

Областное государственное бюджетное профессиональное образовательное  
учреждение  
«Рязанский колледж электроники»

**Курс лекций по дисциплине: «Менеджмент»**

Для специальностей: 09.02.05 " Прикладная информатика в экономике",  
10.02.03 «Информационная безопасность»

Разработан преподавателем:  
Качковская Елена Вячеславовна

Рязань 2015 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение</i>	3
Лекции	
<i>Тема №1. Цели и задачи управления организациями различных организационно-правовых форм</i>	4
<i>Тема №2. Функции менеджмента</i>	15
<i>Тема №3. Организация. Признаки, структура, законы организации</i>	22
<i>Тема №4. Управленческие решения. Типы решений. Методы и этапы принятия решений</i>	29
<i>Тема №5. Стратегический менеджмент. Процесс стратегического планирования</i>	36
<i>Тема №6. Система мотивации труда</i>	44
<i>Тема №7. Управление рисками</i>	52
<i>Тема №8. Управление конфликтами в коллективе</i>	61
<i>Тема №9. Психология управления личностью. Психология управления коллективом. Власть и лидерство</i>	69
<i>Тема № 10. Этика делового общения. Виды делового общения</i>	82
<i>Тема №11. Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности</i>	89
<i>Тема №12. Применение информационных технологий в профессиональной деятельности</i>	100
Вопросы к зачету по дисциплине «Менеджмент»	106
Литература	107

## **Введение**

В условиях формирования в России рыночных отношений происходит переоценка и интенсификация управленческой деятельности разнообразных по масштабам, организационно – правовым формам и функциональной направленности предприятий и организаций.

В связи с этим радикально меняются требования к профессиональной подготовке специалистов, которые в процессе обучения в учреждении среднего профессионального образования должны не только освоить основы теории и практики современного управления, но и сформулировать соответствующий образ мышления, овладеть элементами управленческой культуры поведения и самоопределения.

Предлагаемый курс лекций предназначен для студентов средних профессиональных учебных заведений, обучающихся по различным специальностям за исключением экономики и управления..

Цель данного курса лекций - дать обучающимся возможность ознакомиться с основами менеджмента - современной науки об организации и управлении производством. При написании курса лекций использовалась литература, описывающая зарубежный опыт менеджмента, а также учитывались особенности и специфика российского менеджмента.

## **Тема №1. Цели и задачи управления организациями различных организационно-правовых форм**

*План лекции:*

1. Понятие менеджмента
2. Развитие теории и практики менеджмента
3. Научные подходы к менеджменту
4. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности
5. Цели и задачи управления организациями
6. Особенности управления крупными предприятиями и малыми фирмами.

### **1. Понятие менеджмента**

«Менеджмент» как термин связан с английскими словами «to manage» (заведовать, управлять, руководить, ранее – «умение объезжать лошадей») «manager» (заведующий, правитель). [27]

Термин «менеджмент» уже несколько лет как вошел в русский язык. Вопреки словарю, он не является точным синонимом русскому термину «управление». Управлять можно не только заводом, но и автомобилем или ракетой. Менеджмент - всегда управление людьми. Причем управляет человек (а не компьютер или светофор). Термин «управление» обозначает совокупность скоординированных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей .[19]

Довольно часто управление трактуется как функция любых организованных систем (биологической, социальной или технической), которая обеспечивает сохранение их определенной структуры, поддержание некоторого режима их деятельности и реализацию их программ и целей.

В настоящее время существует более 200 определений менеджмента.

Одно из наиболее современных определений менеджмента 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 наибольшей эффективностью». В последнее время растет значимость информационных ресурсов в менеджменте, поэтому приведенное выше определение можно расширить, добавив в перечень ресурсов еще и информационный.

Таким образом, управление выступает в качестве осознанной целенаправленной деятельности человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды (общества, живой и неживой природы, техники).

Специалисты структурируют основные элементы управленческого процесса. Те, на которые направлена эта деятельность, формируют объект управления, характеризующийся наличием пространственных границ и временных рамок своего функционирования.

Генератор управленческой деятельности определяется как субъект управления, в составе которого может быть отдельный человек или группа людей. Важно учитывать, что при официальном характере управления его субъект (и организационно, и юридически) оформляется в виде определенной должности или совокупности должностей, в целом образующих так называемое подразделение управления.

При этом от субъекта управления надо отличать субъект управленческой деятельности, которым оказывается исключительно физическое лицо. Так в акционерном обществе в качестве субъекта управления можно рассматривать совет директоров, штаб-квартиру, а в качестве объекта – производственные подразделения, субъектами управленческой деятельности считают при этом руководителей разных уровней и исполнителей.

## **2. Развитие теории и практики менеджмента**

История возникновения управления насчитывает несколько тысячелетий. Управление развивалось под влиянием смены технологических укладов, резких изменений в трудовой деятельности. Развитие менеджмента – это эволюционный процесс. В сообществах людей всегда присутствовало управление. Главы семейств, вожди родов и племен, советы старейшин играли и играют большую роль во всех видах первобытных человеческих обществ. При появлении государств проблемы управления вышли на первый план. Отметим, что сразу же с момента появления письменности появились (и дошли до нас) записи менеджеров о проблемах управления – деловые документы, рассуждения и учебная литература. Так, древнегреческий философ Платон (в традиционной хронологии – родился в 428 или 427 г. и умер в 348 или 347 г. до н.э.) во многих своих сочинениях обсуждал вопросы менеджмента.

Выделяют пять управленческих революций, менявших роль и значение менеджмента в жизни общества. За начало отсчета в литературе принимают зарождение письменности в древнем Шумере, относимое к пятому тысячелетию до нашей эры. Считается, что это революционное достижение в жизни человечества привело к образованию особого слоя жрецов-бизнесменов, связанных с торговыми операциями, ведших деловую переписку и коммерческие расчеты.

Вторая управленческая революция связывается с деятельностью вавилонского царя Хаммурапи (1792 - 1750 гг. до н.э.), издавшего свод законов управления государством для регулирования общественных отношений между различными социальными группами населения. Этими законами вводился светский стиль управления, усиливались контроль и ответственность за выполнение работ. Поэтому вторую управленческую революцию считают светско-административной.

Третья управленческая революция известна как производственно-строительная, так как она была направлена на соединение государственных методов управления с контролем за деятельностью в сфере производства и строительства. Произошла она во времена правления Навуходоносора II (605 - 562 гг. до н.э.).

Зарождение капитализма и начало индустриального прогресса европейской цивилизации - главные факторы четвертой управленческой революции (XVII-XVIII вв.). Ее результат - отделение менеджмента от собственности (капитала) и зарождение профессионального управления [12].

Пятая управленческая революция (конец IX - начало XX в.) известна под названием бюрократической: ее теоретической платформой послужила концепция «рациональной бюрократии». Ее основные результаты: формирование крупных иерархических структур, разделение управленческого труда, введение норм и стандартов, установление должностных обязанностей и ответственности управленцев.

В результате сформировались следующие подходы к управлению:

- управление - наука - система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления;
- управление - искусство - способность эффективно применять данные науки управления в конкретных ситуациях;
- управление - функция - целенаправленное информационное воздействие на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью активизации их действия и получить желаемые результаты;
- управление - процесс - совокупность управленческих действий, которые обеспечивают достижение поставленных целей путем преобразований ресурсов на «входе» в продукт на «выходе»;
- управление - аппарат - совокупность структур и людей, обеспечивающая использование и координацию всех ресурсов социальных систем для достижения совместных целей.

Новая система взглядов на управление известна в литературе как шестая - «тихая управленческая революция», и это не случайно, так как ее основные положения могут применяться, не приводя к немедленной ломке и разрушению сложившихся структур, систем и методов управления, а дополняя их, постепенно приспособлявая к новым условиям. Так, все большее использование получают системы управления на основе предвидения изменений и гибких, экстренных решений. Они характеризуются как предпринимательские, так как учитывают вероятностный характер будущего развития.

Организации все чаще обращаются к методам стратегического планирования и управления, рассматривая внезапные и резкие изменения во внешней среде, в технологиях, в конкуренции и рынках как реальность современной экономической жизни, требующей новых приемов управления. Меняются и структуры управления, в которых предпочтение отдается децентрализации. Организационные механизмы больше приспособляются к выявлению новых проблем и выработке новых решений, чем к контролю уже принятых. Маневр в распределении ресурсов ценится выше, чем пунктуальность в их расходовании. Несмотря на огромное значение революционных преобразований, развитие управления - это в основном эволюционный процесс. Он характеризуется

непрерывностью изменений, происходящих в экономике, во всей системе социально-экономических отношений .[24]

Рассматривая пути становления и этапы развития теории и практики управления, многие исследователи выделяют в этом эволюционном процессе несколько наиболее важных исторических периодов .[18]

**Первый период** - древний или исторический - был наиболее длительным в развитии управления. Продолжался он с 9 - 7 тысячелетия до н.э. примерно до второй половины XVIII в. нашей эры.

В это время произошел переход от присваивающего хозяйства (охоты, сбора плодов и т.п.) к принципиально новой форме получения продуктов - их производству (производящей экономике). Переход к производящей экономике и стал точкой отсчета в зарождении управления, вехой в накоплении людьми определенных знаний в области управления.

**Второй, или индустриальный, период** - это период промышленного капитализма (1776 - 1890 гг.). Именно на этом этапе возникновение и совершенствование рыночной экономики вызвало к жизни потребность в творческих управляющих, знающих, как надо управлять организациями. Столкнувшись с конкуренцией, изменчивой внешней средой, управляющие развивали систему знаний о том, как лучше координировать совместный труд людей и рациональнее использовать ограниченные ресурсы.

**Третий период** в развитии управления называется периодом его систематизации (1856 - 1960гг.). Наука об управлении, которая начала оформляться в этот период, постоянно развивается. Формируются ее новые направления, школы, концепции, течения, изменяется и совершенствуется научный аппарат. С течением времени руководители изменяют свои ориентиры: от изучения потребностей конкретной организации переходят к изучению способов управления, действующих в их окружении. Одни из них решали управленческие проблемы теми способами, которые, казалось, срабатывали и в прошлые периоды. Другие искали более систематизированные подходы к управлению.

### **3. Научные подходы к менеджменту.**

Начало современного периода развития менеджмента приходится на конец XIX – начало XX в. К менеджменту, прежде всего к управлению производством, стали относиться как к предмету научного изучения. Стали тщательно анализироваться бизнес-процессы, прежде всего технологические процессы, в том числе движения работников во время труда. Цель такого анализа – повышение производительности путем рационализации трудового процесса.

В начале XX в. бурный рост промышленности привел к значительной активизации работ по организации производства. Начальной точкой является создание в Московском императорском техническом училище (ныне – Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана) «русского метода обучения ремеслам». Он был основан на тщательном анализе процессов выполнения тех или иных операций и конструировании наиболее

рациональных рабочих процедур. «Русский метод обучения ремеслам» получил международное признание, завоевав высшие награды на выставках в Вене (1873), Филадельфии (1876), Париже (1878). По «русской системе» были созданы школы ручного труда в Вашингтоне, Чикаго, Толедо, Балтиморе и Филадельфии. Система получила распространение в Германии, Австрии, Франции, Швеции. Дальнейшее развитие привело к созданию целого направления – научной организации труда (НОТ). Существенный вклад в это направление внесли американец Ф.У. Тейлор (1856-1915), русский А.К. Гастев (1882-1941) и многие другие ученые и практики в области производственного менеджмента.

