней среды очевидна. Например, изменение законодательной системы может оказать влияние на уровень конкуренции, ухудшение политической обстановки может лишить предприятие источника дешевого сырья или рабочей силы и т.д.

В России влияние факторов внешней среды на деятельность предприятий особенно заметно. Это связано с переходным характером развития рыночных отношений в стране. Особенно нестабильна ситуация в сфере экономики и в деятельности государственных органов законодательной и исполнительной власти. Нет четкого видения перспектив развития народного хозяйства страны.

В связи с развитием российского рынка все предприятия должны осуществлять энергичную структурную перестройку — избавляться от устаревших рабочих мест и направлять средства в инвестиции.

Менеджерам в своей работе необходимо постоянно учитывать данное обстоятельство.

### **Внутренняя среда организации**

Именно внутренняя среда в первую очередь определяет характер и успешность деятельности предприятия.

Говоря о характеристике внутренней среды, необходимо иметь в виду: ассортимент и объем производимых предприятием товаров или оказываемых услуг, характер технологического процесса и производственный потенциал, структуру управления фирмой, коллектив сотрудников, наличие финансовых ресурсов. Данные показатели определяют лицо предприятия, его положение на рынке, перспективы развития.

**Под внутренней средой организации** понимают ситуационные факторы внутри организации. Так как организации представляют собой созданные людьми системы, то их внутренние факторы в основном являются результатом управленческих решений. По сути это хозяйственный организм организации, ее структура.

Внутренние элементы организации: цели, структура, задачи, технологии и люди:

**Цели организации.** Организацию следует рассматривать как средство достижения целей.

**Цели - это конечные состояния или желаемый результат, которого стремиться добиться трудовой коллектив.**

Организация имеет всегда хотя бы одну общую цель, достичь которую стремятся все члены трудового коллектива. На практике весьма редко встречаются организации, имеющие только одну цель. **Организации,**

**имеющие несколько взаимосвязанных целей, называют сложными организациями. Организации, имеющие одну цель – простыми.**

Важно, чтобы намеченные трудовым коллективом цели были реальными и выполнимыми. На практике в процессе планирования руководство организацией разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Однако этот процесс не имеет односторонней направленности, так как в выработке тактических целей принимают участие все члены трудового коллектива. Процедура совместного определения цели является главным мотивом и координирующей силой организации, так как в результате этого каждый член организации знает, к чему он должен стремиться. Правильная формулировка и, соответственно, достижение поставленных целей является важнейшим фактором внутренней среды предприятия. Цели, которые оно ставит перед собой, могут быть самыми разнообразными (стратегическими, тактическими, даже «сиюминутными»). Основными целями компаний в условиях рыночной экономики является производство продукции для удовлетворения потребностей покупателей и получение стабильной прибыли.

**Структура — взаимосвязь составных частей чего-либо. Структура управления — это логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных подразделений, построенных таким образом, чтобы работа организации была наиболее эффективной.**

В основу любой структуры управления положен принцип разделения труда. Данный принцип является объективным условием создания и функционирования предприятия, поскольку благодаря разделению труда в рамках какой-либо организационной структуры осуществляется процесс выделения и сосуществования различных видов трудовой деятельности.

**Задачи – это предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в заранее оговоренные сроки.** Задачи решаются для достижения поставленных целей. В менеджменте различают следующие основные задачи: работа с персоналом, работа с предметами и средствами труда, работа с информацией. Основная и наиболее трудная задача менеджера — работа с персоналом, людьми.

С технологической точки зрения задачи предписываются не работнику, а должности. В соответствии со структурой организации каждой должности предписан ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации.

**Технология — это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих знаний, необходимых для осуществления преобразований в материалах, информации и людях.**

Задачи и технология тесно взаимосвязаны. Выполнение задачи предполагает использование конкретной технологии.

Влияние технологии производства на управление достаточно велико. Пример: приготовление пищи (по индивидуальному заказу клиента) в хорошем ресторане и стандартная пища (комплексный обед) в дешевом

ресторане быстрого обслуживания. Стандартизация упрощает требования к работнику, но одновременно повышает требования к менеджеру: нужна четкая организация производства. Обычно можно найти достоинства, как в индивидуальном, так и серийном производстве.

**Люди (трудовые ресурсы).** Это пятый и наиболее значимый элемент внутренней среды организации. Цели организации достигаются через труд людей. Это значит, что в менеджменте все внутренние элементы никогда не рассматриваются изолированно друг от друга.

Говоря о предприятии в целом, нужно помнить, что руководители и подчиненные — это люди с индивидуальными особенностями. Человек — центральная фигура в любой организации. Работа персонала в организации является сложнейшим сочетанием разнообразных факторов, влияющих на результаты его деятельности. К таким факторам относятся: потенциал человека, способности к выполнению какой-либо конкретной работы, потребности (физиологические и психологические), восприятие (люди по-разному воспринимают одни и те же события), ценности (богатство, власть), влияние коллектива (группа, масса людей), лидерство.

Перечисленные выше элементы внутренней среды находятся в тесной взаимосвязи и взаимозависимости. Действительно, изменение целей предприятия, например, ведет к уточнению задач, стоящих перед ним, и может повлечь, соответственно, изменение технологического процесса, а также структуры управления.

Изменения одного из названных элементов будут в определенной мере влиять на все остальное.

Рассмотренные характеристики и понятия относятся к формальной организации. Вместе с тем в практике управления определенную роль играют и неформальные организации.

## **2.7. Организационные структуры предприятия.**

### **Проектирование организационных структур.**

Решение о проектировании организационной структуры принимается тогда, когда действующая структура неэффективна. В процессе проектирования ставится задача создания такой структуры организации, которая бы наиболее полно отражала цели и задачи организации. Необходимо, чтобы новая структура позволяла эффективно взаимодействовать с внешней средой организации, продуктивно и целесообразно распределять усилия сотрудников, таким образом удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с наибольшей эффективностью.

Процесс проектирования структуры состоит из трех основных этапов:

### ***Первый этап- анализ структуры.***

Анализ действующей структуры управления необходим для того, чтобы определить в какой мере она отвечает требованиям и критериям, которые ее характеризуют. К оценочным критериям относятся:

*Принцип управления* - соотношение централизации и децентрализации (какие решения принимаются на каждом уровне, каковы их последствия, какой объем контроля лежит на каждом уровне управления).

*Аппарат управления* – перегруппировка подразделений, изменение взаимосвязей, распределение полномочий и ответственности, выделение в самостоятельные структуры каких либо звеньев, изменение межфирменных связей.

*Функции управления* - усиление стратегического планирования, (корректировка бизнес-плана), усиление контроля за качеством продукции, привлечение работников к управлению путем реализации акций, изменение подходов к мотивации труда.

*Хозяйственная деятельность* – изменение технологического процесса, углубление межфирменного сотрудничества, техническое переоснащение организации.

### **Второй этап – проектирование организационных структур.**

Проектирование производят с помощью различных методов, таких как:

*Метод аналогий* – предполагает использование опыта проектирования других организаций.

*Экспертный метод* – изучаются предложения специалистов-экспертов. Они могут либо сами спроектировать варианты организационных структур, или оценить предложенные варианты.

*Метод структуризации целей* – предусматривает выработку системы целей организации, и ее совмещение с разрабатываемой структурой.

*Метод организационного моделирования* – позволяет четко сформулировать критерии оценки степени рациональности организационной структуры. Суть состоит в разработке формальных математических, графических, машинных вариантов распределения полномочий и ответственности.

В процессе проектирования организационных структур решаются следующие задачи:

Определение типа организационной структуры, уточнение состава и количества подразделений по уровням управления, численность административно управленческого персонала, определение характера соподчинения между звеньями организации, взаимосвязи и документооборот, полномочия, ответственность и права подразделений и работников.

Проектируя новую структуру управления организацией нельзя забывать о требованиях, предъявляемых к организационным структурам и принципам их построения.

Таким образом, в процессе проектирования организационных структур различают три стадии:

- Аналитическую - изучение существующей практики и требований к проектированию;
- Проектную - проектирование, моделирование;
- Организационную - организация внедрения спроектированной организационной структуры.

### ***Требования к организационной структуре.***

- ***Оптимальность.*** Структура управления признается оптимальной, если между звеньями и ступенями управления установлены рациональные связи.
- ***Оперативность.*** Суть данного требования состоит в том, чтобы за время от принятия решения до его исполнения не произошли необратимые отрицательные изменения.
- ***Надежность.*** Структура управления должна гарантировать достоверность передачи информации, не допускать искажения команд и других передаваемых данных, обеспечить бесперебойность связи.
- ***Экономичность.*** Задача состоит в том, чтобы нужный эффект от управления достигался при минимальных затратах на управление.
- ***Гибкость.*** Способность изменяться в соответствии с изменениями внешней среды.
- ***Устойчивость структуры управления.*** Неизменность ее основных свойств, при различных внешних воздействиях, целостность функционирования элементов системы управления.

Совершенство организационной структуры зависит от того, насколько при ее проектировании соблюдались принципы проектирования.

Принципы проектирования следующие:

- Целесообразное число звеньев управления и максимальное сокращение времени прохождения информации от высшего руководителя до непосредственного исполнителя.
- Четкое обособление составных частей организационной структуры.
- Обеспечение способности к быстрой реакции на изменения в управляемой системе.
- Предоставление полномочий на решение проблем тому подразделению, которое располагает наибольшей информацией по данному вопросу.
- Приспособление отдельных подразделений аппарата управления ко всей системе управления организаций и к внешней среде в частности.

### **Третий этап – оценка эффективности организационных структур.**

Степень совершенства организационных структур проявляется в быстроте действия структуры управления и в высоких конечных результатах ее деятельности.

Оценка эффективности управления может быть произведена по уровню реализации заданий, надежности и организованности системы управления, скорости и качества принятия управленческих решений.

Отдельные параметры эффективности организационной структуры можно определить, используя ряд коэффициентов:

- Коэффициент звенности - отношение количества звеньев существующей организационной структуры к оптимальному количеству звеньев организационной структуры;
- Коэффициент территориальной концентрации - отношение количества организаций данного типа функционирующих в регионе к площади региона;
- Коэффициент эффективности организационной структуры - отношение конечного результата функционирования организации к затратам на управление.

## **2.8. Неформальная организация**

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной (официальной) структурой взаимоотношений существуют и неформальные (неофициальные) отношения между членами коллектива.

Если официальные отношения регламентируются соответствующими инструментами, приказами, распоряжениями, то неофициальные не регламентируются никем и ничем. Поэтому следует иметь в виду, что процесс управления относится к созданию и функционированию формальной организации. Однако надо знать, что внутри всякой формальной организации существуют и неформальные организации, которые в определенной мере влияют на политику формальной. Это связано с тем, что каждый член трудового коллектива принадлежит одновременно ко многим группам.

**Группы людей, созданные по воле руководства для достижения целей организации, называются *формальными*.**

**Стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей, признается *неформальной группой (организацией)*.**

Отношения между членами такой группы формируются на основе личных симпатий. Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. Здесь нет списка членов коллектива, указаний на обязанности, согласованные роли.

Неформальные, или теневые, группы существуют в каждой организации. Они неизменно "вырастают" из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали.



Цена дружбы не имеет ничего общего с формальными отношениями и компетентностью, но их влияние на дело формальной организации может быть весьма существенным. И, когда задействовано большое количество людей, власть неофициальной группы заметно усиливается.

**Наиболее распространенное использование и злоупотребление этой властью выражается в форме неофициального общения (так называемый "тайный" телеграф). Ни одни новости не передаются так быстро, как по неформальным каналам. Это один из способов, с помощью которого неформальная группа осуществляет свою власть (неформальная коммуникация).**

Другой способ, которым пользуется неформальная группа для того, чтобы проявить свою власть, — это ее способность действовать или бездействовать. В практике управления имеется немало примеров, когда организации были поставлены "на колени" несанкционированным менеджментом (сюда не включаются забастовки, так как они санкционированы профсоюзом и носят законный характер).

**Несанкционированное установление производственных норм — это один из путей, благодаря которому неформальные группы оказывают негативное влияние на людей.** Вместе с тем некоторые организации могут быть спасены, так как неформальные группы могут работать более усердно, чем установлено нормами. Суть состоит в том, что неформальная группа может работать на то, чтобы продвигать вперед или тормозить развитие организации.

**Задача менеджера состоит в том, чтобы минимизировать влияние этих групп и направлять в нужное русло их власть.**

**Влияние неформальных отношений может контролироваться, но, чтобы этого добиться, менеджер должен иметь четкое представление о том, как и почему функционирует неформальная организация.** Для начала менеджер должен понять, что неформальные организации порождаются основным принципом человеческой психики: **они образуются и развиваются тогда, когда люди взаимодействуют между собой.**

Таким образом, неформальная организация людей может работать на вас или против вас. Как заставить ее работать на вас?

**Во-первых,** менеджер должен согласиться и принять тот факт, что неформальная организация существует.

**Во-вторых,** нужно попытаться понять, насколько неформальная организация может быть ценной, чтобы помочь менеджеру достичь его целей.

**В-третьих,** выявить неформальных лидеров и управлять ими.

**В-четвертых,** необходимо попытаться объединить цели неформальной и формальной организации.

**В-пятых,** менеджер должен понять и согласиться с тем, что вне зависимости от него, неформальные организации продолжают существовать.

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

- **чувство принадлежности.** Удовлетворение потребности в чувстве принадлежности — одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Поскольку большинство формальных организации сознательно лишает людей возможностей социальных контактов, рабочие вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести;
- **взаимопомощь.** Естественно, можно обратиться за помощью к своему формальному начальнику. Однако одни считают, что начальник может плохо о них подумать (здесь, срабатывает принцип "не создавай проблемы начальству"), другие боятся критики и т.п. В этих и других случаях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег;
- **защита.** Люди всегда знали, что сила — в единстве. В силу этого важной причиной вступления в неформальную организацию является осознанная потребность в защите;
- **общение.** Люди хотят знать, что происходит вокруг них. Поскольку во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию, доступ к неформальному получению информации (слухам) возможен только в неформальной организации;
- **симпатия.** Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тому, кто им симпатичен.

## **Раздел 3. Методы и принципы управления.**

### **3.1. Методы управления и их классификация.**

Реализация рассмотренных ранее функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов.

*Метод управления — это совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных организацией целей.*

**Слово "метод" греческого происхождения (methodos), что в переводе означает способ достижения какой-либо цели.**

Через методы управления реализуется основное содержание управленческой деятельности.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания (комбинации). Следует отметить, что в экономической литературе нет единого толкования содержания, объекта воздействия и классификации методов управления.

Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга, находятся в постоянном динамическом равновесии.

Направленность методов управления всегда одна и та же - они направлены на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности.

**Можно выделить следующие методы управления:**

**Организационно - административные - основанные на прямых директивных указаниях;**

**экономические - обусловленные экономическими стимулами;**

**социально – психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.**

### **Организационно-административные методы управления**

Основой использования организационно-административных методов управления выступают организационные отношения, составляющие часть механизма управления. Поскольку через их посредство реализуется одна из важнейших функций управления — функция организации, задача организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных.

Организационно-административные методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность.

Руководитель представляется здесь как администратор, субъект власти, опирающийся на предоставленное ему в этом право. Организационно-административные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект. Они призваны обеспечить **организационную четкость и дисциплину труда**. Эти методы регламентируются правовыми актами трудового законодательства.

**Организационно-административные методы управления базируются на следующих видах документов:**

**Системе законодательных актов страны** - Государственные законы, указы, постановления, распоряжения, инструкции и другие документы, утвержденные высшими управленческими структурами - президентом, парламентом, правительством для обязательного применения на территории всей страны.

**Системе нормативных документов вышестоящих структур управления** - стандарты, положения, инструкции, методики, постановления различных министерств и ведомств.

**Системе нормативных документов, разрабатываемых в организации, фирме** - планов, программ, заданий - они имеют нормативно-распорядительный характер для всех работников данной организации, регламентируют их деятельность, направленную на достижение поставленных целей.

Как правило, это прямые задания и распоряжения вышестоящих органов управления (волевое воздействие руководителя на подчиненных).

**В рамках организации возможны три формы проявления организационно-административных методов:**

- обязательные предписания (приказ, запрет и другие);
- согласительные (консультация, разрешение компромисса);

- рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение)

**Организационно-административные методы** отличает от других - четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение исполнительской дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю.

**По существу организационно-административные методы — это методы принуждения.**

Система организационно-административных методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов:

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

**По сути это методы распорядительного влияния руководителя на коллектив в целом и личность в частности.**

В зависимости от функционирующих в коллективе методов руководства формируется соответствующая им система подчинения. В процессе управленческой деятельности происходит подчинение одной воли другой.

Формы такого подчинения должны носить самый благожелательный характер, способствовать прогрессу в коллективе и не вызывать нежелательных эмоций типа унижения, неловкости, досады, раздражения, а иногда и стрессов, что исключает всякое взаимопонимание между управляющей и управляемой системами.

**В практике управленческой деятельности административное воздействие связано, как правило, с тремя типами подчинения:**

- вынужденное и внешне навязанное. Оно сопровождается неприятным чувством зависимости и понимается подчиненными как нажим "сверху";
- пассивное. Для него характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;
- осознанное, внутренне обоснованное.

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия.

Анализ содержания управления организацией показал, что, в сущности, вся система пронизана организационно-распорядительной деятельностью.

**Организационно-административное воздействие включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия:**

- адресат, постановка задания и определение критерия его выполнения,

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

В организации эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства товаров и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решения общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы, оказывает целенаправленное воздействие на объект управления. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Однако в целом прямые воздействия, в конечном счете, ведут к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

### **Экономические методы управления**

Экономическим методам управления отводится центральное место. Это обусловлено тем, что в их основе лежат объективные материальные потребности и интересы людей.

**Экономические методы управления, представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается эффект, удовлетворяющий требования коллектива в целом и личности в частности.** Другими словами, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

Расширение самостоятельности ведет к большей свободе коллективов в хозяйственной деятельности и экономическим методам руководства.

Только в условиях обоснованной самостоятельности возможен реальный переход к экономическим методам руководства: коллектив распоряжается материальными фондами, полученным доходом (прибылью), зарплатой и реализует свои экономические интересы. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых бы экономические методы были действенны и целенаправленны.

Экономические методы способствуют выявлению новых возможностей, резервов. Речь идет об изменении системы материального стимулирования с учетом экономических интересов всех участников производственного процесса. Проблема здесь в том, чтобы создать условия, при которых бы экономические методы были действенны и целенаправленны.

В отличие от организационно-административных экономические методы руководства предполагают разработку общих планово-экономических показателей и средств их достижения. Это своего рода экономический механизм в хозяйственных отношениях.

В результате повышения действенности экономических рычагов и стимулов формируются такие условия, при которых трудовой коллектив и его члены побуждаются к эффективной работе не столько административным влиянием (приказы, директивы, указания и т.п.), сколько экономическим стимулированием. На основании экономических методов управления должны развиваться и укрепляться организационно-административные и социально-психологические методы, повышаться профессионализм и культура их применения.

В условиях рынка, экономические методы руководства получают дальнейшее развитие, расширится сфера их действия, будет преодолен формальный хозрасчет, повысится действенность и результативность экономических стимулов, что позволит поставить каждого работника и каждый коллектив в такие экономические условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с общегосударственными. Используя личную экономическую заинтересованность, можно добиться целей организации и целей поставленных государством перед той или иной организацией.

Конкретный набор и содержание рычагов экономического воздействия определяются спецификой организации.

В соответствии с этим в управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах:

- планирование,
- анализ,
- хозрасчет,
- ценообразование,
- финансирование.

### **Социально-психологические методы управления**

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

Данные методы предполагают два направления воздействия: на поведение работника и на повышение его трудовой активности.

Они нацелены на формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие благожелательных отношений.

Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов.

Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет и т.д.).

Главная цель применения этих методов — формирование в коллективе положительного социально-психологического климата, благодаря чему в значительной мере будут решаться воспитательные, организационные и

экономические задачи. Другими словами, поставленные перед коллективом цели могут быть достигнуты с помощью одного из важнейших критериев эффективности и качества работы — человеческого фактора. Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда, и в конечном счете сформировать коллектив с едиными целями и задачами.

**Основное средство воздействия на коллектив — убеждение.** Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем биологической природы и внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива. Объектом же социально-психологического руководства в трудовом коллективе являются взаимоотношения работников, их отношение к средствам труда и окружающей среде.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает производительность труда.

Социально-психологические методы управления используются для решения следующих задач:

- Диагностики профессиональной подготовленности работников
- Оптимального подбора и расстановки кадров
- Повышения эффективности, стимулирования деятельности работников
- Повышения эффективности воспитательной работы в коллективе и укрепления дисциплины
- Рационализации трудовых процессов

Социально-психологические методы управления предусматривают проведение различных исследований с помощью (анкетирования, интервью, деловых игр) с целью, изучения результатов деятельности работников.

В современных условиях все больше внимания уделяется методам морального стимулирования труда, к которым можно отнести систематическое развитие и обучение персонала, планирование деловой карьеры, проведение различных конкурсов и соревнований.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления.

Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые, в конечном счете, сформируют здоровые межличностные отношения.

В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать:

- планирование социального развития трудовых коллективов,
- убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование,
- критику и самокритику,
- постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия трудящихся в управлении,
- различного рода ритуалы и обряды.

Установлено, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников поможет руководителю сформировать коллектив с едиными целями и задачами.

Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15 % зависит от его профессиональных знаний, то на 85 % — от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характера каждого отдельного человека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Это связано с тем, что каждой группе свойствен свой психологический климат. Поэтому существенным условием образования и развития трудовых коллективов является соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда примерно в 1,5 раза может увеличиться или в несколько раз уменьшиться.

Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма более активно идет в коллективах рыночного типа. Таким образом, чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие.



### 3.2. Принципы управления.

Управление организацией осуществляется посредством основных исходных положений и правил, которыми руководствуются менеджеры всех уровней. Эти правила определяют "линию" поведения менеджера.

Таким образом, принципы управления можно представить как основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

Основным принципом менеджмента является *принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении.*

Проблема сочетания централизации и децентрализации в менеджменте состоит в оптимальном распределении (делегировании) полномочий при принятии управленческих решений.

Важным принципом менеджмента является его *функциональная специализация в сочетании с универсальностью.*

Суть состоит в том, что к каждому объекту управленческой деятельности существует индивидуальный подход, в соответствии с его функциональными обязанностями.

Процесс менеджмента должен быть *целенаправленным*, то есть должен быть направлен на решение конкретных проблем.

Любой управленческий процесс должен основываться на *принципе последовательности.*

Иными словами, действия, из которых состоит процесс, должны располагаться в строго определенном порядке, как в пространстве, так и во времени. Нельзя, например, сначала принять решение, а затем осмыслить ситуацию.

Принцип сочетания централизации и децентрализации предполагает необходимость умелого использования *единоначалия и коллегиальности в управлении.*

Сущность единоначалия состоит в том, что руководитель конкретного уровня управления пользуется правом единоличного решения вопросов, входящих в его компетенцию. По сути, это предоставление менеджеру организации широких полномочий, необходимых ему для выполнения возложенных на него функций управления, реализации персональной ответственности.

Коллегиальность предполагает выработку коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня, а также исполнителей конкретных решений.

Соблюдение правильного соотношения между единоначалием и коллегиальностью составляет одну из важнейших задач управления, от правильности решения которой, во многом зависит его эффективность и действенность.

*Принцип научной обоснованности* предполагает научное предвидение, планируемые во времени социально-экономические

преобразования организации. Основное содержание этого принципа заключается в требовании, чтобы все управленческие действия осуществлялись на базе применения научных методов и подходов.

Цель состоит в превращении науки в высокопроизводительную силу.

Суть *принципа плановости* состоит в установлении основных направлений и пропорций развития организации в перспективе.

План рассматривается как комплекс экономических и социальных задач, которые предстоит решить в будущем.

***Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности***

предполагает, что каждый подчиненный должен выполнить возложенные на него задачи и периодически отчитываться за их выполнение. Каждый в организации наделяется конкретными правами, несет ответственность за выполнение возложенных на него задач.

Одним из важнейших принципов современного менеджмента является *демократизация управления* — участие в управлении организацией всех сотрудников. Формы такого участия различны: долевая оплата труда; совместные денежные средства, вложенные в акции; единое административное управление; коллегиальное принятие управленческих решений и т.п.

***Принцип максимально-широкого вовлечения исполнителей в процесс подготовки решений***, причем уже на самых ранних стадиях. Он исходит из того, что решения, в которые вложены собственные идеи и труд будут реализовываться с большей активностью и заинтересованностью.

## **Раздел 4. Процесс менеджмента.**

**Процесс менеджмента** - это непрерывная и последовательная деятельность управленческих работников по реализации функций менеджмента.

**Функцией** в менеджменте называют особый вид управленческой деятельности, с помощью которой субъект управления воздействует на управляемый объект.

Функция менеджмента отражает содержание процесса управления, вид управленческой деятельности, совокупность обязанностей субъекта управления (руководителя).

### **Функции менеджмента**

#### **4.1. Функция планирования.**

**Планирование** - это четкая формулировка целей и определение средств и методов, с помощью которых эти цели могут быть достигнуты.

**Существуют рекомендации по формулировке целей:**

- Цели должны быть конкретными и измеримыми

- Цели должны быть достижимыми, в этом случае они являются источником мотивации сотрудников;

**Процесс планирования включает в себя следующее содержание:**

- **Цели и задачи** – необходимо определить цели и поставить задачи для выполнения данных целей;
- **Пути и средства** - для достижения поставленных целей выбираются определенные методы их достижения;
- **Ресурсы** – цели и задачи, поставленные в плане, должны быть подкреплены необходимыми ресурсами;
- **Пропорции** – при осуществлении планирования необходимо учитывать пропорции между элементами производства – это важное условие эффективности;
- **Организация выполнения плана и контроль** – устанавливается связь плановой работы с конечной целью организации.

**Существует три основных типа планирования:**

**Оперативное, или текущее планирование** (низший уровень планирования, сроком до 1 года) - основа основ планирования. При осуществлении оперативного планирования разрабатываются стандарты деятельности, описания выполнения работ, операций, технические условия и т.д. Данный тип планирования предполагает разработку ежедневных, еженедельных, ежемесячных, квартальных планов.

**Тактическое планирование** (средний уровень планирования, сроком от 1 года до 5 лет) – это определение промежуточных целей и решение задач на пути к стратегическому планированию.

**Стратегическое планирование** (высший уровень планирования, сроком от 5 лет)– это попытка заглянуть в будущее организации, оценить состояние внешней и внутренней среды организации, определить, как будет себя вести организация в своей рыночной нише.

**Стратегическое планирование – это процесс формулирования миссии и целей организации, выбор стратегии, для определения, получения и распределения необходимых ресурсов с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем.**

**Процесс стратегического планирования состоит из следующих этапов:**

- Выбора миссии организации
- Анализа внутренней среды
- Анализа внешней среды
- Анализа стратегий
- Выбора стратегий
- Реализации стратегии
- Оценки стратегии и корректировки

**Миссия** - главная цель, четко выраженная причина создания и существования организации.

**Формулировка миссии должна отражать:**

- Предмет бизнеса организации;

- Отличительные особенности выбранного бизнеса;
- На каких потребителей ориентирован бизнес;
- Ценности, которых придерживается организация

При выборе стратегии организации анализируются наиболее существенные характеристики фирмы, внешние и внутренние условия ее развития.

Процесс диагностики внутренней среды организации называется **управленческим обследованием**.

Оно основано на комплексном исследовании различных функций: маркетинг, финансы, производство, персонал, культура и имидж организации.

**Анализ функции маркетинга** должен охватывать следующие элементы:

- доля рынка и конкурентоспособность;
- разнообразие и качество ассортимента;
- рыночная демографическая статистика;
- рыночные исследования и разработки;
- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.

### **Финансы.**

Финансовое состояние предприятия во многом определяет его стратегию. Необходимо определить прибыльность (доходность), состояние и использование собственных и заемных средств, финансовую устойчивость и ликвидность. Необходимая для этого информация содержится в следующих документах: (Бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, и др.)