Большой вклад в менеджмент внес американский инженер и промышленник Генри Форд (1863-1947). Он построил систему организации производства, основанную на сверхспециализации рабочих, максимальном дроблении операций технологического процесса и расположении технологического оборудования и рабочих мест в строгом соответствии с последовательностью выполняемых операций. Им введена невиданная ранее форма организации производственного процесса – поточная линия. Используемая им впервые в 1913 г. в виде ленточного конвейера такая линия оказалась чрезвычайно эффективной для условий массового производства. Она позволила резко сократить цикл изготовления автомобилей, снизить затраты на их производство. [22]

*Административная школа менеджмента* примыкает к научной школе. Она ориентирована на управление организациями, регионами, странами.

Принципиально важный вклад в менеджмент внес французский ученый и практик Анри Файоль (1841-1925). В 1888 г. он возглавил одну из крупных компаний Франции, находившейся на грани банкротства, и превратил ее в эффективно действующее прибыльное предприятие. Этот успех был достигнут благодаря разработанным принципам управления. Анри Фойоль, в 1916 году поставивший вопрос о дисциплине управления и необходимости преподавания этой науки в учебных заведениях, считается классическим основателем школы научного управления.

Среди государственных деятелей первой половины XX в. было немало выдающихся правителей (согласно словарю – менеджеров). Среди них наиболее значительных результатов добился Иосиф Виссарионович Сталин (1879-1953). Многолетний руководитель Великобритании Уинстон Черчилль (1874-1965) кратко, но емко описал результаты его деятельности: «Он принял Россию с сохой, а оставил оснащенной атомным оружием».

Президент США Франклин Делано Рузвельт (1882-1945) четыре раза избирался на этот пост. Он вывел свою страну из наиболее сильного за всю историю экономического кризиса 20-х – 30-х годов XX в. – из «великой депрессии». Это – триумф государственного управления рыночной экономикой.

В менеджменте 30-50-х годов XX в. видную роль играла школа человеческих отношений. Наиболее видным представителем этого направления являлся Элтон Мейо (1880-1949), австралиец по происхождению. Наибольшую

известность ему принесло пятилетнее исследование Хавторнских предприятий Western Electric Company в Чикаго. Оно привело к более полному осознанию и пониманию «человеческого фактора» в производстве, в частности, роли «неформальной группы» как отдушины для стремлений работников

*Кибернетика – основа управления.* Большое влияние на развитие исследований в области управления в целом и менеджмента в частности оказало появления в 1948 г. книги американского математика Норберта Винера (1894-1964) «Кибернетика, или управление и связь в животном и машине». Через два года вышла его книга «Кибернетика и общество». Началось мощное научное движение, ключевые слова которого – кибернетика, исследование операций, системный анализ, математическое моделирование, оптимальное управление и др. Оно до сих пор определяет лицо современной науки об управлении. В нашей стране огромную роль в развертывании исследований по кибернетике сыграл академик АН СССР адмирал-инженер Аксель Иванович Берг (1893-1979). С 1950-х годов до последних дней жизни он возглавлял Научный Совет АН СССР по комплексной проблеме «Кибернетика».

Для образованных людей XIX в. слово «кибернетика» было вполне понятно. Оно означало систему взглядов, знаний, навыков, которой должен был обладать управляющий для того, чтобы эффективно управлять людьми и ресурсами, находящимися в его распоряжении. Большой вклад в кибернетику в целом и в теорию систем в частности внесли отечественные ученые – член Петербургской академии наук Евграф Степанович Федоров (1853-1919) и особенно Александр Александрович Богданов (1873-1928).

В конце 50-х годов XX века школа человеческих отношений перешла в школу «поведенческих» наук, или бихевиористскую школу (от англ. behaviour – поведение). Наиболее яркими ее представителями были американские социальные психологи Ренсис Лайкерт (1903-1981), Дуглас МакГрегор (1906-1964) и Абрахам Маслоу (1908-1970). Они считали, что эффективность управления в фирме следует повышать воздействием на каждого человека в отдельности с помощью различных видов стимулирования. Работы представителей этой школы явились основой для относительно самостоятельной области менеджмента – управления персоналом. [25] Наиболее известна «пирамида потребностей Маслоу», согласно которой потребности человека удовлетворяются в следующем порядке: физиологические потребности; потребности в безопасности; социальные потребности; потребности в уважении; потребности в самореализации. Из научных результатов бихевиористской школы вытекает, что люди трудятся не только из-за денег, а потому материальное стимулирование не является панацеей, отнюдь не всегда позволяет поднять эффективность работы.

Менеджмент на современном этапе.

Теория и практика управления продолжают развиваться. Укажем два направления развития:

- теория активных систем, согласно которой участники системы не просто реагируют на управляющие воздействия, но сами проявляют активность;

- в нашей стране бурно развивается теория и практика контроллинга. Так называют современную концепцию системного управления организацией, в основе которой лежит стремление обеспечить ее долгосрочное эффективное существование.

Методы контроллинга – это методы информационно-аналитической поддержки принятия решений на предприятии (в организации).

#### **4. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности**

Как подчеркивают эксперты, современная управленческая деятельность представляет собой особую разновидность трудового процесса. Поэтому она характеризуется присущими ему элементами – предметом труда, средствами труда, самим трудом и, наконец, его результатом.

Управленческая деятельность в процессе своего развития постепенно эволюционировала, превращаясь в то, что на современном этапе определяется как менеджмент.

*Менеджмент* – особый самостоятельный вид профессиональной деятельности, которая направлена на достижение функционирующим в рыночных условиях предприятием (фирмой) определенных оптимальных результатов хозяйственной деятельности на основе рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением разнообразных принципов и методов социально-экономического механизма менеджмента.

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.

*Менеджер* – это профессиональный управляющий, как правило, прошедший специальную подготовку.

Менеджер – это профессионал по организации и управлению производством, сбытом и сервисом, обладающий административно-хозяйственной самостоятельностью. Менеджеры бывают разных уровней, и задачи они решают неодинаковые.

Условно менеджеров подразделяют на три основные группы:

- высший уровень (*top manager*) – это генеральные директора, директора, члены правления предприятия;
- среднее звено (*middle manager*) – руководители управлений, отделов, цехов;
- низшее звено (*entry manager*) – руководители подотделов, секторов, бригад, групп.

Менеджеры высшего уровня определяют основное направление деятельности предприятия, ее цели и задачи. Большую часть рабочего времени такой менеджер отдает формированию стратегии развития бизнеса, осуществлению контактов с федеральными, региональными и местными органами власти, банками, поставщиками сырья, материалов, комплектующих и т.д. Оставшееся время уходит на реализацию программ и планов работы, контроль за работой подчиненных. Естественно, такому менеджеру необходимо знать технологию производства. Однако в большей степени он должен обладать умением подбора и расстановки кадров.

На среднее управленческое звено ложится основная часть ответственности за практическую реализацию решений, в том числе:

- за изменение организационных структур,
- разработку системы производства и сбыта продукции;
- организацию взаимодействия функциональных подразделений компании;
- своевременное обеспечение высшего руководства необходимой информацией;
- координирование и управление работой руководителей низшего звена.

Выполнение таких задач требует способности аналитически мыслить, проявлять гибкость, способности быстро воспринимать и своевременно реализовывать новые идеи, умение видеть проблему и использовать новейшие методы и технические средства ее решения.

В свою очередь, особенностью работы менеджера низшего звена является руководство деятельностью непосредственных исполнителей работы (рабочих и служащих). Это наиболее многочисленная часть управленческого персонала. Можно отметить основные функции таких менеджеров: планирование деятельности подчиненных; организация производственного процесса; мотивация труда персонала; контроль над рациональным расходованием ресурсов и соблюдением правил ТБ; сбор, анализ и представление вышестоящему руководству информации о результатах текущей деятельности подразделения.

## **5. Цели и задачи управления организациями**

Исходя из вышеизложенного, можно сформулировать цели и задачи менеджмента.

Цели менеджмента:

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

Задачи менеджмента:

Конечной целью менеджмента является обеспечение прибыльности функционирования данной компании (фирмы).

Наиболее важной *задачей* является соответствующая организация производства товаров и услуг с учетом динамики спроса на основе наиболее эффективного использования имеющихся материальных и людских ресурсов, а

также обеспечение прибыльности в деятельности компании (фирмы) и стабильного ее положения на рынке.

## **6. Особенности управления крупными предприятиями и малыми фирмами.**

### **Управление в крупных фирмах.**

Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными условиями. К ним могут быть отнесены, в частности, размеры производственной деятельности фирмы (крупная, средняя, мелкая); производственный профиль фирмы (специализация на выпуск одного вида или широкой номенклатуры продукции); характер выпускаемой продукции и технология ее производства (продукция добывающих или перерабатывающих отраслей; массовое или серийное производство); сфера деятельности фирмы (ориентация на местный или внешний рынки); масштабы заграничной деятельности фирмы и формы ее осуществления (наличие дочерних предприятий за границей); характер объединения фирмы (концерн, финансовая группа).

Компании могут состоять из одной фирмы, а могут включать значительное их число. При этом фирмы оказываются объединенными так называемой системой участия, иначе говоря, путем участия в акционерном капитале других фирм.

Сущность системы участия заключается в том, что для контроля над акционерным обществом достаточно владеть какой-либо определенной долей его акций. Отсюда разные типы контроля:

- полный, когда все или почти все акции принадлежат одному лицу, группе лиц или одной фирме;
- практически полный, что предполагает владение собственностью на 50% выпущенных акций плюс еще одну акцию;
- через механизм соподчинения, когда обладание большей частью акций одной фирмы, владеющей, в свою очередь, контрольным пакетом другой фирмы, влечет за собой и контроль над этой фирмой;
- неполный, когда акции фирмы расплывлены и достаточно иметь небольшой пакет (процент) их, чтобы иметь контроль над фирмой.

Ныне по оценкам экспертов ООН свыше 2/3 заграничных филиалов и дочерних компаний, принадлежащих американским, английским и японским фирмам, являются их полной собственностью и более 1/3 представлены подконтрольными компаниями с преимущественным владением акциями. В последние годы расширение рамок собственности ТНК, в частности американского и японского происхождения, шло в значительной степени за счет приобретения пакета акций в компаниях смешанного владения, особенно в странах развивающегося мира.

Организация внутрифирменного управления в рамках ТНК представляет собой постоянно развивающийся процесс, соответствующий происходящим в

производстве ТНК изменениям, которые влекут за собой усложнение связей между ее подразделениями.

Это сопровождается, в частности, изменениями в организационной структуре, развитием и углублением функций управления, совершенствованием всего механизма функционирования и развития ТНК. С развитием механизма управления появляются иные, более сложные организационные формы, предназначенные для более полной реализации важнейших функций управления и призванные содействовать установлению такого взаимодействия между подразделениями ТНК, которое обеспечило бы решение стоящих перед ней задач.

Управленческий контроль со стороны материнской компании над деятельностью родственных фирм идет в значительной степени по научно-технической, производственной, технологической и другим линиям. Средства и методы централизованного управления деятельностью ТНК во многом зависят от формы организации материнской компании, которая выступает в виде оперативно-производственной или холдинговой. Эти формы ее организации имеют принципиальные различия.

Необходимо рассмотреть производственную организацию, прежде всего как массив всевозможных структур, влияющих на результаты всей ее работы. Из ряда структурных элементов организации следует выделить шесть:

1. организационная структура (определяется кадровый состав с соответствующей должностной структурой, откуда вытекают требования к квалификации персонала и ко всем атрибутам производственного процесса);
2. структура рабочих функций (в основе имеет соображение о том, что рабочие функции должны иметь высокую степень рациональности);
3. структура обмена продукцией и услугами (возникает при автономизации деятельности отделов и служб, что влечет за собой возмездные отношения между структурными подразделениями);
4. информационная структура (не является иерархической, т.к. информационные потоки на предприятии децентрализованы и определяются только теми, кто запрашивает информацию);
5. ресурсно-технологическая структура (определяется взаимодействием изменения технологии и вызванного им изменения структуры предприятия);
6. структура трудовых ресурсов.