### **Производство.**

Необходимо сосредоточить внимание на следующих вопросах:

- может ли фирма уменьшить себестоимость выпускаемой продукции;
- имеется ли доступ к новым материалам;
- состояние оборудования фирмы;
- существует ли эффективная система контроля качества продукции;
- качество организации процесса управления.

### **Персонал.**

Следует проанализировать вопросы, касающиеся численности, состава, текучести кадров и использования работников. Как организовано обучение работников и продвижение их по служебной лестнице. Дать оценку системе вознаграждения работников и т.д.

### **Культура и имидж (образ) предприятия.**

Образ организации определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общественным мнением в целом.

Культура и образ организации подкрепляются или ослабляются репутацией.

**По окончании анализа внутренней среды необходимо определить сильные и слабые стороны организации.**

**Большое внимание в рыночной экономике должно уделяться оценке внешней среды, так как изменение ее объектов оказывает большое влияние на всю систему организации.**

Внешняя среда организации делится на **среду прямого воздействия и среду косвенного воздействия.**

**В среду прямого воздействия входят:** потребители, поставщики, конкуренты, органы власти, профсоюзы, на нее организация может оказывать непосредственное воздействие.

**Среда косвенного воздействия включает в себя:** социальные, технологические, экономические, политические составляющие, на эту среду организация оказывать воздействие не может, она должна быть готова к ее влиянию.

**Анализ внешней среды** можно провести, например, с помощью ПЭСТ или СТЭП анализа. Это пошаговый анализ, в ходе которого анализируется:

- политическое окружение
- экономическое окружение
- социальное окружение
- технологическое окружение

**Политика:**

- политическая стабильность
- отношение административных, законодательных и судебных органов к бизнесу;
- отношение к национальным меньшинствам;
- защита прав потребителей;
- изменение законов

**Экономика:**

- система налогообложения доходов организаций;
- установление налоговых льгот и льготных торговых пошлин;
- контроль цен и заработной платы;
- валютная политика государства.

**Социальные факторы:**

- Жизненные ценности и традиции;
- Демографическая составляющая;
- Независимые средства массовой информации;
- Отношение с местным населением;
- Уровень образования

**Технология:**

-отражает уровень НТП (научно-технического прогресса) который воздействует на уровень автоматизации, компьютеризации, информатизации. Нововведения влияют на качество продукции, сроки хранения, упаковку. Чтобы сохранить конкурентоспособность необходимо использовать достижения НТП. В настоящее время развиваются компьютерные, лазерные технологии генная инженерия.

**В результате анализа внешней среды следует составить перечень возможностей и угроз, с которыми сталкивается организация.**

Теперь мы можем дать оценку стратегического состояния организации, например, с помощью SWOT – анализа, где (S-сильные стороны внутренней

среды, W - слабые стороны внутренней среды, O - возможности внешней среды, Т- угрозы - внешней среды.

После проведения анализа стратегического состояния организации можно перейти к анализу стратегических альтернатив и выбору стратегии.

#### **Рассмотрим несколько базовых стратегий:**

**Стратегия ограниченного роста** (несколько процентов в год). Эта стратегия является наименее рискованной и может быть эффективной в отраслях со стабильной технологией и для стабильно работающих предприятий. Она предполагает определение целей от достигнутого уровня.

**Стратегия роста** (измеряется десятками процентами в год) – стратегия характерна для динамично развивающихся отраслей, с быстро изменяющимися технологиями, а также для новых организаций, которые стремятся в короткие сроки занять лидирующее положение. Для нее характерно установление ежегодного значительного превышения уровня развития над уровнем предыдущего года. Это наиболее рискованная стратегия.

**Стратегия сокращения.** Предполагает установление уровня ниже достигнутого в прошлом (базисном) периоде. Эта стратегия может применяться, когда показатели фирмы ухудшаются.

**Стратегия сочетания (комбинированная).** Предполагает сочетание предложенных выше стратегий. Эта стратегия характерна для крупных фирм, функционирующих в нескольких отраслях.

Затем мы можем реализовывать стратегию и осуществлять контроль.

## **4.2. Функция организации.**

**Организация** — это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура предприятия.

Организация - важная функция менеджмента, благодаря данной функции предприятия превращается в единый механизм, способный действовать в любых условиях. Она состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений между всеми подразделениями предприятия, определении порядка и условий ее функционирования.

Под функцией организации понимается процесс:

- Определения рациональных форм разделения труда;
- Распределения работ среди работников
- Разработки структуры органов управления;
- Регламентации функций, работ, операций;
- Установление прав и обязанностей органов управления и должностных лиц;
- Подбора и расстановки кадров.

Организация как функция управления создает рабочую структуру, главным компонентом которой выступают люди. Речь идет о привнесении человеческого фактора в нечто имеющееся на бумаге (план), в нечто неодушевленное. Это значит, она должна "вдохнуть" жизнь в предприятие.

Поскольку концепция предприятия состоит в сведении воедино всех специалистов фирмы, задача состоит в том, чтобы определить миссию, роль, ответственность, подотчетность для каждого из них.

Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения исходя из размера предприятия, ее целей, технологии и персонала. Существует ряд элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация смогла выполнить свои планы и тем самым достичь своей цели.

Как видно, вне зависимости от типа и масштабов деятельности каждая фирма должна быть некоторым образом организована. Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции организации:

- определение и детализация целей фирмы, которые были выявлены в ходе планирования;
- определение видов деятельности по достижении этих целей;
- поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы или подразделения;
- координация различных видов деятельности, порученных каждой группе, посредством установления рабочих взаимоотношений, включая четкое определение того, кто осуществляет руководство (у одного подчиненного не может быть двух начальников), т.е. каждый член группы должен знать, что он должен делать, сроки выполнения работ и кто им руководит (управляет);
- единство цели — работает ли каждый член предприятия на общую цель, т.е. никто не должен работать против целей предприятия;
- размах контроля или размах менеджмента — отвечает ли каждый менеджер в группе за управляемое им число работников.

Нелегко определить идеальное число сотрудников, которыми должен руководить один менеджер.

В реальной жизни это число сильно варьируется от предприятия к предприятию, от одного управленческого уровня к другому.

Так, высшие руководители контролируют (управляют) не более чем десятью подчиненными, тогда как руководители низшего уровня управления могут руководить большим числом сотрудников.

Таким образом, организация-это вторая функция управления. Из всего множества значений термина "организация" в смысле управленческой функции чаще всего используются два:

организация — это структура системы в виде взаимоотношений, прав, целей, ролей, видов деятельности и других факторов, которые имеют место, когда люди объединены совместным трудом;

организация — это процесс, посредством которого создается и сохраняется структура организации.

### **4.3. Функция координации.**

**Цель координации – обеспечить согласованность действий членов коллектива организации.**

Перед организацией, и ее подразделениями стоят самые разные задачи, потому каждый работник должен стремиться к достижению этих целей. Если действия не согласованы, хаотичной будет и деятельность организации.

Огромную роль в процессе координации играет организация информационных потоков. Необходимо, чтобы информация поступала к работникам своевременно.

К сожалению, в нашей стране только формируется особая группа менеджеров, целенаправленно занимающихся коммуникациями, способных дать полноценные консультации в области коммуникаций, помочь разработать хорошо и экономно функционирующую систему информационных потоков. Коммуникации - это сложный процесс, поэтому необходимы специальные знания.

Существуют традиционные формы, которые позволяют координировать действия работников, такие как:

#### **1. Совещания.**

Регулярные совещания позволяют решить множество проблем.

#### **2. Личные контакты между руководителями.**

Личные контакты позволяют решить проблемы, связанные с координированием деятельности отдельных работников или подразделений.

#### **3. Согласование рабочих планов и графиков.**

Каждое подразделение имеет планы, они не всегда имеют материально выраженную форму (в виде документа), поэтому необходимо ставить в известность руководителей других подразделений о том, что Вы намерены делать и в какие сроки. Если этого не делать может возникнуть конфликт.

#### **4. Компромисс.**

Иногда сотрудникам не удастся договориться и прийти к общему мнению, возникает конфликт, который мешает координации. В этом случае необходимо идти на компромисс.

#### **5. Координация в работе над документами.**

Документы, предназначенные для внутреннего и внешнего пользования, затрагивают интересы руководителей разного уровня и рядовых работников.

Исполнитель, готовящий конкретный документ должен предоставить первый вариант для ознакомления всем лицам, заинтересованным в нем для ознакомления и если необходимо работы над данным документом.

### **4.4. Функция мотивации.**

Для того, чтобы рассматривать данную функцию, необходимо дать несколько определений:

**Нужда** - испытываемый человеком недостаток в чем-то необходимом:

- физический (пища, одежда, жилье, безопасность)
- социальный (общение, привязанность)



- индивидуальный (в знании и самовыражении)

**Потребность** – это нужда, принявшая специфическую форму, в зависимости от индивидуальности человека и его культурного уровня.

**Запросы** – потребность человека, подкрепленная его покупательской способностью.

**Мотивация**- это процесс, побуждения себя и других к деятельности для достижения личностных целей и целей организации.

Теории мотивации основаны на потребностях человека. Потребность, или отсутствие чего-либо побуждает человека к действию.

**Существует две группы теорий мотивации: содержательные и процессуальные.**

**1. Содержательные теории** концентрируют внимание на том, что побуждает действовать и стимулирует деятельность.

К этой группе можно отнести следующие теории мотивации:

**Теория Маслоу**

Это, так называемая пирамида потребностей, которые делятся на первичные (физиологические и безопасности) и вторичные (социальные, уважение, самовыражение). Суть данной теории заключается в том, что поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

**Теория Мак Клееланда**

Три потребности мотивирующие человека присутствуют в данной теории - это потребность **власти, успеха и принадлежности**. В настоящее время важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

**Теория Герцберга**

Это двухфакторная теория, которая включает в себя две составляющие:

**гигиенические факторы** (условия труда, заработная плата, форма власти), они лишь снимают неудовлетворенность работой,

**факторы – мотиваторы**, внутренние, присущие работе, активно воздействующие на поведение человека – это потребности высших уровней (власть, успех и принадлежность).

**2. Процессуальные теории мотивации** концентрируют внимание **на выборе линии поведения**, способной привести к желаемым результатам. Люди оценивают различные линии поведения, с помощью которых можно добиться желаемых результатов.

**К процессуальным теориям относятся:**

**Теория ожидания** - суть данной теории заключается в том, что люди сознательно оценивают различные линии поведения и выбирают ту, которая, по их мнению, приведет к нужным для них результатам. Теория ожидания включает три переменные:

«затраты труда - результат»

«результат – вознаграждение»

«вознаграждение – валентность»

**Теория справедливости** – состоит в том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем сравнивают его с вознаграждением других людей, выполнивших аналогичную работу. Необходимо объяснять своим сотрудникам, почему существует разница в вознаграждениях. Иногда выплаты вознаграждений держатся в тайне, что заставляет людей подозревать несправедливость даже там, где ее нет, при этом часто возникают конфликты.

**Модель Портера – Лоулера** представляет собой комплексную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости. Она включает пять переменных:

**усилия, ожидания, результат, вознаграждение, удовлетворение.**

Для того, чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в суть проблемы.

Существуют различные пути и методы:

- установить набор критериев, которые наиболее сильно влияют на поведение сотрудника;
- создать благоприятную атмосферу для мотивации сотрудников;
- активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того, чтобы они были полностью мотивированы и работали с полной отдачей, руководитель должен четко представлять себе, чего от него ждут.

#### **4.5. Функция контроля**

Контроль- это одна из функций управления, без которой не могут быть в полной мере реализованы другие функции управления.

**Контроль – это процесс, обеспечивающий достижение фирмой поставленных целей**, он призван обеспечить правильную оценку реальной ситуации и создать условия для внесения корректив в запланированные показатели.

***В функцию контроля входят:***

- сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах хозяйственной деятельности всех подразделений организации;
- сравнение этих результатов с эталонными (плановыми) показателями, выявление и анализ отклонений;
- разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

Главными инструментами контроля является: наблюдение, проверка всех сторон деятельности, учет и анализ.

Контроль выступает как элемент обратной связи, т.к. по его данным производится корректировка ранее принятых решений, планов, норм и нормативов.

## ***Виды контроля***

**Предварительный контроль** – контроль, который осуществляется до начала работ.

По своему содержанию это организационный контроль, основная задача – это выработка определенных правил, линий поведения, процедур, соблюдение которых позволит в будущем развиваться в заданном направлении.

Предварительный контроль, это выработка и установление стандартов и критериев. Стандарты, это конкретные цели, которые характеризуются наличием временных рамок и конкретного критерия, по которому можно определить степень выполнения работы.

**Текущий контроль:** сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами. Он осуществляется в ходе проведения работ и позволяет исключить какие-либо отклонения от намеченных планов и инструкций, что не позволяет развиваться этим отклонениям.

На данном этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям, насколько допустимы и безопасны эти отклонения от стандартов.

Процесс текущего контроля включает в себя: сбор, обработку и оценку информации

**Текущий контроль - наиболее важный из всех этапов контроля.**

**Заключительный (итоговый) контроль** – осуществляется после завершения работ. Он связан с оценкой выполненных работ в разных подразделениях фирмы. Этот вид контроля требует всестороннего анализа не только данных за истекший период, но одновременно сильных и слабых сторон в работе организации, чтобы получить дополнительную информацию для составления новых планов.

***Заключительный контроль выполняет две важные функции:***

- Дает информацию для дальнейшего планирования (если аналогичные работы будут осуществляться в будущем);
- Способствуют мотивации (т.е. обеспечивают справедливое вознаграждение).

Большое внимание менеджер должен уделять линии поведения при проведении контроля. Он должен делать процесс контроля видимым, сотрудники должны знать, что контроль существует. Роль контроля состоит не в том, чтобы зафиксировать нарушения, а в том, чтобы их предупредить. Кроме того, работники должны видеть результаты своего труда и знать, что они получают за этот труд заслуженное вознаграждение, что является источником положительной мотивации.

Однако надо иметь в виду, что сотрудники сосредотачивают внимание на той работе, где проводятся измерения и пренебрегают той, где измерения не проводятся. Часто контрольные мероприятия приводят к конфликтам. С этой

точки зрения необходимо прибегать к косвенным методам контроля - самоконтролю.

Самоконтроль возможен в условиях здорового морально-психологического климата, в условиях преобладания групповых форм работы.

Контроль может быть внутренним и внешним.