### **Управление в малых фирмах.**

Существующие различия в правовых формах предприятий в определенной степени должны обуславливать различные подходы к управлению этими предприятиями. Между тем менеджеры в своей работе ориентируются не столько на юридический статус своей компании, сколько на численность персонала, объем и номенклатуру выпускаемой продукции и множество

других факторов. Т.о., связь между правовой формой предприятия и способом управления не носит прямого характера, скорее оба этих фактора вытекают из специфических особенностей функционирования предприятия.

Существуют множество критериев отнесения предприятия к группе малых:

- численность работающих,
- объем продаж,
- величина капиталовложений и т.д.

С точки зрения управления, к малым следует отнести предприятия, которые управляются одним – двумя руководителями, что обеспечивает, прежде всего, *оперативность управления*.

Преимущества управления малыми предприятиями:

- предпринимательский дух МП обеспечивается тем, что люди, работающие на нем, гораздо лучше чувствуют успехи и неудачи фирмы;
- более высокая скорость прохождения информации обеспечивается ее малым объемом;
- более высокая самоотдача сотрудников (все «на виду»);
- оперативность информации о ситуации на рынке;
- большая маневренность;
- поддержки со стороны общества;
- порядок и иерархия управления.

Недостатки:

- опасность разорения,
- отсутствие крупномасштабных научных исследований,
- не по силам политика полной занятости,
- отсутствие больших скидок,
- уязвимость.

Контрольные вопросы:

1. Какие значения имеет термин «менеджмент»?
2. Чем топ-менеджеры отличаются от менеджеров среднего и низшего звена?
3. Каков вклад Генри Форда в менеджмент?
4. Чем занимается теория активных систем?
5. Что является наиболее важной задачей менеджмента?
6. Каковы особенности управления малыми фирмами?

## **Тема № 2: Функции менеджмента**

*План лекции:*

1. Виды менеджмента.
2. Функции менеджмента. Цикл менеджмента:
  - планирование;
  - организация;
  - мотивация;
  - контроль.
3. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.
4. Характеристика основных принципов и методов управления.

### **1. Виды менеджмента.**

По мнению ряда экспертов, целесообразно рассматривать основные виды менеджмента (управления).

#### **I классификация**

*Организационное управление.* Его объектом являются процессы создания организации, формирования структуры и системы управления ею, механизма реализации управленческих функций, выработки регламентов и инструкций и т.п. В результате складываются необходимые условия нормального функционирования организации и успешного решения поставленных перед ней задач.

*Перспективное или текущее управление.* Причем в рамках первого ставятся долгосрочные цели организации, определяются основные пути их достижения и таким образом обеспечивается ее будущая жизнеспособность. Второе же связано с постановкой конкретных задач, координацией процесса их решения, обеспечением его необходимыми материальными, людскими, информационными, финансовыми ресурсами, контролем и оценкой достигнутых результатов, внесением необходимых корректив, поощрением или наказанием исполнителей.

Текущее и перспективное управление имеет несколько объектов, к которым относят: производство, материально-техническое снабжение и сбыт готовой продукции, инновации, маркетинг, кадры, финансы и эккаунтинг (деятельность по учету и анализу хозяйственных процессов в организации).

#### **II классификация**

*Управление производством* направлено на выбор основных параметров технологического процесса, определение объема текущего выпуска продукции или оказания услуг, загрузки оборудования, расстановку людей, организацию подачи материалов, сырья, комплектующих деталей, информации к местам их использования, своевременный ремонт оборудования и техники, оперативное устранение сбоев и неполадок в технологическом процессе, контроль качества.

*Управление материально-техническим снабжением и сбытом готовой продукции* состоит в организации заключения договоров, закупки, доставки и

хранении сырья, материалов, комплектующих изделий, а также произведенных товаров, отправки их покупателям.

*Управление инновациями (нововведениями)*, имеет своим объектом процесс научных исследований, прикладных разработок, создание опытных образцов и внедрение новинок в производство.

*Управление маркетингом* занимается вопросами изучения рынков, существующей и перспективной конъюнктуры, формирования каналов сбыта, выработки ценовой политики, рекламы и т.п.

*Управление кадрами* (социальное управление) решает задачи подбора, расстановки, обучения, повышения квалификации кадров, вознаграждения и стимулирования труда, создания благоприятного морально-психологического микроклимата, улучшения условий труда и быта работников, поддержания контактов с профсоюзной организацией и разрешения трудовых споров и конфликтов.

Сущность *финансового управления* состоит в составлении бюджета и финансового плана организации, формировании и распределении ее финансовых ресурсов, портфеля инвестиций, оценке текущего и перспективного финансового состояния и принятии необходимых мер по их укреплению.

*Управление эккаунтингом* связано с процессом сбора, обработки и анализа данных о работе организации, их сравнении с исходными и плановыми показателями, результатами деятельности других организаций с целью своевременного выявления проблем, вскрытия резервов для обеспечения более полного использования имеющегося потенциала.

## **2. Функции менеджмента.**

Как справедливо полагают отечественные специалисты, функциями любой деятельности, в том числе менеджмента, являются совокупности задач, которые они призваны решать.

Основными функциями управления предприятием являются: перспективное и текущее планирование; организация и регулирование; мотивация и координирование; учет и контроль. Таким образом, основа управленческой деятельности – это выполнение менеджером четырех общих функций, которые составляют цикл менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль.

*Цикл-совокупность* процессов, совершаемых в течение определенного времени. В процессе производства продукции цикл менеджмента обычно осуществляется непрерывно и имеет тенденцию к возобновлению.

**Планирование.** Важнейшей функцией управления считают планирование, благодаря которому обеспечивается необходимая организация хода производства, динамическое равновесие внутренних процессов предприятия.

*Принципы планирования:*

-комплексность;

-точность;

-непрерывность (органическое единство перспективных и текущих планов);

- гибкость;
- экономичность;
- реальность.

План предприятия выступает как научно обоснованная программа его дальнейшего развития. В плане не только ставятся конечные цели, но и предусматриваются условия их достижения. В условиях плановой экономики существовала система директивного (обязательного к выполнению) народнохозяйственного планирования в масштабах всей страны. Вышестоящими организациями предприятиям утверждался перечень основных показателей хозяйственной деятельности (производство важнейших видов продукции в натуральном выражении; объем реализуемой продукции; общая сумма прибыли и рентабельность; производительность труда; задания по освоению производства новых видов продукции и др.). Ряд расчетных показателей разрабатывался самими предприятиями (объем валовой и товарной продукции, численность работников, средняя зарплата и т.д.).

Планирование в условиях рыночной экономики имеет определенную специфику.

В развитых в экономическом отношении странах существует хорошо налаженная система планирования при одновременном отсутствии таковой в масштабах всей страны. Государство не требует от предприятия составления и выполнения планов. Каждое предприятие решает эту проблему самостоятельно. При этом уделяется большое значение долгосрочному планированию в противовес планированию ежегодному. Долгосрочное планирование определяется как период, простирающийся за пределы того времени, которое дает возможность точного предвидения отдельных событий. Минимальный период долгосрочного планирования – пять лет, но некоторые компании дают наметки на 10 и более лет вперед.

Считается, что планирование должно быть непрерывным. Первоначально составленный план служит отправной точкой. Постоянный пересмотр и ревизия планов необходимы, чтобы они сохраняли свою актуальность и приносили максимальную пользу, чтобы можно было проверить, как идет выполнение планов, изменить их в зависимости от конкретной обстановки.

В большинстве случаев перспективные планы пересматриваются ежегодно, или даже раз в полгода (квартал).

Система управления, при которой в основу принятия решения о начале производства продукции положена информация о рынке, называется маркетингом.

В данной ситуации предприятие планирует свое развитие исходя из потребностей и желаний потенциальных покупателей. Это становится для продавца главным условием победы в потенциальной борьбе за покупателя. Таким образом, определение возможных объемов реализации продукции и плановой цены продажи, а лишь затем планирование производства продукции является единственно верным решением для менеджера.

На стадии планирования для удешевления продукции необходимо проводить работу по упрощению конструкции изделия. Борьба за повышение производительности труда предполагает, что специалисты предприятия должны изучать конструкции изделий и менять их с целью удешевления производства. Крупные предприятия могут передать производство многих отдельных деталей субподрядчикам – более мелким специализированным компаниям.

**Организация.** Организация представляет собой совокупность методов, обеспечивающих наиболее целесообразное использование предметов и средств труда в процессе трудовой деятельности с целью выполнения установленных для предприятия плановых заданий. При соответствующей организации производства продукции становятся возможными эффективное взаимодействие людей в процессе совместного труда, целенаправленная и четкая согласованность всех элементов системы. Тем самым обеспечивается оптимальное сочетание следующих процессов: основных (производственно-технологических), вспомогательных (энергетическая ремонтная и др. службы) и обслуживающих (контроль над качеством продукции, транспортные и складские операции и т.д.).

Организация производства предполагает:

- дифференциацию процесса производства на операции;
- рациональную расстановку работников по рабочим местам;
- обеспечение четкой взаимосвязи между работниками;
- определение номенклатуры выпускаемой продукции;
- создание технологии производства и контроль над ним;
- организация транспортировки сырья, материалов и готовой продукции,
- уход за оборудованием и его ремонт;
- анализ издержек производства и осуществлению мер по их снижению;
- сбор рационализаторских предложений.

Организация производства на предприятии в решающей степени предопределяется характером и уровнем его специализации. Внутрипроизводственная специализация, являющаяся продолжением и углублением специализации предприятия, выражается в обособлении структурных подразделений по выпуску отдельных видов продукции или по выполнению отдельных стадий технологического процесса.

Специализация подразделений предприятия предполагает наличие между ними кооперативных связей, что является непременным условием организации их совместной работы (н.п., передача полуфабрикатов из цеха в цех, обеспечение энергетическими ресурсами, выполнение ремонтных работ).

**Мотивация персонала.** Давно известно, что оказывать воздействие на людей, стимулируя их к труду, для успешного выполнения поставленных задач можно с помощью двух основных методов: поощрения и наказания.

Японские социологи утверждают, что от настроения, желания работать и оттого, какая моральная психологическая обстановка в коллективе,

производительность труда может в 1,5 раза повышаться или в несколько раз снижаться.

Мотивация человека складывается из системы ожиданий. Сначала работник ожидает, что предпринятые им усилия приведут к необходимым результатам, затем – что эти результаты повлекут за собой вознаграждение, и он будет удовлетворен ценностью этого вознаграждения.

Мотивация будет низкой:

- если человек не будет ощущать связи между достигнутыми результатами и вознаграждением,
- если результаты не будут вознаграждены,
- если ценность вознаграждения для человека незначительна,
- если вознаграждение меньше, чем вознаграждение других сотрудников за аналогичную работу (в этом случае возникает психологическое напряжение).

Мотивацию обеспечивают:

- достойная зарплата,
- набор социальных благ,
- комфортабельные условия труда,
- организация отдыха,
- поощрения за высокие результаты работы,
- создание обстановки причастности каждого сотрудника к решению актуальных для предприятия задач.

*Мотивация материальная* – зарплата, премии, др. выплаты.

*Мотивация моральная* – благодарность, грамота, фото на Доске почета и др.

*Мотивация социальная* – интересная работа, атмосфера в коллективе, в котором каждый человек может рассчитывать на поддержку, взаимопонимание, уважение и др.

«Довольный рабочий – это производительный рабочий»

**Контроль.** Контроль – наблюдение за ходом производственных процессов, выявление отклонения от них.

За рубежом считается выгодным иметь большой штат высокооплачиваемых работников для контроля над производством, так как это устраняет потери рабочего времени на предприятиях. Предприятия стремятся выполнить намеченные планы даже в случае изменения каких-либо условий работы.

Многие крупные компании в условиях действия четкой системы контроля устанавливают значительно более жесткие сроки производственного цикла. Это является следствием надежной деятельности поставщиков и эффективности системы контроля.

Конкурентная борьба в условиях рынка делает необходимым тщательный анализ издержек производства с целью выявления всех видов потерь. Таким способом можно достигнуть большей экономии в производстве. Менеджер должен быть заинтересован не столько в том, чтобы знать, какими, в конечном счете, окажутся издержки производства, сколько в том, чтобы контролировать эффективность работы предприятия. Поэтому более пристальное внимание при

контроле он должен направлять на отыскание причины отклонения от стандартов или нормативов. При определении размеров этих отклонений устанавливается контроль на соответствующих участках работы, чтобы решить: оправданы ли при существующих условиях работы указанные отклонения; каким способом можно в будущем устранить эти отклонения, ведущие к превышению нормативных издержек производства; может ли более тщательный анализ методов работы способствовать достижению лучших результатов.

### **3. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.**

Функции менеджмента, входящие в состав цикла менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль), находятся в постоянной взаимосвязи и взаимозависимости. Так, например, функция контроля тесно связана с функцией планирования, поскольку на базе информации, полученной при контроле, и ее анализа у менеджера появляется возможность внесения необходимых изменений в ранее намеченные планы производства. Аналогичным образом увязаны функции организации производства и мотивации персонала. Продуманный комплекс действий менеджера по мотивации персонала во многом способствует совершенствованию организационной структуры предприятия (сокращение лишних подразделений и должностей с последующим повышением уровня оплаты труда оставшимся сотрудникам), повышению производительности труда и качества работы. Действенный контроль за работой сотрудников позволяет менеджеру выявлять лучшие кадры и с помощью соответствующей мотивации (премирование, повышение в должности) поощрять их к дальнейшим успехам в работе.

### **4. Характеристика основных принципов и методов управления.**

Принципы управления - это основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций.

К основным принципам управления относятся следующие:

1) принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации, т.е. оптимального распределения полномочий при принятии управленческих решений,

2) принцип единоначалия - у каждого подчиненного должен быть только один непосредственный начальник и весь персонал организации подчиняется первому руководителю, который несет персональную ответственность за работу организации,

3) принцип научной обоснованности, т.е. управленческие действия должны осуществляться на базе научных методов и подходов,

4) принцип плановости - установление основных направлений, задач, развития организации в перспективе,

5) принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности. Каждый сотрудник в организации наделяется конкретными обязанностями и несет ответственность за выполнение возложенных на него задач,

6) принцип мотивации, т.е. чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, тем эффективнее работа организации,

7) принцип демократизации управления - привлечение к управлению организацией всех сотрудников.

Основные инструменты управления

За всю свою историю человечество выработало 3 принципиально различных инструмента управления, то есть, воздействия на людей:

1) иерархия - такая организация управления, при которой основным средством воздействия является отношение власти и подчинения,

2) культура - вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой людей ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе,

3) рынок - т.е. сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле - продаже продукции и услуг, на отношении к собственности и равновесии интересов покупателя и продавца.

Вывод: в реально существующих экономических организациях все эти 3 инструмента всегда сосуществуют, и облик организации зависит от того, к какому из этих инструментов отдается приоритет.

Методы управления

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на управленческий объект для достижения целей, поставленных организацией.

Существует множество различных методов управления, но все их можно разделить на 3 большие группы:

1) Организационно – административный - он опирается на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину и ответственность (приказ, распоряжение, контроль за действиями, указание).

2) Экономические, которые в последнее время выходят на 1 план и предполагают реализацию экономических интересов сотрудников и их материальное стимулирование (премии, доплаты и кредитование)

3) Социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах (индивидуальный подход, убеждения, критика и самокритика).

Социологические исследования свидетельствуют, что успех деятельности менеджера на 15 % зависит от его профессиональных знаний и на 85%-от умения работать с людьми.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит содержание процесса управления?
2. Какова сущность цикла менеджмента?
3. Почему цикл менеджмента является основой управленческой деятельности?
4. В чем заключается взаимосвязь отдельных функций управленческого цикла?

5. В чем особенности реализации функции планирования в плановой и рыночной экономиках?
6. Назовите основные задачи организации производства.
7. Каковы причины низкой мотивации труда персонала?
8. Укажите основные направления контроля за производством.

### **Тема №3: Организация. Признаки, структура, законы организации.**

#### *План лекции:*

1. Понятие организации и организационной структуры
2. Признаки организации
3. Характеристики организации.
4. Законы организации.
5. Виды организации.

#### **1. Понятие организации и организационной структуры**

*Организация* - пространственно-временная структура производственных факторов и их взаимодействие с целью получения максимальных качественных и количественных результатов в самое короткое время и при минимальных затратах факторов производства.

*Значение организации:* она обеспечивает основу для действий таким образом, что работающие в ней знают:

- что от них ожидается - свою задачу,
- каким образом они должны действовать для выполнения задачи,
- к кому следует обратиться, если возникнет проблема.

#### *Признаки организации:*

- наличие цели;
- наличие необходимого, минимального количества людей (не менее 2-х человек);
- обособленность, предполагающая замкнутость внутренних процессов и наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения;
- наличие координирующего центра, обеспечивающего взаимодействие всех частей организации;
- организационная культура.

Организация обладает следующими общими признаками:

- определение ее характера кадрами и менеджером;
- объединение процессов, которые без этого взаимодействуют нецеленаправленно или неэффективно;
- сохранение как предварительно запланированного порядка процесса, так и оперативного, зависящего от ситуации реагирования работника и менеджера.

Организация - единство состояния и процесса, так как она обеспечивает стабильные организационные решения, но является сама лишь относительно стабильной вследствие постоянного развития внешней и внутренней сред фирмы.

Структура управления обеспечивает выполнение общих и конкретных функций управления, сохраняет целесообразные вертикальные и горизонтальные связи и разделение элементов управления. Вертикальное разделение определяется числом уровней управления, а также их подчиненностью и директивными отношениями. Горизонтальное разделение осуществляется по отраслевым признакам. Оно может быть ориентировано на:

- подпроцессы промышленного производства;
- изготавливаемые изделия;
- пространственные производственные условия.

*Организационная структура регулирует:*

- разделение задач по отделениям и подразделениям;
- их компетентность в решении определенных проблем;
- общее взаимодействие этих элементов.

Тем самым фирма создается как иерархическая структура.

*На организационную структуру влияют следующие факторы:*

- размеры предприятия;
- применяемая технология;
- окружающая среда.

Организация понятие многогранное. В теории управления под организацией понимается группа лиц, взаимодействующих друг с другом с помощью материальных, экономических, правовых и других условий ради решения стоящих перед ними проблем и достижения общей цели.

Но к организации, в данном понимании, предъявляются следующие требования. Во-первых, это наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы. Во-вторых, необходимо наличие, по крайней мере, одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены этой группы. И, в-третьих, чтобы достичь значимой для всех цели, необходима определенная взаимосвязь членов группы.

Организация использует возможности объединяемых ею людей для собственного укрепления и развития. Поэтому она ожидает от своих членов наличия определенного опыта, знаний, квалификации, активного участия в делах, исполнительности, ответственности, дисциплины, подчинения установившимся правилам и нормам поведения, разделения своих целей и ценностей.

Единство людей и условий их деятельности, находящихся в определенных соотношениях и взаимосвязях, образует организационную структуру. Действия, направленные на создание такой структуры, необходимых предпосылок её функционирования и обновления, получили название организационного процесса.

**2. Первым признаком организации** считается наличие цели, к достижению которой стремятся её члены. Общая цель организации образует фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по таким важнейшим функциональным подсистемам организации, как маркетинг, производство, НИР (научно-исследовательские разработки), персонал, финансы, менеджмент. Каждая из этих подсистем реализует свои цели, логически вытекающие из миссии, как общей цели организации.

**Вторым признаком организации** является её обособленность, выражающаяся в замкнутости внутренних процессов, которая обеспечивает наличие границ, отделяющих организацию от внешнего окружения. Эти границы могут быть «прозрачными» или «непрозрачными», материальными в виде стен и заборов или «идеальными», основывающимися на разного рода предписаниях и запретах в отношении тех или иных действий.

**Третьим признаком организации** можно считать осуществление её деятельности на основе принципа саморегулирования, который предполагает возможность в определенных рамках самостоятельно решать те или иные вопросы организационной жизни и по-своему с учетом конкретных обстоятельств реализовывать внешние команды.

Такое саморегулирование осуществляется с помощью внутриорганизационного центра, координирующего деятельность членов организации и обеспечивающего их единство. Наличие этого центра является четвертым признаком организации. Также следует отметить, что в крупной организации центров может быть несколько, но один из них всегда будет выполнять функции главного, а остальные - периферийных. Полицентризм делает организацию более гибкой, а, следовательно, и устойчивой.

**Четвертым признаком организации** следует назвать организационную культуру, представляющую собой совокупность установившихся традиций, символов, ценностей, верований, которые во многом определяют характер взаимоотношений и направленность поведения людей. Организационная культура включает как субъективные, так и объективные элементы. К первым относятся, например, различного рода ритуалы, мифы, связанные с историей организации и жизнью её замечательных членов, принятые нормы общения. Вторые в основном характеризуют материальную сторону жизни и деятельности организации. Это её символика, цвета, удобство и оформление интерьеров, внешний вид зданий и т.п.

Сплав субъективных и объективных элементов формирует основу культуры управления, в которую можно включить стиль руководства, способы решения проблем, характер поведения менеджеров.

Организационная культура является одним из важнейших элементов, создающих внутреннюю среду организации (рис.2) совокупность форм и процессов, придающих последнее конкретное, присущее только ей лица к другим её элементам можно отнести разделение труда, используемые технологии, организационную структуру, систему коммуникаций и обмена информацией, поведение сотрудников и пр.

### **3. Характеристики организации.**

*Разделение труда* представляет собой качественное разграничение и обособление различных видов трудовой деятельности и закрепление их за отдельными людьми и подразделениями, что служит основой их дальнейшей специализации.

*Технология* - связь между отдельными видами работ, может быть складывающейся, последовательной, связанной, групповой.

Складывающаяся технология характеризуется тем, что все работы в рамках организации слабо связаны друг с другом, например, когда все участники процесса по отдельности работают на кого-то одного, который создает конечный продукт.

Последовательная технология предполагает, что работы в организации вытекают друг из друга, и ни одна не может начаться раньше, чем закончится предыдущая. Примером здесь служит знакомый всем конвейер.

Связанная технология означает, что работы взаимно обуславливают друг друга, но при этом не обязательно в строгой последовательности.

Наконец, групповая технология заключается в том, что работы выполняются на одном стационарном объекте (например, строящийся дом) последовательно или параллельно в зависимости от ситуации.

*Внутренняя среда организации* характеризуется также степенью дифференциации и интеграции производственных и трудовых процессов. Дифференциация означает такое распределение работ между отдельными субъектами организации, чтобы каждая из них получила в нем определенную степень завершенности в конкретном результате, имеющем самостоятельную ценность. Но поскольку эти результаты сами по себе не являются с точки зрения организации законченным целым, на которое направлена ее деятельность, для его получения дифференциация должна дополняться интеграцией субъектов, то есть их сотрудничеством, необходимость которого обусловлена реальной взаимосвязанностью отдельных работ, сформировавшейся в процессе разделения труда.