**Внутренний контроль** – осуществляется руководством организации или специальными сотрудниками-контролерами.

**Внешний контроль** осуществляется Государственными органами и специалистами аудиторских, налоговых и других служб.

### **Характеристика эффективного контроля**

1. Контроль должен быть непрерывным (без непрерывного контроля нельзя получить объективной картины).
2. Контроль должен осуществляться в соответствии с целями. Необходимо четко представлять, что контролировать.
3. Без определенных целей и критериев, контроль, нецелесообразен.
4. Контроль должен быть гибким, то есть, система контроля должна обладать способностью, изменяться в соответствии с ситуацией.
5. Контроль должен быть – индивидуализированным, то есть учитывать особенности объекта контроля, иначе он не даст полноценных результатов.
6. Контроль должен быть согласован с планированием. (Результаты контроля должны учитываться при планировании).
7. Контроль, должен быть результативным. Ошибки, выявленные в процессе контроля, должны быть исправлены, иначе он будет бесполезен.
8. Результаты контроля должны быть понятны для тех, кто в них заинтересован.
9. Контроль должен быть всеохватывающим. (Контроль должен быть построен таким образом, чтобы можно было получить информацию о любой стороне деятельности организации).
10. При проведении контроля необходимо применять автоматизированные информационные системы и электронно-вычислительную технику.

### **4.6. Процесс принятия управленческих решений.**

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные управленческие решения.

**Под управленческим решением понимают выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.**

**Управленческое решение это результат управленческой деятельности.** В более широком понимании управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность

взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

Выработка и принятие решений — это творческий процесс в деятельности руководителей.

### **Виды управленческих решений.**

Решения можно классифицировать по многочисленным признакам. Однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение. Обычно решения принимаются в обстановке определенности и риска (неопределенности). В условиях определенности менеджер сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив.

В обстановке риска (неопределенности) максимум, что может сделать менеджер, это определить вероятность успеха для каждой альтернативы.

Существуют и другие критерии классификации управленческих решений:

- **по сроку действия последствий решения:** долго-, средне- и краткосрочные решения;
- **по частоте принятия:** одноразовые (случайные) и повторяющиеся;
- **по широте охвата:** общие, (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;
- **по форме подготовки: единоличные, групповые и коллективные решения;**
- **по сложности:** простые и сложные;
- **по жесткости регламентации:** контурные, структурированные и алгоритмические.
- *Контурные решения лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления.*
- *Структурированные предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов.*
- *Алгоритмические — предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.*

### **Подходы к принятию решений.**

При рассмотрении процессов принятия решений следует учитывать два момента:

- принимать решения, как правило, сравнительно легко, но принять хорошее решение трудно;
- принятие решения — это психологический процесс, поэтому неудивительно, что способы, используемые руководителем для

принятия решений, варьируются от спонтанных до высокологических.

Отсюда можно утверждать, что процесс принятия решения имеет **интуитивный, основанный на суждениях и рациональный характер.**

**Интуитивные решения** — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

**Решения, основанные на суждениях,** — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

**Рациональное решение** отличается от других тем, что оно не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

## **Процесс принятия решений**

Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Это зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Важно, чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и умел выбрать лучший вариант с учетом ситуации и собственного стиля управления.

### **Классический подход к принятию управленческого решения:**

#### **Постановка проблемы и выработка цели.**

У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения.

#### **Выявление и определение альтернатив.**

Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не в силах изменить. Целесообразно выявить все возможные действия, устраняющие причины проблемы.

#### **Принятие решения.**

На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

#### **Реализация решения.**

На стадии реализации принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том, что оно было реализовано.

#### **Контроль за исполнением решения.**

В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

## **Методы принятия решений.**

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы:

### **1. Неформальные (эвристические) методы принятия решений.**

Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основываются на *аналитических способностях лиц*, принимающих управленческие решения. *Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений* руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. *В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество* состоит в том, что принимаются они *оперативно, недостаток* — неформальные методы *не всегда гарантируют эффективных решений*, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

### **2. Коллективные методы принятия решений.**

Основным моментом в процессе коллективной работы над принятием и реализацией управленческих решений *является определение круга лиц, участников данной процедуры*. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются *компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность*. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как **"мозговой штурм"**, или **"мозговая атака"** (**совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений**).

Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои любые решения определенной проблемы. Основное условие "мозгового штурма" - это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы, на первый взгляд, фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

**Метод Дельфы** получил название от греческого города Дельфа, прославившегося жившими там мудрецами — предсказателями будущего. *Метод Дельфы — это многотуровая процедура анкетирования*. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. *Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором - отличающийся от других ответ подлежит аргументации* или же изменить оценку может эксперт. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

**Японская, так называемая кольцевая, система принятия решений** — "кингисё", суть данной системы состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новшества, он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

а) *принципа большинства голосов* - выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников;

б) *принципа диктатора* - за основу берется мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

в) *принципа Курно* - используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое бы отвечало требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

г) *принцип Парето* - используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

д) *принцип Эджворта* - используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

### **3. Количественные методы принятия решений.**

В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ и ЭММ) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

а) линейное моделирование - используются линейные зависимости;

б) динамическое программирование - позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;

в) вероятностные и статистические модели - реализуются в методах теории массового обслуживания;

г) теория игр - моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;

д) имитационные модели - позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.



#### **4. Индивидуальные стили принятия решений**

Личность, как капля в море, отражается в собственном решении. В этом смысле определенный интерес представляет личностный профиль управленческого решения, т.е. совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям.

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

**Решения уравновешенного типа** - свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна.

**Импульсивные решения** - характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке.

**Инертные решения** - являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска. После проявления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию во времени процесса принятия решений.

**Рискованные решения** - напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. К оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена несообразность.

**Решения осторожного типа** - характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий.

#### **Условия эффективности управленческих решений**

Чтобы управленческое решение было эффективным, должен учитываться ряд факторов:

1. Иерархия в принятии решений. (Решение принимается на том уровне, где больше информации и который участвуют в реализации решения).
2. Использование целевых межфункциональных групп, в состав которых входят работники различных подразделений.
3. Использование непосредственных (прямых) горизонтальных связей при принятии решений.
4. Централизация руководства при принятии решения.

#### **Требования к управленческим решениям:**

- Эффективность
- Экономичность
- Своевременность
- Обоснованность
- Обоснованность
- Реальность

Организация исполнения решения не может быть без контроля. Контроль исполнения решений является заключительной (завершающей) стадией управленческого цикла.

#### 4.7. Коммуникация, как организационный процесс.

Коммуникация, то есть передача информации, наряду с управленческими решениями, является еще одним связующим организационным процессом. Это видно уже хотя бы из того, что решение, которое было принято, должно быть передано всем людям, от которых зависит его реализация. Если этого не произойдет, причем быстро и эффективно, то решение просто не будет реализовано.

**Под коммуникацией понимают обмен информацией между людьми и их объединениями в процессе взаимодействия.** Говоря о коммуникациях, имеют в виду совокупность действий людей, связанных с передачей и обработкой информации при помощи разнообразных средств и инструментов. Коммуникации в менеджменте выполняют очень важную функцию, которую принято называть связующей. Эта функция проявляется в двух аспектах.

Процесс коммуникации обязательно включает следующие компоненты:

>• **коммуникантов** {участников коммуникации) — отправителя, то есть лицо, которое отбирает информацию, создает сообщение и отправляет его, и получателя — того, кому адресовано сообщение;

>• **сообщение** — материально воплощенный текст, который выступает в роли носителя информации. Сообщение всегда обладает определенной целью.

>• **код** — совокупность знаковых средств, которые используются при передаче сообщения. Код обязательно должен быть общим для коммуникантов.

>• **канал** — средство, которое используется для передачи информации;

>• **шум** — любые помехи, которые препятствуют адекватной передаче информации, то есть приводят к тому, что сообщение понимается получателем неправильно или вообще не может быть понято. К помехам относятся *стереотипы*, то есть устойчивые мнения по поводу людей и ситуаций, или различия в статусе, с которыми связано предвзятое отношение к собеседнику. Препятствием для обмена информацией могут служить и *технические неполадки* в собственном смысле слова (например, плохая работа факса), наконец, искажение или потеря информации происходит под воздействием физиологических и психологических причин: усталости, слабой памяти, забывчивости, рассеянности партнеров, их лени или, наоборот, импульсивности, не позволяющих сосредоточиться, излишней эмоциональности, нетерпеливости и т. д.

**Информация** — это сведения и знания о действительности, которые отчуждаются от их носителя в виде сообщений и благодаря которым уменьшается неопределенность. Способность информации снимать

неопределенность — одно из наиболее важных ее свойств, от которых зависит ценность информации. Человеческая деятельность нередко зависит от того, знаем ли мы о том, что произошло, произойдет или имеет место в настоящий момент. Неосведомленность о некоторых аспектах положения вещей, иногда является существенным препятствием, мешающим принимать решения и действовать. Чем больше степень неосведомленности, тем более ценной является информация.

Современный менеджер, как показывают исследования, тратит от 50 до 90% рабочего времени на обмен информацией. В современных условиях обладание информацией означает обладание мощнейшим ресурсом, реальной властью. С другой стороны, избыток информации нередко оказывается настолько же существенным, как и ее недостаток, а потому менеджер должен уметь отделить нужную информацию от ненужной..

Значение информации в деятельности человека стало основной причиной того, что информация в современном обществе является объектом купли-продажи. Информационный бизнес начал формироваться в начале 60-х годов прошлого века и уже в 70—80-е годы стал самостоятельной сферой человеческой деятельности. В настоящее время информационный бизнес — крупнейшая сфера экономической деятельности. Такая высокая значимость информации в современном мире привела многих ученых к выводу о том, что современное общество вступило на новую стадию своего развития — стадию информационного общества.

При этом к информационному бизнесу следует относить как коммерческие услуги по предоставлению информации (например, продажу информации о состоянии рынка, полученной в результате маркетинговых исследований и т.д.)

Информация очень важна, поскольку она необходима для принятия решений. В связи с этим информация может характеризоваться с точки зрения ряда качеств.

1. *Полнота.* Информация считается полной, если ее достаточно для того, чтобы принять решение. Это качество, естественно, относительно. Другими словами, информация может быть более или менее полной, и чем более полна информация, тем меньше неопределенность.

2. *Достоверность.* Информация достоверна, если она не искажает реального положения дел.

3. *Актуальность.* Информация актуальна, если она отвечает потребностям, которые имеются в данной ситуации. Со временем информация утрачивает свою актуальность.

4. *Доступность.* Любая информация, необходимая для принятия решений, должна быть доступной. Как правило, доступность реализуется в наличии прямого доступа к носителям, на которых закреплена информация, в этом случае необходим прямой доступ к информации

5. *Языковая ясность.* Любая информация должна формулироваться четко и ясно. Самым ярким проявлением этого качества является то, что

информация должна быть выражена на языке, понятном для ее получателя.

**Информация, которая является значимой с точки зрения функционирования организации, принято называть управленческой.**

Управленческая информация — это совокупность сведений о процессах, протекающих внутри фирмы и ее окружении, которые служат основой принятия управленческих решений.

Можно выделить два типа информации с точки зрения ее влияния на процесс производства:

*ситуационная информация* — это информация о выполнении определенного этапа работ, необходимая для начала следующего этапа другим подразделением; информация о возникающих проблемах и отклонениях в запланированной деятельности и т. д.;

*организационная информация* — информация, определяющая общие правила деятельности: распределение функций, обязанности и т. д.

Кроме того, управленческая информация может быть классифицирована по целому ряду признаков:

а) *с точки зрения назначения*, управленческая информация бывает одноцелевой (если она связана с решением одной проблемы) и многоцелевой (если она используется при решении нескольких проблем);

б) *с точки зрения степени готовности*, информация может быть первичной (несистематизированные данные), промежуточной (сведения, прошедшие процесс предварительной «очистки» и систематизации) и конечной (информация дает возможность принимать обоснованные управленческие решения);

в) *с точки зрения полноты*, информация бывает частичной (если может использоваться только в совокупности с другой информацией) или комплексной (если дает всесторонние сведения);

г) *с точки зрения степени надежности*, информацию можно разделить на достоверную, (если ее нельзя поставить под сомнение) и вероятностную (при невозможности получить надежные сведения в силу особенностей объекта, искажений при передаче, заведомого распространения ложных сведений).

Коммуникация — это сложный процесс, включающий многочисленные действия, которые совершают его участники. Можно выделить следующие этапы коммуникации:

1. *формирование сообщения* — определение целей, стоящих перед отправителем, а также значимой с точки зрения этих целей информации, то есть информации, которая должна быть передана, чтобы эти цели были достигнуты. На данном этапе рождается замысел сообщения, то есть определяется, какая информация должна быть передана, кому она будет передана, каким образом это будет сделано и т. д.

2. *кодирование* — этап, на котором информация облекается в слова или другие знаки, объединяемые в рамках одного текста;

3. *передача сообщения*, для которой используются те или иные каналы коммуникации;
4. *декодирование* — процесс «расшифровки», понимания сообщения и стоящего за ним намерения;
5. *обратная связь* — реакция получателя на переданную ему информацию, которая позволяет отправителю понять, что его сообщение либо было воспринято правильно или неправильно, либо вообще не было воспринято.

### **Виды коммуникаций**

В менеджменте коммуникации принято делить на внешние и внутренние.

**1. Внешние коммуникации** протекают между организацией и ее внешней средой. К ним можно отнести:

- а) коммуникации с потребителями,
- б) коммуникации с общественностью,
- в) коммуникации с государством и государственными структурами.

**2. Внутренние коммуникации** — это коммуникации, которые имеют место быть в рамках организации: между отдельными работниками, между подразделениями. Как правило, такие коммуникации связаны с координацией деятельности работников или подразделения.

Поскольку любая организация иерархически организована, можно выделить следующие виды внутренних коммуникаций:

#### **вертикальные, горизонтальные и диагональные коммуникации.**

*Вертикальные коммуникации* — это общение между руководителем и подчиненным. К ним относятся распоряжения, приказы, рекомендации, которые руководитель дает подчиненному, а также отчеты, сообщения о выполнении задания, то есть все виды сообщений, которые подчиненный передает руководителю.