*Внешняя среда организации* образуется ее окружением, которое бывает деловым и фоновым. Деловое окружение образуют те явления, процессы и институты среды, на которые организация путем целенаправленных действий или договоренностей может оказывать непосредственное влияние, например, поставщики, потребители, посредники. Таким образом, с элементами делового окружения организация находится в состоянии двустороннего взаимодействия. К фоновому окружению организация может только приспособливаться, но целенаправленно влиять на него она не, в состоянии. Политика государства, конъюнктура рынка и многие другие обстоятельства подавляющему большинству организаций неподвластны - их приходится принимать к сведению и либо подчиняться, либо "уходить" от их воздействия, либо пытаться теми или иными способами нейтрализовать его последствия.

Внешнее окружение организации обычно характеризуется динамизмом, то есть постоянным изменением внешних факторов, и в целом оказывается неустойчивым. Это обстоятельство придает деятельности организации, особенно в перспективе, элемент неопределенности, степень которой может быть весьма различной. В то же время неопределенность во многом зависит и от внутренних моментов, среди которых: можно выделить профиль организации, состояние морально-психологического климата и способности руководства.

Руководство организации должно быстро улавливать изменения во внешней и внутренней среде, четко осознавать их значение, как в настоящем, так и в будущем и выбирать наилучший вариант реакции на них в пределах существующих ограничений, в наибольшей степени соответствующий поставленной цели. Эти ограничения связаны, прежде всего, с материальными и людскими ресурсами и на практике труднопреодолимы, особенно в краткосрочном периоде. Поэтому на деле организация может реагировать лишь на незначительные изменения среды, а остальные - игнорировать. Но от того, насколько она сумеет к ограничениям приспособиться, зависит ее будущее.

#### **4. Законы организации**

Жизнь организации подчиняется определенным законам, главным из которых принято считать *закон синергии*. Он гласит, что потенциал и возможности организации как единого целого превышают сумму потенциала и возможностей ее отдельных элементов, что обусловлено их взаимной поддержкой и дополнением. Таким образом, существует реальный выигрыш от объединения в организацию для ее членов, который перекрывает потери, связанные с ограничением их самостоятельности.

*Второй закон* организации - *закон дополнения внутриорганизационных процессов* и функций противоположно направленными процессами и функциями. Например, разделение дополняется объединением, специализация - универсализацией, дифференциация - интеграцией и наоборот. Это позволяет одновременно использовать выгоды тех и других процессов, а, следовательно, существенно увеличить общий организационный потенциал.

*Третий закон* организации требует сохранения *пропорциональности* между ней и ее элементами при любых возможных изменениях, что позволяет в максимальной степени реализовывать их возможности. Например, при раздутых штатах работники слоняются без дела и мешают друг другу, в то же время при нехватке персонала организация бывает не в состоянии выполнить даже текущую работу. Понятно, что в том и другом случае возникают экономические потери, которых при разумном подходе к делу можно избежать.

*Четвертый закон* организации получил название *закона композиции*. Его суть состоит в том, что функционирование всех без исключения организационных элементов в той или иной степени подчиняется общей цели, а индивидуальные цели каждого из них представляют собой ее конкретизацию и являются по отношению к ней подцелями.

*Пятый закон организации - закон самосохранения.* Он предполагает, что любая организация, равно как и ее отдельный элемент, стремятся сохранить себя как целое.

*Шестой закон организации - закон информированности.* Он утверждает, что в организации не может быть больше порядка, чем у ее членов имеется информации о реальном положении вещей, позволяющей им принимать осмысленные решения. Наконец, седьмой закон организации - закон онтогенеза. В соответствии с ним жизнь любой организации состоит из трех основных фаз, последовательно сменяющих друг друга: становления, развития и угасания. Понятно, что задача руководства в свете этого состоит в максимальном сокращении первой фазы, продлении второй и отсрочке наступления третьей.

## **5. Виды организаций**

Прежде всего, можно говорить о статусе организации по отношению к своим членам; в этом смысле организации бывают **первичными и вторичными**. Первичность означает, что организация для объединяемых ею людей выступает как некая внешняя данность, образованная и существующая независимо от них. Включаясь в уже действующую организацию, люди признают ее главенство над собой, невозможность влиять на решение принципиальных вопросов; подчиняются ее требованиям; действуют в соответствии с устанавливаемыми ею правилами, что и свидетельствует о первичности и абсолютной приоритетности организации над ними. Примером первичной организации может служить государственное учреждение, которое как структура возникает на основе решения вышестоящих инстанций, а затем уже заполняется людьми.

Вторичные организации создаются, наоборот, их членами, наделяющими их определенными правами и ресурсами устанавливающими "правила игры", которым на определенных условиях готовы подчиняться. Они существуют в двух формах: **корпоративных и ассоциативных** организаций. Рассмотрим их подробнее.

К корпоративным организациям относятся те, члены которых готовы для достижения своих целей в определенной степени жертвовать собственным суверенитетом. Организация согласовывает эти индивидуальные цели и способствует их достижению путем подчинения общей цели, формально выступающей как ее цель. Для этого она должна обладать некоторой независимостью от участников и временным приоритетом по отношению к ним.

Примером такого рода организации является акционерное общество, которое в промежутке между собраниями участников диктует им свою волю, а последние подчиняются его решениям. В то же время на самом собрании они определяют судьбу организации, стратегию и перспективы ее развития. Поэтому приоритет корпорации является условным.

Организация ассоциативного типа создается своими членами для повседневной координации их деятельности без потери ими суверенитета, поэтому не обладают даже условным приоритетом над ними. Решения здесь принимаются со всеобщего согласия, и неукоснительно действует принцип увязки интересов, защищаемый правом вето со стороны меньшинства. Это обеспечивает преобладание интересов членов организации над интересами самой организации.

Исходя из особенностей взаимодействия отдельных элементов, организации подразделяются на **механистические и органические**. Первые характеризуются незыблемостью границ, преобладанием жестких "вертикальных" связей, официальным характером отношений, всесторонней регламентацией и запрограммированностью деятельности, напоминающей работу технических устройств, например часов. При решении простых повторяющихся задач в условиях стабильного окружения и определенности перспектив это бывает часто даже полезно.

Такие организации обычно требуют от своих членов безусловной лояльности, ограничивают свободу информации, действий, высказываний, игнорируют мнения людей и саму их личность. Механистическими, по своей сути, являются все государственные организации, а также крупные и средние коммерческие фирмы, функционирующие в традиционных отраслях экономики, слабо подверженных воздействию НТР и конкурентной борьбы. Однако сегодня этих зон спокойного существования остается все меньше. Сегодняшняя жизнь характеризуется неустойчивостью хозяйственной конъюнктуры, неопределенностью ситуаций, постоянной сменой приоритетов, связей, ориентиров. Успеха здесь могут добиться организации, действующие на основе совершенно иных принципов - так называемые органические.

Последние характеризуются такими признаками как размытость границ, значительная самостоятельность отдельных звеньев, их широкая специализация, слабая иерархичность, немногочисленность правил и процедур, свобода выбора вариантов деятельности, оценка результатов на основе реального рыночного эффекта, а не централизованно установленных показателей, преобладание неформальных отношений.

Все это сообщает таким организациям большую гибкость, маневренность, оперативность в работе, дает их членам дополнительные стимулы к труду. Они лучше механистических взаимодействуют с окружением и приспосабливаются к постоянным изменениям в нем.

Организации такого типа преобладают, как правило, в сферах деятельности, характеризующихся нестабильностью, сложностью и неопределенностью целей и задач. Чаще всего они связаны с инновационными процессами - научными исследованиями, опытно-конструкторскими разработками, внедрением их результатов в практику.

В то же время и они не свободны от многих недостатков, поэтому на практике в зависимости от характера производственной и хозяйственной

деятельности, традиций, способностей коллектива и руководства часто имеет место разумное сочетание обеих форм.

С точки зрения легитимности деятельности организации можно разделить на **официальные и неофициальные**. Официальные создаются для решения конкретных производственных, хозяйственных и иных задач, являются юридически узаконенными, существуют в определенном правовом пространстве, и их деятельность регулируется соответствующими нормативными актами. В таких организациях существуют два типа отношений: официальные - между должностями и неофициальные (неформальные) между живыми людьми, личностями.

Неофициальные организации складываются стихийно и существуют как совокупность юридически не зафиксированных в основном неслужебных контактов между людьми, преследующими определенные личные цели, достижение которых не обеспечивается их членством в официальных организациях. Исходя из характера связей, такие организации чаще называются неформальными.

Контрольные вопросы

1. Что должен знать каждый работающий в организации?
2. Перечислите, что является признаками каждой организации.
3. В чем проявляется неопределенность, которую придает деятельности организации, особенно в перспективе, ее внешнее окружение?
4. Сформулируйте главный закон организации.

#### **Тема № 4: Управленческие решения. Типы решений. Методы и этапы принятия решений.**

*План лекции:*

1. Управленческое решение. Черты управленческого решения.
2. Виды управленческих решений.
3. Процесс и методы принятия управленческих решений.
4. Стадии принятия управленческих решений.

#### **1. Управленческое решение. Черты управленческого решения.**

Процесс разработки управленческих решений — один из наиболее важных управленческих процессов. От обеспечения его эффективности в значительной мере зависит успех всего предпринятого менеджером дела. Изучение этого вопроса поможет руководителю, владеющему технологиями выработки, принятия и реализации управленческого решения, осуществить эффективное управление организацией в сложной, постоянно изменяющейся экономической обстановке.

При принятии многих управленческих решений можно столкнуться с непредсказуемостью, вероятностным характером результата, на который оказывает влияние множество различных факторов: как внутренних, так и внешних. Непредсказуемость результатов тем выше, чем ниже уровень профессионализма управленца (недостаточные знания в сфере менеджмента организации, управления персоналом, недостаточность навыков использования методов социально-психологического воздействия, технологии разработки и принятия управленческих решений).

В управлении решение связывает все аспекты деятельности менеджера — от формулирования цели, описания ситуации, характеристики проблемы до разработки путей преодоления проблемы и достижения цели. Управленческое решение, включающее оценку ситуации, определение альтернатив, выбор лучшей из них, формулировку задания и организационно-практическую работу по его реализации, в конечном итоге определяет эффективность всей системы и процессов менеджмента.

Управленческое решение - это выбор альтернативы (одного варианта из двух или нескольких), предполагающей набор эффективных действий по совершенствованию организации управления. Процесс принятия управленческих решений - это совокупность взаимосвязанных целенаправленных логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.

#### Черты управленческого решения

- обоснованность,
- своевременность,
- комплексность подхода,
- законность,
- четкая формулировка задач,
- посильность исполнения,
- преемственность и непротиворечивость по отношению к ранее принятым решениям.

## **2. Виды управленческих решений**

I. В зависимости от сферы деятельности в предлагаемой классификации выделяют экономические, организационные, технические, коммуникативные управленческие решения.

*Экономические* решения призваны дать ответ на вопросы:

- что производить?
- какое количество продукции найдет сбыт?
- какой уровень производственных затрат оптимален?
- по какой цене следует реализовывать готовую продукцию?
- какие экономические выгоды даст производство инвестору и обществу в целом?

*Организационные* решения предполагают разрешение проблем организации производства продукции и дают ответы на следующие вопросы:

- где географически следует разместить производство?

- какие производственные помещения потребуются для организации производства?
- каковы потребности в персонале?

При этом организационные решения должны содержать конкретные мероприятия по удовлетворению производственных потребностей предприятия.

*Технические* управленческие решения решают проблему выбора технологии производства продукции, технического оснащения производственных подразделений фирмы и их совершенствования.

*Коммуникативные* решения предполагают мероприятия по установлению, поддержанию и совершенствованию связей организации с субъектами внешней среды, а так же организацию связей между элементами организационной структуры самого предприятия.