Принято выделять два вида вертикальных коммуникаций:

- 1) коммуникации между подразделениями, находящимися на разных уровнях организационной иерархии;
- 2) коммуникации между руководителями и подчиненными.

*Горизонтальные коммуникации* — это общение между работниками, которые могут иметь общего руководителя, но не всегда предполагают это условие. Основная задача таких коммуникаций состоит в координировании действий различных субъектов (работников или подразделений) в рамках производственного процесса. Горизонтальные коммуникации играют очень важную роль, поскольку позволяют согласовывать действия при контроле за издержками, распределении ресурсов, сбыте продукции, а также помогают устанавливать равноправные отношения между подразделениями.

*Диагональными называют* коммуникации, связывающие подчиненных и начальников разных отделов, то есть коммуникации, которые сочетают в себе свойства горизонтальных и вертикальных коммуникаций.

## **Внутренние коммуникации могут быть межличностными и организационными.**

*Межличностные* коммуникации связывают двух (или более) человек.

*К организационным* относят коммуникации, которые связывают одного человека с группой. Другими словами, к организационным относят такие коммуникации, при которых хотя бы один из участников представлен группой. Организационные коммуникации предполагают, что, в коммуникации вступают две (или более) группы людей, каждая из которых имеет свои собственные интересы.

## **Коммуникации можно разделить на формальные и неформальные.**

*Формальные коммуникации* — это коммуникации, которые связывают отдельные элементы организационной структуры и регламентируют взаимодействие работников или подразделений.

*Неформальные коммуникации* в целом не связаны с иерархией организации, они связывают людей, которые объединены в рамках одной неформальной группы. Они возникают в любой организации, но обычно не имеют отношения к ее непосредственным потребностям. Неформальные коммуникации в основном функционируют как канал распространения слухов. Неформальные коммуникации могут быть важным источником информации для руководителя. В то же время неформальным коммуникациям нельзя доверять, любая информация, распространяемая таким образом, нередко не обладает необходимыми качествами: она может быть недостоверной.

**5. С точки зрения средств общения,** коммуникацию подразделяют на вербальную (словесную, которая реализуется в виде письменной и устной речи) и невербальную (к ней относят мимику, жесты, а также разнообразные изображения, например, графики, диаграммы).

## **Раздел 5. Управление персоналом.**

Кадровая политика является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Ее основная цель заключается в том, чтобы создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу.

Кадровая политика, или управление персоналом - это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а так же руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

**Персонал** – совокупность физических лиц, состоящих с организацией как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма.

**Кадры** - основной состав квалифицированных работников предприятия.

**Рабочие** – это категория персонала, которая непосредственно участвует в создании материальных ценностей или оказании услуг. Рабочие делятся на категории в зависимости от типа выполняемых работ, профессии, возраста, стажа. К рабочим примыкает младший обслуживающий персонал, который не связан с основной деятельностью организации (дворники, курьеры, уборщицы и другие)

**Служащие** – это категория персонала, которая занята преимущественно умственным трудом. Служащие делятся на **руководителей** высшего, среднего и низшего уровня, **специалистов** (работников, занимающихся решением отдельных производственных задач), и прочих служащих.

### **5.1. Основные направления деятельности управления по кадрам:**

1. Анализ и планирование рабочих мест
2. Подбор, отбор и найм персонала
3. Расстановка и адаптация работников
4. Планирование деловой карьеры и перемещение по службе
5. Развитие персонала
6. Оценка работников
7. Вознаграждение за труд
8. Мотивация труда
9. Трудовые отношения и развитие коллектива

#### **Анализ и планирование рабочих мест.**

- Кадровое планирование дает ответы на следующие вопросы:
- Сколько работников, какой квалификации, когда и где необходимы;
- Каким образом можно привлечь или сократить персонал, учитывая социальные аспекты;
- Каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями
- Каким образом можно систематически и целенаправленно содействовать развитию кадров;
- Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия.

#### **Подбор, отбор и найм персонала.**

Источники привлечения персонала — это сферы и конкретные места, в которых подбираются кандидаты на вакантные должности в организации.

**Источники привлечения персонала принято делить на внутренние и внешние.**

**Внешние источники** привлечения персонала — это любые источники, находящиеся за пределами организации. В наибольшей степени наем работников из внешних источников оправдан при укомплектовании низовых и высших должностей. Что касается поиска кандидатов для высших должностей, то особенно он оправдан в том случае, когда внутри организации необходимы кардинальные изменения или в рамках организации нельзя найти подходящие кандидатуры.

**Преимущества внешних источников** заключаются в том, что они дают возможность для отбора из большого числа кандидатов, а также предполагают меньшие затраты на обучение.

**Недостатки внешних источников** связаны с большими затратами на поиск, с рисками, возникающими из-за того, что кандидат неизвестен, с плохим знанием кандидатом особенностей организации, а также с возможными конфликтами между новыми и старыми работниками.

**Внутренний источник** привлечения персонала — это сама организация. Наибольшая эффективность данного источника проявляется при заполнении вакансий среднего и высшего уровней.

**Преимуществом внутреннего источника** является то, что процесс подготовки кадров поддается планированию. Кроме того, использование кадров организации для заполнения вакансий позволяет экономить фонд заработной платы. Внутренний наем работников относительно безопасен, поскольку новую должность занимает человек, уже известный в организации. Наконец, он позволяет стимулировать работников, поскольку предоставляет им возможности для карьерного роста.

**Недостатками внутреннего привлечения кадров** являются необходимость затрат на переобучение, усиление конкуренции внутри организации. Кроме того, привлечение кадров из самой организации сохраняет потребность в рабочей силе, что вынуждает обращаться к внешним источникам.

**Привлечение работников на вакантные места за счет резервов предприятия и из внешних источников имеет свои преимущества и недостатки:**

№ п/п	Преимущества	Недостатки
<b>Внутренний источник привлечения кадров</b>		
1	Предоставление шансов для роста (повышает привязанность к предприятию)	Слабая ротация с внешней средой
2	Незначительные затраты на поиск претендентов	Сокращение возможностей для выбора
3	Знание претендентом своего предприятия	Затраты на переобучение кадров
4	Знание руководством претендента	Повышенная вероятность привлечения работников, не полностью отвечающим



		предъявляемым требованиям
5	Возможность более быстрого заполнения вакансий	Усиление конкуренции внутри организации
6	Сокращение текучести кадров	Не достаточно широкий выбор претендентов
<b>Внешний источник привлечения персонала</b>		
1	Дает возможность для отбора из большего числа кандидатов	Большие затраты на поиск кандидатов
2	Меньшие затраты на обучение	Риски, возникающие из-за того, что кандидат неизвестен.
3	Вливание «новой, свежей крови»	Возможные конфликты между новыми и старыми работниками

Любая организация прибегает к методам привлечения персонала. Эти методы принято делить на активные и пассивные.

**К активным методам относят:**

- вербовку в частных агентствах и государственных службах занятости, в учебных заведениях, на предприятиях-конкурентах, а также с помощью личных связей работников организации;
- участие в ярмарках вакансий, устраиваемых местными властями;
- организацию презентаций, праздников и фестивалей.

**К пассивным методам относят:**

- пассивное ожидание кандидатов, предлагающих свои услуги;
- размещение сообщений о вакансиях во внешних средствах массовой информации (газетах, журналах, на радио и телевидении, в Интернете);
- размещение во внешних средствах массовой информации — бесплатной или платной информации об организации и преимуществах работы в ней;
- размещение информации во внутренних средствах массовой информации (корпоративные издания, специальные стенды, радиотрансляция).

Под подбором кадров понимают изучение пригодности людей, нанимающихся на работу, для выполнения тех или иных обязанностей.

**Подбор кадров включает три основных этапа:**

1. Предварительный отбор кандидатур на основании поданных документов (резюме, анкет, заявлений);
2. Интервью с сотрудником отдела кадров (психологом);
3. Собеседование с потенциальным руководителем - кадровое собеседование. Основной формой знакомства с претендентом является интервью (кадровое собеседование). В процессе интервью кадровый работник или начальник, осуществляющий отбор, должны выполнить следующие задачи:
  - осуществить личное знакомство с претендентом с целью выявления его личностных качеств,
  - сообщить всю необходимую информацию об организации и той работе, которую, возможно, он будет выполнять,

- выявить интересы и ожидания претендента, а также сообщить об интересах и ожиданиях организации,
- обсудить другие вопросы, связанные с перспективами карьеры, шансами получить данную работу.

**Не менее распространенным является и другой метод — испытание.** Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно кандидат сможет выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способностей выполнения задач, связанных с предполагаемой работой.

Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к детям.

**Обычно наиболее важными критериями, учитываемыми при найме работника, являются его образование, опыт, деловые качества, личностные характеристики, а также соответствия требованиям организации и должности.**

В процессе отбора кандидатов принято ориентироваться на ряд принципов:

- Необходимо ориентироваться на сильные стороны претендента, рассматривая слабые стороны во вторую очередь.
- Претендент должен обладать высокой квалификацией, но не более высокой, чем это требуется для вакантной должности.
- Качества претендента, такие как образование, опыт работы, трудовой стаж, иногда пол, возраст, здоровье, должны строго соответствовать должности.
- Ожидаемый эффект от принятия на работу претендента должен быть выше, чем связанные с этим затраты (например, затраты на пере подготовку или повышение квалификации).
- Предлагаемая работа должна соответствовать ожиданиям претендентов.
- После принятия претендента на работу психологический климат в коллективе не должен измениться в худшую сторону.

Решение о найме может приниматься специальной комиссией, созданной специально для осуществления этой функции, общим собранием или руководителем с помощью специалиста по кадрам и психолога (если таковой имеется).

Если профессиональный уровень нанимаемого устраивает организацию, с ним заключается договор. Испытательный срок не должен превышать 3 месяцев. В отдельных случаях допускается его увеличение до 6 месяцев.

Договор, заключаемый с новым работником, может быть:

- бессрочным, то есть заключаемым на неопределенный срок вплоть до увольнения работника, ликвидации организации или

иных аналогичных обстоятельств, после которых договор может считаться расторгнутым (договор трудового найма);

- на определенный срок, не превышающий 5 лет (срочный трудовой договор или контракт);
- на срок выполнения работы.

Обычно срочный трудовой договор заключают в том случае, когда необходимо дополнительно стимулировать работника, повысить его ответственность (в случае плохой работы контракт не будет продлен) или когда договор не может быть заключен на неопределенный срок (например, если нанимается работник для временного замещения).

### **Расстановка и адаптация работников**

Расстановка кадров представляет собой рациональное распределение работников по подразделениям и рабочим местам, осуществляемое на основании возможностей и особенностей работника, а также с учетом интересов организации.

Расстановка кадров должна базироваться с учетом периодической аттестации (оценки) каждого работника. Не последнюю роль в процессе расстановки кадров должен играть и анализ причин текучести кадров.

В процессе расстановки кадров нередко используются типовые 'схемы ротации (перемещений) персонала. Они представляют собой документы, в соответствии с которыми обычно осуществляется вертикальное и горизонтальное движение с должности на должность. Если работник хорошо выполняет свои обязанности, он может получить право пройти обучение и занять иное, требующее больших знаний и ответственности рабочее место. Такая система особенно удобна на крупных предприятиях.

### **Планирование деловой карьеры и перемещение по службе**

#### **Карьера и ее виды**

Под карьерой понимают любое изменение положения работника. Это может быть изменение положения работника в рамках организации, когда с одной должности он переходит на другую и любое изменение места работы. Не зря ведь о карьере говорят, имея в виду весь трудовой путь человека, который мог неоднократно на протяжении жизни менять работу.

Слово карьера, обычно используется для того, чтобы обозначать не просто изменение положения работника, а только повышение по служебной лестнице. Тем не менее, и в случае, если работника понизили, также можно говорить о карьере, но только в негативном, отрицательном смысле.

К основным целям карьеры относятся:

- высокая заработная плата, получаемая работником с более высоким статусом;

- власть, дающая человеку возможность управлять другими людьми и ассоциирующаяся с силой, могуществом, высоким социальным статусом;
- благоприятные условия для труда и жизни, независимость;
- высокий уровень компетентности, то есть знаний, умений и навыков, - то, что является основанием для уважения со стороны других людей;

В деловой карьере можно условно выделить ряд этапов.

1. Подготовительный этап, приходящийся на возраст примерно 18—22 года. На этом этапе человек обычно решает, чем он хотел и мог бы заниматься, получает образование, возможно, пробует себя на самых разных поприщах. В собственном смысле карьеры на этом этапе еще нет, человек только готовится к ней.

2. Адаптационный этап приходится на период от 23 до 30 лет. На этом этапе человек обычно окончательно овладевает профессией; тогда же происходит согласование ожиданий и реальных возможностей, человек избавляется от иллюзий, связанных с самим собой и возможностями, которые дает ему его работа. Нередко именно в этом возрасте начинается карьера руководителя. Этот этап очень важен, поскольку на нем происходит закрепление профессиональных умений и навыков. Человек находит свое место в коллективе.

3. Стабилизационный этап, который приходится на возраст 30—40 лет. На этом этапе окончательно формируется профессиональный уровень. На этом этапе окончательно выясняется, может ли человек быть руководителем. **Именно к этому периоду относится мысль, что человек первую часть жизни работает на свое имя, а вторую часть жизни имя работает на него:** в этот период человек уже приобрел определенную репутацию, которая буквально следует за ним, помогая или, наоборот, мешая в карьере.

4. Консолидационный этап приходится на возраст 40—50 лет: те, кто сумел развить в себе способности к руководству, продолжают продвижение вверх. Если такие способности отсутствуют, люди обычно делают горизонтальную карьеру, то есть овладевают какими-то новыми профессиями или сферами деятельности.

В этот период люди обычно переживают «кризис середины жизни», когда они начинают понимать, что ничего изменить уже невозможно. Именно в этот период человек становится окончательно сложившейся личностью, обладающей не только характером и привычками, но, в общем-то «неисправимой» биографией. От того, насколько успешно с точки зрения человека сложилась его жизнь, зависит его гармоничность в оставшейся части жизни, то, придется ли ему довольствоваться достигнутым или просто спокойно жить, передавая свои знания молодежи.

5. Этап подготовки к пенсии. Начало этого этапа отличается высокой вариативностью, поскольку некоторые люди уходят на пенсию сразу же, как получают на это право, то есть при достижении

соответствующего возраста, тогда как другие продолжают работать (нередко - весьма успешно).

## **Развитие персонала**

**Обучение кадров** — это сложная, многокомпонентная процедура, которая включает следующие виды:

**подготовку** — обучение работника определенной профессии;

**переподготовку** — обучение новым и смежным профессиям в связи с изменением условий производства и трудового потенциала работника;

**повышение квалификации** — совершенствование знаний и профессиональных навыков в связи с освоением новой техники, технологии, организации производства, труда и управления.

## **Оценка работников**

**Оценка персонала** — это определение пригодности работника к выполнению стоящих перед ним задач. Без оценки не могут осуществляться ни прием на работу, ни перемещение с одной должности на другую, ни вынесение морального или материального поощрения.

**Оценка не должна зависеть от субъективного мнения, должна быть надежной, достоверной, комплексной, основанной на понятных критериях и комплексной.** Именно по этому сотрудники кадровых служб целенаправленно разрабатывают методы оценки, закрепляя основные процедуры в виде специальных методических материалов.

Оценка результатов труда является косвенной формой оценки персонала и осуществляется с административными, информационными и мотивационными целями.

**Административные цели** заключаются в продвижении по службе, переводе с одной должности на другую, понижении по службе и прекращении трудового договора.

Продвижение по службе, с одной стороны, помогает предприятию заполнить имеющиеся вакансии, с другой — позволяет работникам удовлетворить стремление к успеху, самовыражению, признанию.

При переводе с одной должности на другую используется в том случае, когда предприятие желает более эффективно использовать работников или стремится расширить его опыт. Иногда к переводу прибегают при неудовлетворительной работе при условии, что его стаж, заслуги не позволяют руководству организации уволить его с работы.

Понижение по службе используется в качестве наказания в ситуации, когда показатели оценки труда не соответствуют требованиям, а возможности достижения заданных показателей исчерпаны.

Прекращение трудового договора (увольнение) наступает в тех случаях, когда работнику сообщили оценку его труда и предоставили возможности

для ее улучшения, но он не хочет или не может работать по стандартам организаций.

**Информационные цели** заключаются в том, что при помощи оценки результатов труда работников информируют об уровне их работы, показывая им их сильные и слабые стороны и направление к совершенствованию. Тем самым, сообщая оценку, руководство предприятия сообщает о своем отношении к работнику.

Оценка представляет собой средство мотивации работников. Сообщая результаты оценки труда, организация подкрепляет их вознаграждением (повышением заработной платы, повышением в должности, благодарностью и т.д.) Кроме того, положительная оценка представляет собой сильное положительное подкрепление поведения, поэтому может вызвать высокую производительность в будущем.

## 5.2. Управление конфликтами

Определение конфликта в переводе в латинского – столкновение противоречивых или несовместимых сил.

Более полное определение – **противоречие, возникающее между людьми, коллективами в процессе их совместной трудовой деятельности** из-за непонимания или противоположности интересов, отсутствие согласия между двумя или более сторонами.

Конфликт - это факт человеческого существования. Многие люди воспринимают историю человечества как бесконечную повесть конфликтов и борьбы. Нигде конфликты не проявляются столь очевидно, как в мире бизнеса. Существуют конфликты между фирмами, компаниями, ассоциациями, в пределах одной организации и т.п.

**Конфликт, возникающий в организации, называют организационным**, в частности это диспуты, конференции, противоречия.

Организационный конфликт может принимать множество форм. Какой бы не была природа организационного конфликта, **менеджеры должны проанализировать его, понять и уметь управлять им.**

**Когда конфликт в организации не управляем, это может привести к конфронтации** (когда структурные подразделения организации или члены микро или макроколлектива перестают сотрудничать и общаться друг с другом). В конечном итоге подобная ситуация разобщения приведёт к деградации коллектива и организации в целом.

Большинство ассоциируют конфликт с агрессией, спорами, враждебностью, войной. В результате бытует мнение, что конфликтов по возможности необходимо избегать или немедленно разрешать, как только они возникнут.

Однако следует иметь в виду, что конфликт наряду с проблемами может приносить и пользу организации. В связи с этим менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы оживить организацию. Считается, что если в организации, трудовом коллективе нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций.

Важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Если люди избегают конфронтации, то организация нездорова. **Поэтому задача менеджера – вовремя вступить в конфликт и правильно, грамотно разрешить его.** И, чтобы извлечь выгоду из конфликта, нужна открытая, невраждебная, полная поддержки окружающая среда. Если такие ингредиенты существуют, то организация от конфликтов становится лучше, поэтому разнообразие точек зрения дает дополнительную информацию, помогает выявить больше альтернатив или проблем.

Как правило, чаще всего разрушительный характер носят межличностные конфликты, так как в совместной деятельности участвуют люди, различные по своей профессиональной подготовленности, жизненному опыту, индивидуальным чертам характера и темперамента.

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон по какому – то вопросу, либо противоположные цели или средства их достижения в данных обстоятельствах, либо несовпадение интересов, желаний оппонентов.

Конфликтная ситуация, таким образом, обязательно включает объекты и субъекты конфликта. Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя интересы другой. Инцидент может возникнуть как по инициативе субъектов конфликта (оппонентов), так и независимо от их воли и желания, вследствие либо объективных обстоятельств, либо случайности.

Аналогично и конфликтные ситуации могут возникнуть либо по инициативе оппонентов, либо независимо от их воли и желания. Кроме того конфликтная ситуация может передаваться «по наследству», переходить к новым оппонентам.

В развитии каждого конфликта можно фиксировать возникновение новой конфликтной ситуации, ее исчезновение и прекращение инцидента. Любое изменение конфликтной ситуации приведет к прекращению данного конфликта, а возможно и к началу нового.

**Таким образом, конфликт может быть функциональным, полезным для членов трудового коллектива и организации в целом и дисфункциональным, снижающим производительность труда, личную удовлетворенность и ликвидирующим сотрудничество между членами коллектива.**

**Результат конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляет менеджер.** Поэтому нужно знать не только природу, но и типы конфликтов.

#### **Типы конфликтов.**

Существует четыре основных типа конфликтов:

##### **1. Внутриличностный конфликт.**

**Он возникает тогда, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования.**

Например, заведующий секцией может потребовать, чтобы продавец все время находился на рабочем месте и работал с покупателем. Позже заведующий уже выражает недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и не занимается подсортировкой товаров.

**Внутриличностный конфликт может так же возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями.**

Например: Подчиненный планировал в субботу, в свой выходной, какие-то семейные мероприятия, а начальник, в пятницу вечером объявил, что он в связи с производственной необходимостью должен в субботу работать. Внутриличностный конфликт проявляется как ответ на рабочую перегрузку или недогрузку.

### ***2. Межличностный конфликт.***

Этот тип конфликта самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителя за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее руководство выделить их именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может так же проявляться и как столкновение личностей с разными характерами, несовместимыми темпераментами, просто не в состоянии ладить друг с другом.

### ***3. Конфликт между личностью и группой.***

В связи с тем, что производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки, бывает так, что ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности. В этом случае возникает конфликт. Другими словами, между личностью и группой возникает конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

### ***4. Межгрупповой конфликт.***

Как известно, организация состоит из множества как формальных, так и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между ними могут возникать конфликты.

***Кроме того, конфликты классифицируют и по степени проявления: скрытый и открытый.***

Скрытые конфликты затрагивают обычно двух человек, которые до поры до времени стараются не показывать вида, что конфликтуют. Но как только у одного из них «сдают» нервы, скрытый конфликт превращается в открытый.

## **Причины конфликтов.**

Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты можно сгруппировать:

***1. Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и работников.***



Чтобы избежать конфликтов, необходимо уточнить цели и задачи каждого подразделения и работника, передав соответствующие предписания в устной или письменной форме. Довольно часты столкновения линейного руководителя с функциональными службами, обусловленные плохим товароснабжением, неритмичностью поставок, низкой трудовой дисциплиной, способы предотвращения, которых с очевидностью вытекают из характера самих недостатков.

## ***2. Старение организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей.***

Неграмотно построенная, или устаревшая структура управления, может быть причиной многих конфликтов. Это может быть двойное или тройное подчинение исполнителей.

Зреющий конфликт устраняется надлежащим организационным оформлением разделения и кооперации труда, установление твердых нормативов, улучшением порядка делегирования полномочий.

## ***3. Ограниченность ресурсов.***

Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство решает, как правильно распределить материалы, людские ресурсы, финансы и т.п. между различными группами, чтобы достигнуть целей организации. Выделение большей доли ресурсов одним будет означать недополучение их другими членами коллектива, что вызовет недовольство и приведет к различным видам конфликта.

## ***4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки.***

В этом случае возможность конфликта существует из-за неподготовленности подчиненного. В результате ему не доверяют выполнение отдельных видов работ, которые выполняет другой сотрудник. В результате одни работники недогружены работой, а другие перегружены ею.

## ***5. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная (авансированная) похвала других сотрудников.***

В результате такого положения дел появляются «доверительные лица» и «любимчики». Такая ситуация всегда провоцирует конфликт.

## ***6. Противоречия между функциями, входящими в круг должностных обязанностей работников, и тем, что он вынужден делать по требованию руководителя.***

Особенно остро проявляется это противоречие в случае, если руководитель склонен к бюрократическим процедурам.

## ***7. Различия в манере поведения и жизненном опыте.***

Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимоотношения и сотрудничества между членами трудового коллектива.

## ***8. Неопределенность перспектив роста.***

Если сотрудник не имеет перспектив роста или сомневается в её существовании, то работает он без энтузиазма, а трудовой процесс становится для него тягостным и бесконечным. В таких условиях вероятность конфликта наиболее очевидна.

#### ***9. Неблагоприятные физические условия.***

Постоянный шум, жара или холод, неудачная планировка рабочего места могут служить причиной конфликта.

#### ***10. Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера.***

Причиной конфликта могут быть нетерпимость менеджера к справедливой критике, невнимание к нуждам подчиненных, публичный «разнос» и т.п.

Рассматривая причины конфликтов, нельзя не учитывать тот факт, что в определенных ситуациях, источником возникновения конфликта является сам руководитель. Многие нежелательные конфликты порождаются личностью и действиями самого менеджера, особенно если он позволяет себе резкие выпады, злопамятен и мнителен, не стесняется публично демонстрировать свои симпатии и антипатии.

Причиной конфликта может быть и беспринципность руководителя, должное понимание им единоначалия как принципа управления, тщеславие и чванство, резкость и грубость в обращении с подчиненными.

### **Способы (методы) разрешения конфликтов.**

Конфликтологами разработаны и продолжают разрабатываться способы предотвращения, профилактики конфликтов и методы их «безболезненного» разрешения. В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно использовать.

#### ***Существуют определенные способы разрешения конфликтов:***

##### ***1 способ – избегание, уклонение.***

При выборе данной стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации, не уступая, но и не настаивая на своём, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, переводя разговор на другую тему.

Такая стратегия предполагает также не брать на себя ответственность за решение проблемы, не видеть спорных вопросов, не придавать значения разногласиям, отрицать наличие конфликтной ситуации.

##### ***2 способ- принуждение (противоборство).***

При выборе данной стратегии действия направлены на то, чтобы настоять на своем, путем открытой борьбы за свои интересы с помощью применения власти, заставить принять свою точку зрения любой ценой.

##### ***3 способ – сглаживание (уступчивость)***

При выборе данной стратегии действия направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений, на обеспечение удовлетворенности другого, путем сглаживания разногласий с готовностью

ради этого уступать. Эта стратегия предполагает стремление поддерживать другого, не задевая его интересов.

#### ***4 способ – компромисс, сотрудничество.***

При выборе данной стратегии действия направлены на поиск решения, полностью удовлетворяющего как свои интересы, так и пожелания другого в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме.

Среди большей части руководителей существует убеждение, что даже при полной уверенности в своей правоте, лучше не ввязываться в конфликтную ситуацию вообще или отступить, чем вступить в открытую конфронтацию.

#### ***5 способ – решение проблемы.***

При выборе данной стратегии предполагается признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется данным стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант выхода из конфликтной ситуации.

**Кроме названных пяти основных способов разрешения конфликтов встречаются и другие варианты разрешения конфликтов: координация, интегративное решение проблемы, конфронтация, как путь решения конфликта.**

**Главная задача менеджера состоит в том, чтобы уметь определить и «войти» в конфликт на начальной стадии.**

Установлено, что если менеджер входит в конфликт на начальной стадии, он разрешается на 92%; если на фазе подъёма – на 46%, а на стадии «пик», когда страсти накалились до предела, конфликты практически не разрешаются или разрешаются очень редко. Когда силы отданы борьбе (стадия «пик»), наступает спад. И, если конфликт не разрешён в следующем периоде, он разрастается с новой силой, так как в период спада могут быть привлечены для борьбы новые способы и силы.

### **5.3. Руководство, власть и партнерство.**

**Руководство – непосредственное воздействие на людей с целью выполнения ими поставленных задач.** Руководитель - это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за её результаты.

Психологическая подготовленность руководителя – это культура управления, воспитанность личности, умение управлять своими чувствами и эмоциями.

Успех руководителя обеспечивает его отношение к организаторской деятельности, чувство ответственности, коллективизм. Большое значение для руководителя имеет его умение говорить правильно, доступно, с учётом собеседника, выразительно, четко и кратко. Необходимо быть предельно внимательным и терпеливым.

Руководитель должен уметь не только говорить, но и уметь слушать. Не умеющий слушать, демонстрирует безразличие к собеседнику.

Психологическое влияние на подчиненного оказывает и внешний вид руководителя. Чистота, опрятность, элегантность создают доброжелательность, вызывает приятное чувство.

Руководитель всегда должен помнить, что в каждом произнесенном им слове коллектив видит его отношение к людям. Коллектив чутко реагирует на замечания руководителя, его тон, эмоциональный накал. Настроение руководителя передаётся коллективу.

Каждый человек индивидуален и неповторим, поэтому руководитель должен индивидуально подходить к каждому члену коллектива.

Руководитель должен первым сделать шаги к сближению, применять административные меры только в крайнем случае, действовать силой внушения и убеждения.

Самовоспитание, повышение культуры общения подразумевает постоянный анализ руководителем своих поступков и постоянный самоконтроль.