II. Исходя из сроков действия и влияния на перспективы развития, управленческие решения подразделяют на оперативные, тактические и стратегические.

*Оперативные* решения выполняют корректирующую роль непосредственно в ходе производственной деятельности предприятия, решая внезапно возникающие проблемы, не терпящие отлагательства.

*Тактические* управленческие решения, как правило, ориентированы на кратко и среднесрочную перспективу и проблемы производственно-технического характера.

*Стратегические* управленческие решения призваны обеспечить выполнение организацией ее миссии и, за счет этого, ее выживание в условиях жесткой конкуренции.

III. По целям различают коммерческие и некоммерческие управленческие решения.

*Коммерческие* решения предполагают осуществление действий направленных на достижение определенного экономического эффекта: увеличение объемов оборота, увеличение валового дохода или прибыли и т.п. Управленческие решения *некоммерческого* характера непосредственно не преследуют экономические цели. Они, как правило, направлены на создание социального имиджа фирмы, социальное развитие муниципального или регионального сообщества, в рамках которого функционирует организация, решение проблем охраны окружающей среды, улучшение условий труда и отдыха работников, а так же развитие некоммерческих направлений деятельности организации.

IV. В зависимости от вида лица, принимающего решение, и организации выработки управленческие решения могут быть *коллективными* или *индивидуальными* (личными). Приоритетность тех или иных решений в конкретной организации определяется стилем руководства, степенью централизации организационной структуры и управления, располагаемым бюджетом времени для принятия и реализации управленческого решения.

V. Степень уникальности управленческих решений позволяет говорить о *рутинных* (нетворческих) и *уникальных* (творческих) решениях. В деятельности любой организации встречаются как часто повторяющиеся, стандартные ситуации, так и новые нестандартные проблемы. Для преодоления повторяющихся проблем необходимо разрабатывать стандартные процедуры, комплекс которых составляет содержание рутинных (нетворческих) управленческих решений. Нестандартные проблемы требуют в каждом случае выявления составляющих элементов, имеющихся ограничений, выработки и анализа множества допустимых вариантов решения данной проблемы, что придает управленческому решению творческий характер.

VI. Полнота исходной информации предполагает разделение управленческих решений на решения, принимаемые:

- в условиях определенности,
- в условиях риска,
- в условиях неопределенности.

Решение принимается *в условиях определенности*, когда руководитель точно знает результат каждого из альтернативных вариантов решения. Примером могут служить инвестиции в депозитные сертификаты или государственные облигации.

Решение считается принимаемым *в условиях риска*, если известна вероятность всех альтернативных решений. При этом сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице.

Решение принимается *в условиях неопределенности* тогда, когда невозможно определить вероятность потенциальных результатов.

VII. Обычно при принятии управленческого решения лица, принимающие управленческие решения основываются на интуиции, суждениях или рациональном выборе. В соответствии с критерием обоснованности управленческие решения могут быть *интуитивными, основанными на суждении и рациональными*. В свою очередь управленческие решения, основанные на суждении, в зависимости от характера людей, принимающих решение, подразделяют на уравновешенные, импульсивные, инертные и рискованные.

VIII. По рангу управления или уровню иерархии управленческие решения подразделяются на *решения высшего, среднего и нижнего уровней*. В современных организациях наибольшее количество решений принимается на среднем уровне. Зачастую и решения высшего уровня подготавливаются и разрабатываются на среднем уровне управления.

IX. В зависимости от масштабности управленческие решения подразделяют на *комплексные* – предназначенные для решения многофакторных проблем, имеющих сложную внутреннюю структуру, и *частные*, которые применяются в решении частных вопросов деятельности организации.

X. В зависимости от направленности управленческих решений на объекты внешней или внутренней среды они подразделяются на *внешние и внутренние* решения. При этом следует исходить из того, что управленческое решение не

может изменить факторы внешней среды. Внешнее управленческое решение призвано корректировать связи организации с окружающим миром в интересах осуществления миссии или достижения целей организации.

### **3. Процесс и методы принятия управленческих решений.**

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

Существует несколько подходов к определению методов принятия управленческих решений. Один из них определяет следующие методы:

- интуитивные решения – выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правилен;
- решения, основанные на суждениях (т.е. на основе знаний и опытов);
- рациональные решения (на основе аналитического процесса).

Второй подход определяет следующие методы:

- неформальные (эвристические);
- коллективные (мозговая атака);
- количественные (как правило, с помощью ЭВМ).

Индивидуальные стили принятия решений:

- решение уравновешенного типа – принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемыми гипотезами и проверками;
- импульсивное решение - авторы этих решений легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить и уточнить;
- инертное решение – становится результатом осторожного поиска;
- рискованное решение отличается от импульсивного тем, что авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез;
- решение осторожного типа характеризуются тщательностью оценки менеджером своих вариантов.

### **4. Стадии принятия управленческих решений**

*Первый этап* – подготовка к разработке управленческого решения. Он включает следующие элементы:

- получение информации о ситуации,
- определение целей,
- разработка оценочной системы,
- анализ управленческой ситуации,
- диагностика ситуации,
- разработка прогноза развития ситуации.

Информация о ситуации должна быть достоверной, достаточно полной и, в то же время, не избыточной. Аналитический материал должен готовиться специалистами, имеющими знания и опыт деятельности в области разрешаемой управленческой проблемы.

Важное значение принадлежит выработке целей управленческого воздействия. Определение целей должно осуществляться при непосредственном участии лица принимающего решение.

В процессе выработки управленческих решений важную роль играет адекватная оценка ситуации и различных факторов, оказывающих воздействие на ее развитие.

С этой целью необходимо сформировать оценочную систему, в состав которой должны входить:

- критерии, характеризующие объект оценки;
- система показателей и шкалы, с помощью которых оценивается объект по каждому из критериев;
- принципы проведения сравнительной оценки вариантов управленческого решения и их выбора.

Анализ ситуации предполагает выявление факторов, определяющих динамику ее развития. При этом могут использоваться методы факторного и корреляционного анализа.

Задача диагностики ситуации состоит в выделении ее ключевых проблем и характера их влияния. Данный элемент призван определить закономерности развития ситуации; механизмы целенаправленного воздействия на ее развитие; необходимость в различных ресурсах, требующихся для реализации управленческого решения.

Большое значение имеет представление предполагаемых результатов управленческого воздействия, что достигается в результате разработки прогноза развития ситуации.

*Второй этап* – разработка управленческого решения – заключается в генерировании альтернативных вариантов решений, отборе основных вариантов управляющих воздействий, разработке сценариев развития ситуации и экспертной оценке основных вариантов управляющих воздействий.

Широко распространены такие процедуры генерирования альтернативных вариантов как метод аналогов, мозговой атаки, синтеза управленческих решений и т.п. В последние десятилетия стали развиваться автоматизированные системы генерирования вариантов решений.

В ходе отбора производится отсев заведомо нежизнеспособных или неконкурентоспособных вариантов. При отборе необходимо руководствоваться уровнем сравнительной оценки и требованием отсутствия дублирования.

Главной задачей разработки сценариев является обеспечение понимания ситуации и наиболее вероятных путей ее развития лицом, принимающим решение. Целесообразно рассмотреть различные варианты динамики изменения основных факторов развития ситуации.

Следующая стадия – экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий. Ее задача – дать оценку реализуемости рассматриваемых вариантов управленческих воздействий и достижения поставленных целей. На этой основе осуществляется ранжирование рассматриваемых вариантов.

*Третий этап* – принятия решения состоит из трех элементов: коллективной экспертной оценки, принятия решения лицом, принимающим решение, разработки плана действий.

Коллективные экспертизы обеспечивают лучшую обоснованность и эффективность принимаемых управленческих решений. К числу методов ее проведения относятся: методы Дельфи, мозговой атаки, комиссий, ПАТТЕРН и др.

По результатам экспертиз альтернативных вариантов, с учетом дополнительной информации, на основе личного опыта и интуиции лицо, принимающее решение, принимает управленческое решение. При этом оно может коренным образом отличаться от всех предложенных вариантов.

Переход к реализации принятого решения требует согласования действий и ресурсов по времени и месту. Это достигается за счет планирования реализации принятого управленческого решения. Планы необходимо корректировать в процессе реализации управленческих решений. В основе этого – возможность изменения внешних и внутренних условий, законодательства, конъюнктуры, стратегии предприятия и т.п.

*Четвертым этапом* является реализация управленческого решения на основе разработанного плана мероприятий. Этап реализации решения предполагает доведение решения до исполнителей, наделение исполнителей ресурсами, делегирование полномочий и координацию действий исполнителей на всех участках реализации решения.

Доведение решения до исполнителей является одним из важнейших элементов организации выполнения решения. Оно осуществляется посредством постановки задач лицом, принимающим решение в виде приказа, распоряжения, указания и т.п. При этом руководитель должен убедиться в точности понимания существа поставленных исполнителям задач и сроков исполнения, их значения для достижения общей цели, добиться уяснения каждым исполнителем прав и обязанностей, порядка взаимодействия с другими исполнителями.

Эффективность реализации принятого решения во многом зависит от своевременного обеспечения исполнителей запланированными для решения конкретных задач ресурсами.

Каждый исполнитель должен быть наделен определенными полномочиями и обладать некоторой свободой действий на случай непредвиденного изменения условий реализации решения. Необходимо определить ситуации, в которых исполнитель имеет право принятия ситуативных решений, являющихся прерогативой более высокого уровня управления.

Эффективность реализации управленческого решения определяется так же согласованностью действий всех исполнителей. Как правило, в процессе реализации управленческого решения какие-то задачи выполняются с опережением плановых сроков, какие-то с отставанием. Разрешение этого может быть достигнуто лишь за счет непрерывной координации выполняемых работ, перераспределения тех или иных ресурсов (времени, финансовых и материальных средств, сотрудников и т.п.).

*Пятым этапом* является этап контроля реализации и анализа результатов развития ситуации после управленческого воздействия.

Контроль реализации запланированных мероприятий и действий обеспечивает эффективность деятельности организации. В зависимости от характера объекта управления применяют различные виды контроля. Основными видами контроля являются непрерывный и дискретный контроль. При невозможности осуществления контроля в процессе исполнения управленческих решений применяется контроль итоговых результатов управленческого воздействия. Основной задачей контроля является своевременная фиксация отклонений от оптимального развития процесса, запланированного промежуточного или конечного результата. По результатам контроля производится корректировка плана, управляющих воздействий с целью более полного достижения поставленной управленческой цели.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается сущность понятия управленческое решение?
2. Какими чертами должно обладать управленческое решение?
3. Какие существуют стадии рационального управленческого решения?
4. Охарактеризуйте наиболее распространенные индивидуальные стили принятия управленческих решений.

### **Тема №5: Стратегический менеджмент. Процесс стратегического планирования.**

*План лекции:*

1. Цели и задачи стратегического планирования
2. Стадии стратегического планирования
3. Миссия и цели предприятия
4. Анализ стратегических альтернатив

*Стратегический менеджмент* - это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал, как ее основу, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, адекватные воздействию окружающей среды и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что, в конечном счете, способствует выживанию организации и достижению своих целей в долгосрочной перспективе.

Стратегический менеджмент имеет ряд отличий от оперативного:

- миссия организации в стратегическом менеджменте — выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением, в оперативном менеджменте — производство товаров и услуг с целью получения прибыли;
- в стратегическом менеджменте внимание концентрируется преимущественно на проблемах внешнего окружения, на поисках новых возможностей в конкурентной борьбе, на адаптации к изменениям в

окружении; в оперативном менеджменте — на проблемах, возникающих внутри предприятия, связанных с более эффективным использованием ресурсов;

- стратегический менеджмент ориентирован на долгосрочную перспективу, а оперативный — на кратко- и среднесрочную;
- основными факторами построения системы управления для стратегического менеджмента являются люди, система информационного обеспечения и рынок, для оперативного менеджмента — организационные структуры, техника и технология;
- при управлении персоналом стратегический менеджмент рассматривает работников как основу организации, источник благополучия, оперативный — как ресурсы организации, исполнителей работ;
- эффективность в стратегическом менеджменте выражается в том, насколько своевременно и точно организации в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка и изменяться в зависимости от изменения окружения, в оперативном — в максимизации прибыли, рациональном использовании производственного потенциала.

Стратегический менеджмент обычно рассматривается как совокупность пяти взаимосвязанных процессов: анализ среды (внешней и внутренней), определение миссии и целей, анализ и выбор стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии.

Стратегический менеджмент состоит из:

- формулирования стратегий;
- развития деловых способностей компании;
- управления внедрением стратегий и развитием способностей.

*Стратегическое планирование* - процесс, в результате которого происходит регулярная корректировка решений, оформленных в виде планов, а также пересмотр мер по выполнению этих планов на основе контроля и оценки происходящих изменений в деятельности предприятия. Оно может быть долгосрочным, среднесрочным, оперативным и функциональным.

*Цель процесса стратегического планирования* – добиться роста прибыли и бизнеса в целом посредством приобретения большого числа потребителей, клиентов, покупателей.

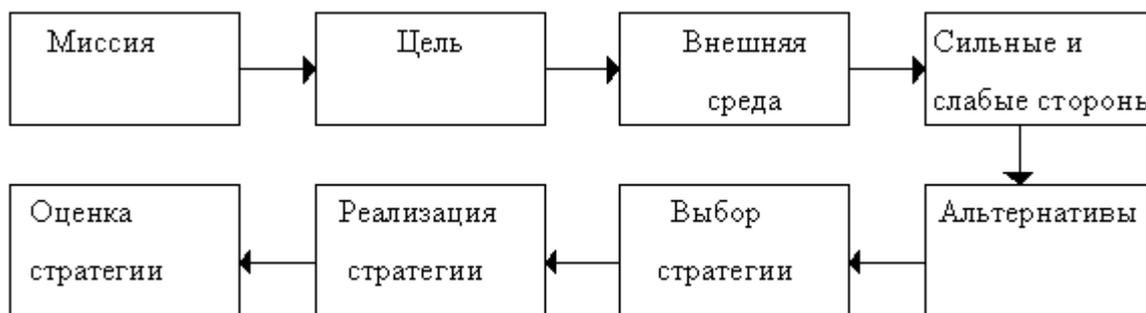
Стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия предприятия, обеспечивающая достижение целей функционирования предприятия. Его важнейшая задача обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия.

Можно выделить четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования:

1. *Распределение ресурсов.* Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

2. *Адаптация к внешней среде.* Адаптация охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения предприятия с ее окружением. Предприятиям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.
3. *Внутренняя координация.* Включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон предприятия с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Обеспечение эффективных внутренних операций на предприятии является неотъемлемой частью управленческой деятельности.
4. *Организационное стратегическое предвидение.* Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации предприятия, которое может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность предприятию правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления. Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования, она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

### **Общий процесс стратегического планирования**



#### *Первая стадия – конструирование процесса*

Процесс стратегического планирования начинается, когда высшее руководство организации осознает интерес к стратегическому планированию и проявляет готовность взять на себя ответственность за него. Выраженная поддержка высших органов власти необходима, чтобы были выделены достаточные ресурсы для стратегического планирования, и произведены требуемые изменения в самой культуре организации, то есть в способах ведения бизнеса, принятия решений и имидже.

#### *Вторая стадия – исследование (сканирование) внешней среды*

Исследование (сканирование) среды – решающая стадия стратегического планирования. Внешняя среда организации исследуется с целью выявить обстоятельства (или тенденции), которые могут повлиять на способность организации выполнять свои функции. Для бизнеса внешней средой является рынок, государственное регулирование и поведение конкурентов. Для муниципальных властей внешняя среда может включать законодательную базу, тенденции в экономике и прочие факторы. Типичные сферы анализа включают экономику, демографию, социо-культурный аспект, политико-институциональную и технологическую сферу. Уже на этой стадии исследование должно иметь стратегический характер, необходимо определить Угрозы и Возможности, очевидно затрагивающие главное направление развития и действия организации. Различные проблемы имеют различные циклы эволюции от возникновения проблем до нарастания и окончательного решения. Тот, кто занимается сканированием внешней среды, должен быть хорошо знаком со стадиями цикла данной проблемы и интерпретировать ее соответственно.

*Третья стадия – исследование (сканирование) внутренней среды*

Зафиксировав состояние внешней среды как контекст развития, организация затем учитывает свои внутренние ресурсы, возможности и ограничения (Сильные и Слабые стороны). Ключевым на этой стадии является соотнесение внутренних ресурсов с внешними угрозами и возможностями. Сильные стороны организации должны быть еще более усилены, слабые стороны исправлены.

*Четвертая стадия – формулировка миссии, целей, задач и плана действий*

Существует иерархия элементов плана, которая проясняет и облегчает установление необходимой связи между желаемым конечным состоянием и средствами, с помощью которых оно может быть достигнуто.

***Формулировка миссии расположена на вершине иерархии.*** Формулировка миссии позволяет донести до внутренней и внешней аудитории информацию о цели существования организации. Определение миссии формирует основу для целей, задач и стратегий, которые являются средствами для достижения желаемого конечного состояния (миссии) организации. Формулировка миссии должна быть тщательно продумана, так как ее роль – обеспечивать устойчивость, стабильность и ясность конечной, главной цели организации. В общественном секторе миссии организаций изменяются редко.

***Миссия предприятия*** – определение текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов в стратегии.

Положение о миссии предприятия включает:

1. Описание текущего положения дел на предприятии.

Описание потребителей, с которыми в настоящее время работает предприятие.

Описание предлагаемых предприятием продуктов и услуг.

Описание целей предприятия.

Описание философии компании (взгляды, ценности);

Описание общественного имиджа.

2. Описание продуктов и/или услуг, предлагаемых предприятием.

Характеристика рынка (потребители, клиенты, пользователи).

Цели предприятия.

Технология (характеристика оборудования, процессов, инноваций в области технологии).

Философия.

Внутренняя концепция.

Внешний образ предприятия.

***Цели находятся на втором уровне иерархии.***

***Цели предприятия*** – это широкие заявления о намерениях, они интерпретируют формулировку миссии организации и служат важным мостом между миссией и задачами. Обычно, организация имеет ограниченное число целей, которые кратко (четко) сформулированы в качественных терминах. В контексте местных властей, цели относятся к их ключевым сферам деятельности – например, инфраструктура, жилищное строительство, здравоохранение или образование.

*Цели предприятия:*

- *Материальные цели* (цели достижения определенных материальных результатов). К ним относится будущая продуктово–рыночная программа предприятия.
- *Стоимостные (денежные) цели.* К ним относятся ожидаемые в будущем финансовые результаты (поступления, выплаты, выручка от реализации продукции, издержки, доходы и затраты).
- *Социальные цели.* Желаемые в будущем взаимоотношения между людьми на предприятии и с общественностью вне предприятия. Они могут быть денежными и неденежными: уровень доходов персонала, интересная работа, культура предприятия, имидж предприятия, защита окружающей среды и т.п.

***На третьем уровне иерархии расположены задачи.***

***Задачи*** конкретизируют широко сформулированные цели и сигнализируют о переходе от стратегического направления к действиям. В то время как число целей ограничено, для реализации каждой цели разрабатывается обычно несколько задач, которые, как правило, имеют количественную и временную определенность и рассчитаны на реализацию в течение 1-2 лет. Они измеримы и, следовательно, степень их достижения может быть оценена посредством постоянного мониторинга.

***На четвертом уровне находятся планы.*** Многие из тех, кто составляют планы, согласились бы, что «хорошие планы нуждаются в хорошем применении». Аналогично, даже самое буквальное применение плохо

продуманного плана не приведет к успеху. Планы действий помогают обеспечить правильное внедрение хороших планов. План действий (или стратегия внедрения) разрабатывается после того как определены цели и задачи. План действий операционализирует цели и задачи, преобразуя задачи в наборы конкретных действий, называемые стратегиями.

Стратегии разнообразны и могут включать все: от дальнейших исследований до программ и реальных проектов. При выборе стратегий план действий учитывает ограниченность ресурсов и сильные стороны, и затем определяет роли, ответственность, распределение ресурсов, приоритеты и конкретные шаги.

#### *Пятая стадия* – реализация плана

Ответственность за реализацию стратегического плана несут исполнительные подразделения организации, но разработчики плана не должны снимать с себя обязанности по наблюдению за его реализацией. Отдельные составляющие стратегического плана отражаются в частях бюджета, программах, политике, проектах, организационной структуре и программах подготовки персонала.

#### *Шестая стадия* – мониторинг и оценка плана

Стратегический план – гибкий, живой документ, он развивается, реагируя на изменения во внешней и внутренней среде. Предполагается, что стратегии будут требовать обновления и пересмотра по ходу реализации. Регулярный мониторинг исполнения плана необходим, также как и мониторинг среды принятия решений.

Всесторонний пересмотр стратегического плана должен делаться каждые пять лет, в то время как отдельные обновления могут появляться чаще – по крайней мере, ежегодно, или даже чаще, если того требует окружающая обстановка. Изменчивая окружающая среда служит оправданием частой оценки предыдущих предположений и решений.

Стратегическое планирование функционирует лучше всего в организациях, которые строго придерживаются процесса и которые действуют на основе ориентиров, предложенных в стратегическом плане. В этом случае стратегическое планирование может быть важным средством для достижения стратегического мышления – творческой и предпринимательской культуры, которая отличает успешные организации. Стратегическое планирование повышает шансы более информированного принятия решений.

Стратегическое планирование вряд ли будет успешным в организациях, где решения традиционно принимаются "в пожарном порядке", где превалирует краткосрочное и ориентированное на ближайший результат мышление, и где существуют внутренние разногласия, которые мешают перспективам корпорации. Успеху стратегического планирования могут помешать слабая или неточная оценка возможностей организации, низкая групповая динамика и избыточная информация. В конце концов, сопротивление изменениям и инерция – общие препятствия для любой новой системы, включая стратегическое планирование.

**Анализ внешней среды** – изучение свойств внешней среды:

- *Сложность* (высокий, средний, низкий уровни) – трудозатраты на обработку элементов внешней среды.
- *Объемность* – число элементов внешней среды.
- *Подвижность* – скорость изменения или обновления элементов внешней среды.
- *Неопределенность* - неполнота или неточность информации о состоянии элементов внешней среды.
- *Коммуникабельность* – уровень взаимоотношений между компанией и внешней средой (полное взаимодействие, преимущественное взаимодействие, преимущественное противодействие).

Виды анализа внешней среды

- Анализ фактов – анализ, проводимый исключительно на базе прошлой фактической информации.
- Анализ событий и отклонений – анализ, проводимый на базе информации, ориентированной в прошлое и будущее. Является частью процесса контроля.
- Анализ планируемых показателей – анализ, проводимый на базе планируемых показателей. Служит для оценки составленных планов и выбора плановых альтернатив.

**Анализ стратегических альтернатив**

- Ограниченный рост
- Рост
- Сокращение (ликвидация, отсечение лишнего, сокращение и переориентация)
- Сочетание

**Выбор стратегии** – выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным. На выбор стратегии влияют разнообразные факторы:

- Уровень риска;
- Знание прошлых стратегий;
- Реакция владельцев акций;
- Фактор времени.