Мощная поддержка сотрудников – это ключ к эффективному руководству. Быть хорошим руководителем – это, прежде всего, быть в хороших отношениях с подчиненными. При хорошем руководстве становится интереснее работа, а достигнутые результаты подкрепляет чувство профессиональной гордости.

Занимая определенную должность, руководитель обладает властью, которую он может использовать для достижения поставленных целей, в рамках своих должностных полномочий.

**Власть – это возможность влиять на поведение других людей.**

Обычно выделяют пять форм власти:

**Власть, основанная на принуждении.** Эта форма приводит к определенному результату, но не приводит к полному раскрытию потенциала работников. Эта форма власти требует значительных затрат на жесткий контроль, который в условиях НТП не всегда возможен. Кроме того, в условиях жесткого контроля у работников появляется желание обманывать руководителей. Ассоциация со страхом лишиться или не получить удовлетворения потребности (защиты, уважения, работы, положения в обществе) заставляет подчиняться, но это временный эффект. Длительное применение такой формы власти, в итоге, вынудит сотрудника уволиться с данного предприятия.

**Власть, основанная на вознаграждении.** Рассматривается, как наиболее эффективная, но она возможна в том случае, если руководитель обладает определенными ресурсами. Кроме того, руководитель должен знать потребности подчиненных. Это связано с тем, что потребности подчиненных носят индивидуальный характер (для некоторых наибольшей ценностью являются деньги, для других продвижение по службе). Это самая эффективная форма власти - положительное подкрепление воздействия вознаграждением.

**Законная власть (традиционная).** В данном случае человек реагирует на должность, т.е. выполняет рекомендации начальника, потому, что так принято.

**Экспертная власть (власть примера).** В этом случае влияние осуществляется через разумную веру. Подчиненный принимает на веру ценность знаний руководителя, так как верит в него.

**Эталонная власть (власть, основанная на харизме).** Характеристики или свойства руководителя настолько привлекательны для работника, что он хочет быть таким же. Харизма – влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его сторонников привлекать сторонников. В этом случае предполагается, что руководитель должен обладать привлекательной внешностью, иметь хорошие риторические способности, уметь хорошо держаться и т.д. Однако исследования показали, что харизматические лидеры не имеют стандартного набора характеристик, поэтому так называемая теория Великих людей не нашла практического подтверждения.

Эффективность руководящей деятельности во многом зависит от **авторитета руководителя.** Мнение о том, что с получением определенного поста руководитель автоматически приобретает авторитет, ошибочно.

**Авторитет – это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми.** Истинный авторитет руководителя представляет собой заслуженное уважение к нему и основывается на таких составляющих, как: знания, опыт, ум руководителя, его доверие к подчиненным и его требовательность к ним, забота о них, высокие личные качества.

Выделяют **три формы авторитета** руководителя:

**Формальный авторитет** – обусловлен набором властных полномочий, прав, которые дает руководителю занимаемый, им пост. Формальный авторитет руководителя способен обеспечить не более 65 % влияния на коллектив.

**Психологический авторитет** - состоит из **морального и функционального** авторитета, он позволяет получить от работника 100% отдачу.

Моральный авторитет зависит от нравственных качеств руководителя.

Функциональный авторитет определяется:

- компетентностью руководителя;
- его деловыми качествами;
- его отношением к своей профессиональной деятельности.

Истинный авторитет руководителя представляет собой заслуженное уважение к нему и основывается на таких составляющих, как: знания, опыт, ум руководителя, его доверие к подчиненным и его требовательность к ним, высокие личные качества.

Авторитетный руководитель, как правило, является лидером.

**Лидерство - это способность оказывать влияние на поведение других людей.**

Лидер влияет на морально-психологический климат в коллективе, он является инициатором, инноватором, он вдохновляет, ведёт за собой.

#### **Основные типы лидеров:**

**Вожак** – самый авторитетный лидер, имеет дар внушения и убеждения. Качества вожака: активный, энергичный, сильный, авторитетный, уверенный в себе, стремится к успеху, имеет хорошую интуицию, коммуникабельный, тактичный, деликатный.

**Лидер** – менее авторитетен, часто вынужден побуждать к действию личным примером. Влияет только на часть группы.

**Ситуативный** – качества, имеющие значение только в конкретной ситуации.

### **5.4. Стили управления.**

Слово «стиль» греческого происхождения. Первоначально оно означало стержень для написания на восковой доске, а позднее употреблялось в значении «почерк». Отсюда можно считать, что стиль руководства – это своего рода «почерк» в действиях менеджера.

**Более полное определение стиля руководства – это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности менеджера.**

Кроме того, под стилем понимают манеру и способ поведения менеджера в процессе подготовки реализации управленческих решений.

Все определения стиля управления сводятся к совокупности характерных для менеджера приемов и способов решения задач управления, то есть стиль – это система постоянно применяемых методов руководства.

Стиль представляет собой форму реализации методов руководства, принятую данным менеджером в соответствии с его личными, субъективно-личностными характеристиками. Каждому из сложившихся методов управления соответствует вполне определенный стиль управления. Это значит, что каждый метод для своей реализации нуждается в личностях, обладающих определенными качествами.

Стиль руководства – явление строго индивидуальное, так как он определяется специфическими характеристиками конкретной личности и отражает особенности работы с людьми.

В процессе трудовой деятельности формируется некоторый строго индивидуальный тип, «почерк» руководителя, действия которого повторить в деталях практически невозможно.

#### **Характеристика стилей управления.**

Впервые вопрос о стилях руководства был рассмотрен К.Левиним, который выделил авторитарный, демократический и анархический стили. Данный подход и положен автором в основу классификации стилей руководства. В настоящее время выделяют три стиля управления: авторитарный, демократический и либеральный.

**Для руководителей авторитарного стиля управления** характерна централизация власти в своих руках. Данному стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными, он единолично принимает решения, не давая проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, настаивает, никогда не просит. Иными словами, основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд.

Для автократа характерны догматизм и стереотипность мышления. Все новое воспринимается им с осторожностью или вообще не воспринимается. Это создает напряженную обстановку, так как подчиненные желают избежать контакта с таким менеджером.

**Данный стиль не стимулирует инициативу подчиненных, она наоборот, часто наказуема, что делает невозможным повышение эффективности работы организации.** Под началом такого менеджера работать неприятно, так как увольнение «неудобных» является целью его управленческой деятельности. В таких условиях отсутствует удовлетворенность трудом, так как сотрудники считают, что их творческие силы не находят должного применения.

**Менеджер, используемый демократический стиль управления,** стремится, как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. В общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие все члены коллектива.

**Руководитель с либеральным (невмешательским) стилем руководства** практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Отличает либералов безынициативность, неосмысленное исполнение директив вышестоящих органов управления.

Основные средства воздействия на коллектив у либерала занимают уговоры и просьбы. При выполнении управленческих функций пассивен, можно сказать «плывет по течению», он боится конфликтов, в основном соглашается с мнением подчиненных.

В конечном счете, руководитель либерального стиля не проявляет выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность нерезультативна.

## Характеристика стилей руководства

Параметр взаимодействия руководителя с подчиненными	Стили руководства		
	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Приемы принятия решений	Единолично принимает решения	Перед принятием решения советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещания
Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, упрощивает
Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с преданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к инициативе	Подавляет	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников	Подбирает грамотных работников	Не занимается подбором кадров
Отношение к недостатку собственных знаний	Считает, что все знает, все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных
Стиль общения с подчиненными	Держит дистанцию, не общительный	Дружески настроен, любит общение	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе
Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования. Поощряет подчиненных только в канун праздников	Использует различные виды стимулов.	Действует примерно так же, как демократ

### 5.5. Деловое общение

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

Исследователи обобщили способы, при помощи которых люди общаются, и пришли к понятию коммуникативного стиля.



**Коммуникативный стиль** — это способ, при помощи которого человек строит взаимодействие с другими. Каждый человек склонен использовать какой-то один стиль общения; иногда человек использует в различных ситуациях два или более коммуникативных стилей.

В качестве основы для типологии коммуникативных стилей можно взять два признака:

1) адекватность, естественность обратной связи, то есть внимание к реакции собеседника на сообщение, и

2) открытость по отношению к партнеру по коммуникации, то есть способность, и желание открыто выражать свои мысли и чувства. Очевидно, что далеко не каждый человек дает адекватную обратную связь и открыт по отношению к партнеру. Можно выделить четыре коммуникативных стиля:

Четыре основных коммуникативных стиля

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

Важно уметь избирать правильный стиль в соответствии с ситуацией.

**1. «Самореализация»** — это коммуникативный стиль, предполагающий как адекватность обратной связи, так и открытость перед партнером по коммуникации. В большинстве ситуаций это самый лучший стиль поведения, поскольку, во-первых, он помогает установить доверительные отношения между коммуникантами, а во-вторых, делает коммуникацию эффективной благодаря тому, что человек способен увидеть, что его не понимают или понимают неправильно, и изменить свое поведение.

**2. «Самораскрытие»** — коммуникативный стиль, который основан на полной открытости, но в то же время связан с неумением адекватно использовать обратную связь. Люди, которым свойствен такой стиль, создают впечатление увлекающихся: они могут быть очень эффектными ораторами, поскольку умеют эмоционально говорить, однако не способны увидеть, что аудитория их не слушает или не слышит. Общаться с такими людьми достаточно сложно, хотя — подчеркнем еще раз — их коммуникативный стиль может быть очень полезным.

**3. «Самозащита»** — третий коммуникативный стиль, который характеризуется высокой адекватностью обратной связи, сочетающейся с нежеланием раскрывать себя. Ярким примером этого коммуникативного стиля может быть психолог, который внимательно выслушивает других людей, дает им советы, но никогда не говорит о себе. Конечно, реально психологи далеко не всегда являются людьми, склонными к такому стилю: к подобному поведению их обязывает профессия (кстати, умение слушать другого — это очень важное умение, которое достаточно трудно приобрести, а потому психологов можно считать людьми, хорошо овладевшими искусством коммуникации).

**4. «Уход в себя» — последний коммуникативный стиль, характеризующийся как закрытостью, так и отсутствием адекватного использования обратной связи.** Такой человек не пускает других людей в свой внутренний мир и не считает нужным говорить о своем отношении к какому-то вопросу даже тогда, когда это необходимо и совершенно обоснованно. Точно так же эти люди поступают и со своими мыслями. Обычно этот стиль характерен для «интровертов» — людей, отдающих предпочтение своей внутренней жизни и не проявляющих особого интереса к жизни окружающих их людей.

**Существует два вида общения:**

**1. Опосредованное (косвенное)-** через посредников по телефону, по факсу, посредством обмена телеграммами, письмами.

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

Менеджер должен соответствующим образом организовать общение. Общение состоит из следующих этапов:

**Цель общения** - процесс общения начинается с формулировки идеи. Необходимо четко знать, что мы хотим получить в результате общения.

**Подготовка к общению** – на данном этапе анализируются участники общения (мужчина, женщина, характер, темперамент, уровень профессиональной подготовки и т.д.) Важно не только оценить своего будущего собеседника, но и продумать манеру своего поведения, чтобы эффективно управлять им.

**Место общения** - если менеджер хочет подчеркнуть власть и свое превосходство, то беседа должна проходить в его кабинете. Если же руководитель желает добиться хорошего контакта с подчиненными и его поддержки, встреча должна проходить в кабинете подчиненного.

**Расстановка мебели** – в типичном кабинете руководитель сидит за большим столом, а место для посетителей расположено через стол от него. Для устранения чувства неравенства предпочтительны столы круглой формы.

**Определение стратегии и тактики общения** – на этом этапе следует определить главные и второстепенные цели общения. Важно знать, что можно отдать, чтобы получить большую прибыль.

**Выбор возможных альтернатив** – нужно продумать, как Вы будете себя вести в случае, если Ваш партнер:

- Во многом с Вами согласиться;
- Решительно возразит и перейдет на повышенный тон;
- Сделает вид, что согласен с Вашими предложениями;
- Никак не прореагирует на Вашу идею.

**Процесс непосредственного общения** – на данном этапе создается мост между партнерами по общению, устанавливается контакт, создается приятная атмосфера, привлекается внимание, пробуждается интерес.

**Передача (получение) информации** – цель этой части общения состоит в сборе информации по проблеме, запросах и пожеланиях собеседника, в выявлении мотивов и целей собеседника, передача собеседнику запланированной информации, анализ и проверка позиции собеседника. Особую сложность в процессе общения составляет проблема умения слушать.

**Аргументация** – в процессе аргументации необходимо продумать вопросы, которые Вы будете задавать, а также предусмотреть возможные варианты ответов на них.

**Решение** - это заключительный элемент процесса общения. Подводятся общие и частные итоги беседы, анализируется общий результат, а также выделяются нерешенные проблемы.

Требования, которым должна удовлетворять речь руководителя, многообразны: простота и доходчивость, выразительность и эмоциональность, интонация и дикция.

#### **Формы делового общения:**

**Собрание, совещание, переговоры, деловые беседы – формы делового общения.** Совещание и собрание представляет собой форму коллективного обмена информацией, которая заканчивается принятием конкретного решения.

#### **Они различаются кругом участников:**

- на совещании присутствуют специалисты или заинтересованные лица;
- на собрании – весь персонал организации или его представители.

#### **Кругом обсуждаемых проблем:**

- на совещании рассматриваются конкретные текущие вопросы;
- на собраниях более общие, накопившиеся за определенный период.

#### **Цели собрания и совещания:**

- цели совещания имеют оперативный характер и призваны внести коррективы в деятельность организации;
- на собраниях подводятся итоги и определяются планы на будущее.

#### **Деловое совещание**

**Деловое совещание** — это инструмент коллективного принятия решения или координации действий сотрудников. Оно обычно проводится в том случае, если по каким-то причинам одно лицо не может принять решение самостоятельно.

**Подготовка совещания начинается с определения его необходимости и целесообразности проведения.** Менеджер должен подумать о задачах, которые нужно решить на совещании. Совещание имеет смысл, если есть необходимость в обмене информацией, выявлении альтернатив, анализе ситуаций и т.д.

В процессе обдумывания этих вопросов следует стремиться к созданию всех условий, необходимых для того, чтобы совещание было максимально продуктивным.

**После этого необходимо определить состав участников.** Нужно особо внимательно подойти к формированию списка участников, как по количественному, так и по качественному составу. К участию в совещании необходимо привлекать тех должностных лиц, которые наиболее компетентны по обсуждаемой проблеме.

Определив состав участников совещания, **надо назначить день и время его проведения.** Как правило, для совещания отводится один определенный день в неделю. Это позволяет участникам совещания правильно спланировать свое рабочее время и подготовиться к совещанию. Наилучший день для проведения совещания – среда и четверг, т.к. работоспособность падает в понедельник и пятницу.

По времени совещания лучше проводить во второй половине дня.

Как правило, местом проведения совещания является кабинет руководителя. Однако совещания лучше проводить в специально оборудованном помещении.

В самом общем случае помещение для совещания должно быть достаточно тихим и обеспечивать все возможности для нормальной работы. Участники совещания должны располагаться так, чтобы они могли видеть друг друга. Проведение совещания «лоб в лоб», когда докладчик находится непосредственно перед остальными участниками, которые не могут видеть друг друга, нежелательно. Нежелательно также, чтобы в процессе совещания участники меняли свое положение: это дополнительный фактор,

**Следующий шаг - подготовка участников совещания** - это последний этап в подготовительной работе в процедуре организации делового совещания. Суть этой работы сводится к заблаговременному ознакомлению всех участников с повесткой дня и необходимыми материалами, что будет способствовать эффективному проведению совещания.

**Следующий этап – проведение совещания.**

При формировании повестки необходимо исходить из следующих рекомендаций:

1). **продолжительность совещания не должна превышать 40—45 минут:** слишком короткое совещание не дает возможности сосредоточиться слишком длительное, наоборот, утомляет.

**Все знают такое регламент, но не все его соблюдают. Его необходимо установить до начала совещания.** На обсуждение одного вопроса должно отводиться не слишком много времени. Если же на

совещании планируется обсудить несколько вопросов, его продолжительность может быть увеличена.

**2).обсуждение наиболее важных вопросов должно приходиться примерно на середину совещания.** Это обусловлено тем, что активность групповой работы сначала возрастает, а затем уменьшается. Такая структура повестки дня позволит обеспечить наибольшую эффективность в решении самых важных вопросов;

**3) следует хорошо продумать формулировку тем для обсуждения.** Они должны быть сформулированы ясно и точно, таким образом, чтобы у участников будущего совещания не возникало вопросов относительно того, о чем будет идти речь.

**Если это необходимо, следует позаботиться об оборудовании,** которое может понадобиться для проведения совещания (например, о видеопроекторе). Естественно, необходимо подготовить бумагу, канцелярские принадлежности, воду и т. д.

**Целесообразно заранее назначить человека, который будет вести протокол.** Необходимость записи в протоколе нередко является дополнительным фактором, побуждающим более четко формулировать мнение, которое было выработано в процессе совещания. Протокол- это первичный официальный документ, на основании которого руководство вправе требовать от сотрудников выполнения порученных им заданий. Секретарь собрания фиксирует в протоколе наиболее важные моменты:

Достижение цели совещания;

Решение;

Исполнители и сроки;

**Проведение совещания также требует соблюдения целого ряда рекомендаций.** Обычно совещание состоит из трех частей: начала, основной части и заключения. **В самом начале** лицо, созвавшее совещание, должно сделать все необходимые вводные замечания, сообщить о временных пределах совещания, напомнить основные цели, а также темы, которые будут обсуждаться, представить, если это необходимо, участников совещания друг другу и т. д.

**На протяжении основной части** ведущий совещание сотрудник должен периодически возвращать участников к теме обсуждения, если они по каким-то причинам отклонились от нее, и напоминать о временных ограничениях. Имеет смысл также приостанавливать участников, склонных говорить слишком много, и вежливо предлагать слово тем участникам, которые почему-то молчат.

По мере того, как повестка дня обсуждается, ведущий совещания должен обобщать решения, которые были приняты. Это часто помогает закрыть тему и не возвращаться к ней случайно при обсуждении следующих тем.

**Заключительная часть совещания** — это подведение окончательных итогов. Необходимо подчеркнуть, что, кому, и в какие сроки следует выполнить.

Кроме того, необходимо приложить усилия для того, чтобы собрание закончилось вовремя. Затягивать собрание нет смысла.

### **Деловые переговоры**

**Переговоры — это процесс, направленный на нахождение компромисса или общего решения, в котором участвует как минимум две стороны.**

Значимость переговоров для деятельности современной организации огромна.

С переговорами мы имеем дело едва ли не с рождения. Договариваясь о чем-то с родными или знакомыми, мы нередко, сами того не осознавая, вступаем в переговоры. **Переговоры, как правило, представляют собой двусторонний процесс.** Это не означает, что в нем принимают участие только два человека. Стороны могут быть представлены более или менее большими группами. Реже в переговорах участвует три или более стороны.

Переговоры представляют собой спонтанный, непредсказуемый и одновременно хорошо подготовленный процесс. Дело в том, что хороший переговорщик всегда тщательно готовится к переговорам, обдумывая предложение и то, как оно будет подано (какие аргументы будут использоваться, что будет сказано сначала, что потом и т. д.). И в то же время переговоры — это процесс, который контролировать нельзя. И действительно, вряд ли кто-то может точно сказать, что с ним произойдет в ближайшем будущем. В процессе переговоров всегда приходится учитывать актуальную ситуацию, любые неожиданные повороты и предложения.

Можно сформулировать несколько основных принципов ведения переговоров.

#### **1. К проблеме необходимо подходить конструктивно.**

Участник переговоров должен всегда иметь в виду, что в подавляющем большинстве случаев людям все-таки удается договориться, а если и не удастся, то они все равно расстанутся без конфликтов и обид и могут возобновить переговоры спустя какое-то время. Необходимо верить в то, что решение, которое устроит обе стороны, может быть найдено, для этого просто надо хорошенько подумать и взвесить все «за» и «против». Всегда возможно также и «достучаться» до другой стороны: редко встречаются люди, которые совершенно не готовы принять предложение (если такие люди и есть, они никогда не доводят дело до переговоров).

#### **2. Не следует пренебрегать подготовкой к переговорам.**

Тщательно продумайте, какие аргументы в пользу своего предложения вы можете выдвинуть. Может так случиться, что Вам не удастся предсказать возникновение ситуации, которая реально возникнет в процессе переговоров. Другими словами, противоположная сторона сделает что-то, чего вы не могли ожидать, а, следовательно, не могли и готовиться к этому. Тем, не менее, и здесь могут пригодиться заранее созданные заготовки.

Перед началом переговоров необходимо иметь их разработанную модель:

- Четко представлять себе предмет переговоров и обсуждаемую проблему. Инициатива на переговорах будет у того, кто лучше знает и понимает проблему;
- Обязательно составить примерную программу, сценарий хода переговоров;
- Наметить моменты своей неуступчивости, а также проблемы, где можно уступить, если возникает тупик в переговорах;
- Определить для себя верхний и нижний уровни компромиссов по вопросам которые на Ваш взгляд, вызовут наиболее жаркую дискуссию.

Реализация данной модели возможна в том случае, если в процессе подготовки переговоров будут изучены следующие вопросы:

- Цель переговоров;
- Партнер по переговорам;
- Предмет переговоров;
- Ситуация и условия переговоров;
- Присутствие на переговорах;
- Организация переговоров.

### **3. Приступайте к переговорам с чувством уверенности в себе.**

Уверенность в себе заставляет других думать, что вы четко знаете, чего хотите. Это создает хорошее впечатление.

Кроме того, внутренняя неуверенность непременно скажется и на результате переговоров. Если вы видите в человеке врага, он никогда не станет вашим партнером, — а ведь именно к этому вы стремитесь, садясь за стол переговоров. Люди бессознательно схватывают, с кем они имеют дело, и бессознательно ведут себя соответствующим образом.

### **4. Хороший переговорщик должен знать основы тактики.**

Знание тактических приемов и уловок, используемых в переговорах, необходимо не только для того, чтобы эффективно их применять. Поскольку, большинство приемов рассчитано на оказание давления, знание о них поможет им противостоять.

### **5. Хороший переговорщик всегда умеет быстро реагировать.**

Как бы хорошо вы ни были подготовлены к переговорам, вы все равно не можете предусмотреть всего. А потому, необходимо учиться очень быстро находить решения, которые будут вести вас к намеченной цели.

В процессе освоения методов ведения переговоров следует учесть, что развитию механизма быстрого реагирования чаще всего мешают стереотипы мышления (организационные, поведения, мышления), культурные нормы и традиции.

### **6. Нельзя пренебрегать деталями.**

Как только достигнуто хотя бы предварительное согласие, сразу же необходимо поставить вопрос о деталях, то есть разного рода тонкостях,

которые необходимо уточнить. Дело в том, что нередко стороны, согласные в каком-то вопросе, быстро теряют взаимопонимание из-за того, что они совершенно не согласны в деталях. Человек, приступающий к переговорам, должен обладать рядом умений.

1. Он должен уметь слушать. Умение слушать — это половина успеха в любом общении. Если человек понимает, что его внимательно слушают, он будет положительно относиться к собеседнику и ответит ему взаимностью.

2. Он должен уметь творчески задавать вопросы. Хорошо поставленный вопрос помогает человеку иначе взглянуть на ситуацию и изменить свою позицию.

3. Он должен уметь мыслить перспективно, то есть с учетом возможностей и последствий, которые возникнут в будущем.

Для успешного проведения переговоров необходим ряд качеств: целеустремленность, твердость, терпение.

**Целеустремленность:** Она должна заключаться не в проявлении принципиальности и твердолобости. Целеустремленный человек хорошо знает, что он хочет, и готов прилагать усилия для того, чтобы достичь этого.

**Твердость** — это умение защищать свои интересы при общении с людьми, которые слишком напористы или не хотят отклоняться от полученных указаний. Твердый человек, зная, чего он хочет, готов не отступать от своих собственных интересов.

Целеустремленность и твердость никогда не должны становиться препятствием для прихода к компромиссу. Человек, умеющий вести переговоры, иногда намеренно строит свою позицию так, чтобы затем прийти к компромиссу, который оказывается не уступкой, а именно тем, к чему он стремится. Такой маневр очень выгоден, поскольку позволяет противоположной стороне почувствовать свою силу и значимость.

. В процессе переговоров можно выделить этапы:

- подготовка к переговорам,
- формулировка предложения,
- торг,
- заключение сделки.

#### **Начало переговоров: формулировка предложения и позиции.**

Собственно переговоры начинаются с изложения сути вопроса, а также того, как переговорщику видятся пути его решения. Вопрос должен быть изложен максимально грамотно, понятно и четко, поскольку от этого зависит исход переговоров. Кроме того, от того, насколько успешным будет этот этап переговоров, зависит впечатление противоположной стороны, ее убежденность в том, что с вами можно (или нельзя) разговаривать. Можно даже сказать, что на этом этапе во многом определяется, будут ли переговоры успешными.

На данном этапе целесообразно придерживаться следующих принципов.



1. Необходимо излагать свою точку зрения уверенно. Даже если у вас нет уверенности, уверенный вид, скорее всего, заставит противоположную сторону думать, что вы четко знаете, что хотите, и не станете уступать. Кроме того, как показали исследования психологов, значительная часть представлений о человеке создается именно при первых контактах. Следовательно, то, как вы будете себя вести, определит то, как вас будут видеть.

Здесь также будут полезными следующие данные. Как показали исследования, впечатление от человека формируется на основании того, как он выглядит, что слышит другой человек и каков смысл его слов. При этом соотношение между этими факторами следующее:

То, что видно (внешний вид, возраст, пол, мимика, осанка).....	55%
То, что слышно (тон, голос, интонация, тембр, дикция) .....	38%
Содержание слов .....	7%

Очевидно, что на первых этапах гораздо важнее не то, что вы говорите, а то, как вы говорите.

2. Уже на этом этапе следует проявлять настойчивость. Покажите, что вы заинтересованы в нахождении общего языка и взаимопонимания, что вы готовы искать решение, которое устроит как вашу, так и противоположную сторону, и что вас с этого пути не может сбить ничего. Это тоже часть впечатления, которое должно создаться у противоположной стороны.

3. Необходимо показать, что вы стремитесь к взаимопониманию. Это следует делать как явно, так и неявно.

Явно это достигается при помощи выражений, которые указывают на ваше желание быть понятым. Старайтесь говорить четко, ясно, логично и последовательно. Внимательно следите за реакциями собеседника, в случае необходимости спрашивайте, понимает ли он, не вызвало ли это у него несогласия.

На бессознательном уровне взаимопонимание имеет место тогда, когда собеседники ведут себя одинаково. Именно на этом основана техника подстройки. Чтобы применить эту технику, необходимо незаметно скопировать поведение партнера. Эту технику, впрочем, следует применять очень осторожно, особенно если у вас нет опыта, потому что это может быть воспринято как передразнивание. Для начала достаточно просто скопировать только тон или только позу, или только темп речи.

Возможно, это и не заставит вашего собеседника подчиниться вашей воле, однако, это поможет вам подстроиться к собеседнику, уловить его эмоции и лучше понять, что он чувствует.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основные источники:

1. Теория менеджмента: учеб./ В.Г.Антонов ( и др.); ред. А.М.Лялин.-М.; СПб.: Нижний Новгород: Питер.2010.
2. Менеджмент: учебное пособие/ Е.Е.Вершигора. – 2-е изд. перераб. и доп.- М. Инфра-М, 2008.
3. Казначевская Г.Б. Менеджмент. Учебник для среднего профессионального образования. Издание 7-е/ Феникс, 2008.
4. Полукарпов В.В. Основы менеджмента: учебное пособие, 2 изд. перераб. – М.: КНОРУС. 2008.

### Дополнительные источники:

1. История менеджмента : учеб. для вузов/А.И.Кравченко.- 3-е изд., испр. и доп.- М. : КНО рус. 2010.
2. Менеджмент: учебник/ Э.М.Коротков М.: Юрайт, 2011.
3. Трудовой кодекс РФ. 2002 год с изменениями и дополнениями.

### Интернет-ресурсы:

1. <http://www.aup.ru/books/m31/> - AUP.RU – административно-управленческий портал
2. [http://www.zipsites.ru/books/men\\_uch\\_pos/](http://www.zipsites.ru/books/men_uch_pos/) - ZipSites.ru -  
Бесплатная электронная интернет библиотека