**Реализация стратегии**

- создание организационных возможностей,
- управление бюджетом,
- определение политики предприятия,
- мотивация работников,
- вознаграждение за результат,
- благоприятная атмосфера,
- комфортные условия,
- использование передового опыта,

- обеспечение внутреннего руководства продвижения реализации стратегии, контроля за выполнением.

***Оценка реализации стратегии:***

- Определение показателей контроля;
- Оценка состояния контролируемого объекта;
- Выяснение причин отклонений;
- Осуществление корректировки.

Таким образом, подводя итоги можно констатировать, что стратегическое планирование позволяет организации:

- идентифицировать и анализировать среду принятия решений;
- позиционировать организацию в данной среде;
- выявить внешне угрозы и возможности для организации;
- определить сравнительные слабые и сильные стороны организации;
- прояснить и четко сформулировать миссию организации;
- обеспечить достаточную информацию для стратегических решений ресурсах.

Для успеха стратегического планирования необходимы:

- убедительное логическое обоснование его использования;
- постоянная и значительная поддержка лидера организации;
- организация, которая эффективно функционирует как единое целое;
- четкое понимание ролей и ответственности;
- достаточные ресурсы: финансовые, профессиональные и материальные;
- выборочное использование рационального, интуитивного принятия решений.

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

*Тактическое планирование* означает уточнение, коррекцию, дополнение, одним словом, конкретизацию стратегии. Под тактическим планированием понимают планирование действий, которые должны представлять наиболее эффективные способы достижения стратегических целей. Тактическое планирование – это детальное планирование, определение и разработка вопросов в рамках технических линий. Тактику можно рассматривать как определенные шаги по направлению к общей цели, предусмотренной стратегией.

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

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

*Текущее, или оперативное, планирование* – это то, чем ежедневно занимается менеджер на предприятии. К нему относится планирование предприятия на небольшой промежуток времени. Это может быть день, месяц, квартал, полугодие, год.

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

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

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

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

#### Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте кратко этапы стратегического планирования.
2. Что такое миссия предприятия?
3. Какие виды целей существуют на предприятии?
4. Какие стратегические альтернативы имеются в распоряжении предприятия?
5. Какие факторы, осуществляемые менеджментом предприятия, влияют на стратегический выбор?
6. Каковы основные этапы тактического планирования?
7. Что такое текущее планирование? Назовите стадии этого процесса.
8. Каковы различия между стратегическим и оперативным планированием.

### **Тема №6: Система мотивации труда**

#### *План лекции:*

1. Мотивация. Определение понятий. Составные элементы мотивации
2. Содержательные теории мотивации
3. Процессуальные теории мотивации
4. Методы и способы мотивирования персонала

#### **1. Определение понятий**

*Мотивация* – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности.

Составные элементы мотивации:

*Мотив* – то, что вызывает определенные действия человека.

Мотив всегда связан с определенной ситуацией. Исследования показывают, что соотношение деятельности (или активности) человека и результатов его работы характеризуется кривой линией. Вначале по мере роста активности результаты повышаются, позже на определенном уровне активности результаты сохраняются на одном уровне. После того как активность начинает превышать границу оптимального диапазона, итоги работы начинают ухудшаться. Отсюда следует, что менеджер призван добиваться не максимальной активности подчиненных, а наращивания их активности до оптимального уровня.

Следует учитывать, что активность не обеспечивает необходимой мотивации. Человек может работать старательно, быть активным, но положительных результатов может не быть, если он придает своей деятельности неправильное направление. Подобная ситуация возникает тогда, когда подчиненный не представляет конечных целей работы. Причиной может быть неосведомленность, недостаточный контроль, неудовлетворительное руководство его деятельностью. Из-за неверной направленности труда реально также возникновение конфликта между собственными потребностями человека и целями коллектива. [10]

Мотив выступает как повод, причина, объективная необходимость что-то сделать, побуждение к какому-либо действию. Создание и поддержание мотивации является достаточно сложным делом, так как действующие мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Но все же имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала в привлекательности труда, творческом ее характере.

Поведение человека, как правило, определяется не одним мотивом, а их суммой, в рамках которой они находятся в конкретном отношении друг к другу по уровню взаимодействия на человека. Отсюда мотивационная структура индивида является основой претворения им в жизнь определенных действий, причем структура мотивации характеризуется определенной стабильностью, но, в то же время, способна изменяться, в том числе сознательно, в зависимости от воспитания человека, образования и других факторов.

*Мотивирование* – это процесс воздействия на человека через пробуждение в нем определенных мотивов.

Существуют два типа мотивации:

- путем воспитания и образования человека;
- путем внешнего воздействия на человека.

В первом случае мотив именуют “внутренним”, ибо мотивы порождает непосредственно человек, сталкивающийся с задачей. Примером такой мотивации может быть стремление к конкретному достижению, завершению работы, познанию и т.д. В ином случае, мотивы деятельности, связанные с решением задачи, вызываются извне. Такой мотив можно назвать “внешним”. Здесь в этом качестве выступают процессом мотивирования оплата, распоряжение, правила поведения и другое.

*Мотиватор* – определенный прием или способ мотивирования: поощрения, наказания, принуждения.

*Стимул* – то, что может быть предложено в качестве вознаграждения за действия человека.

*Стимулирование* – процесс использования различных стимулов для мотивирования людей.

*Потребности* – то, что возникает и находится внутри человека и от чего человек стремится освободиться (удовлетворить, подавить, не реагировать).

Наиболее элементарная модель процесса мотивации имеет всего три элемента:

1. Потребности, которые представляют собой желания, стремления к определенным результатам. Люди испытывают потребность в таких вещах как одежда, дом, личная машина и т.д., а также в таких “неосязаемых” вещах как чувство уважения, возможность личного профессионального роста и т.д.
2. Целенаправленное поведение. Стремясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают свою линию целенаправленного поведения. Работа в компании - один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвинуться на руководящую должность - еще один тип целенаправленного поведения, устремленного на удовлетворение потребностей в признании.
3. Удовлетворение потребностей. Понятие “удовлетворение потребностей” отражает позитивное чувство облегчения и комфортного состояния, которое ощущает человек, когда его желание реализуется.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов.

*Первый этап* - возникновение потребностей.

*Второй этап* - поиск путей обеспечения потребности, которую можно удовлетворить, подавить или просто не замечать.

*Третий этап* - определение целей (направлений) действия. Определяется, что именно и какими средствами нужно обеспечить потребность. Здесь выявляется, что нужно получить, чтобы устранить потребность, чтобы получить то, что желательно, в какой мере можно добиться того, что необходимо и то, что реально получить, способно устранить потребность.

*Четвертый этап* - реализация действия. Человек затрачивает усилия, чтобы осуществить действия, которые, открывают ему возможность приобретения того необходимого, что нужно для устранения потребности. Поскольку процесс работы оказывает влияние на мотивацию, то на этом этапе может происходить корректировка целей.

*Пятый этап* - получение вознаграждения за реализацию действия. Прделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый

результат. В зависимости от этого происходит изменение мотивации к действию.

*Шестой этап* - ликвидация потребности. Человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Все теории мотивации делятся на две группы:

- Содержательные теории мотивации,
- Процессуальные теории мотивации.

## **2. Содержательные теории мотивации**

*Политика кнута и пряника*: если подчиненный работает хорошо, что его обязательно надо поощрять, если он работает плохо, то обязательно надо наказать.

*Теория потребностей Маслоу*:

все потребности находятся в иерархическом расположении, потребность побуждает человека к действию, если она не удовлетворена, удовлетворенная же потребность не мотивирует, потребности удовлетворяются снизу вверх, вторичные потребности удовлетворяются большим количеством способов, чем первичные.

Иерархия потребностей по Маслоу:

- Физиологические потребности,
- потребности в безопасности,
- потребности в общении,
- потребности в уважении,
- потребности в самореализации.

*Как практически использовать теорию Маслоу для менеджера*:

1. У подчиненного доминируют физиологические потребности. Таких работников мало интересует содержание работы, а только зарплата, условия труда и возможность не уставать на работе. Таким людям нужно давать минимум заработной платы и создать нормальные условия для труда.

2. У подчиненного доминируют потребности безопасности. Такие люди стремятся избежать риска, для них важны гарантии занятости, пенсионного обеспечения и медицинского обслуживания.

Необходимо:

- создание системы страхования,
- применение ясных и справедливых правил,
- оплата труда должна быть выше прожиточного минимума,
- их нельзя посылать в командировки и привлекать к действиям, связанным с риском.

3. У подчиненного доминируют потребности общения. Такие люди рассматривают свою работу как принадлежность к определенному коллективу, и как возможность устанавливать хорошие отношения. Им необходимо создать условия для общения на работе, проводить групповые мероприятия вне работы, создавать атмосферу дружеского партнерства, постоянно напоминать, что их ценят на работе.

4. У подчиненного доминируют потребности в уважении. Человек стремится к положению лидера и авторитету в решении задач.

Таким людям надо использовать различные формы выражения признания их заслуг, присваивать различные титулы и звания, освещать их действия в прессе, в публичных выступлениях.

5. У подчиненного доминируют потребности самовыражения - эти потребности появляются у людей в основном к сорока годам, когда имеется определенный опыт и человеку становится скучно выполнять рутинную (повторяющуюся) работу.

Необходимо таким людям предоставить большую свободу и привлекать к работе, требующей изобретательности.

*Двухфакторная теория мотивации Герцберга* – состоит в том, что отсутствие удовлетворенности не есть неудовлетворенность, если у работника имеется состояние неудовлетворенности, то сначала нужно обратить внимание на те факторы, которые снимают неудовлетворенность, и только после достижения состояния отсутствия неудовлетворенности пытаться мотивировать к работе с помощью факторов мотивации до состояния удовлетворенности.

### ***Теория Альдерфера***

Автор все потребности разделил на 3 группы:

- потребности существования,
- потребности связи,
- потребности роста.

Процесс движения вверх по уровням потребности автор назвал процессом удовлетворения потребности, а процесс движения вниз – процессом фрустрации.

*Теория Макклелланда* – три группы потребностей мотивируют человека: власти, успеха, принадлежности. По мнению автора, эти потребности наиболее важны сегодня, поскольку первичные потребности, как правило, удовлетворены.

### **3. Процессуальные теории мотивации.**

#### *Теория ожидания*

Теория ожидания состоит в следующем: Менеджер должен очень внимательно отслеживать процесс удовлетворения потребностей у своего подчиненного. Этот процесс состоит из трех основных этапов:

- ожидание того, что усилия дадут желаемый результат;
- ожидание того, что результат повлечет за собой вознаграждение;
- ожидаемая ценность вознаграждения.

#### *Теория ожидания*

Теория справедливости состоит в том, что люди объективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем сравнивают его с вознаграждениями других людей, выполняющих аналогичную работу.

### 4. Методы мотивирования персонала

Методы мотивирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Мотивация будет низкой:

- если человек не будет ощущать связи между достигнутыми результатами и вознаграждением,
- если результаты не будут вознаграждены,
- если ценность вознаграждения для человека незначительна,
- если вознаграждение меньше, чем вознаграждение других сотрудников за аналогичную работу (в этом случае возникает психологическое напряжение).

Мотивацию обеспечивают:

- достойная зарплата,
- набор социальных благ,
- комфортабельные условия труда,
- организация отдыха,
- поощрения за высокие результаты работы,
- создание обстановки причастности каждого сотрудника к решению актуальных для предприятия задач.

Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения:

- материальное поощрение;
- социальные методы;
- морально-психологические.

Наиболее распространенной формой (методом) материального мотивирования является индивидуальная премия. Ее целесообразно выплачивать один раз в год, иначе она превратится в заработную плату и лишится своей мотивирующей роли. Целесообразно заранее определить процент премии по итогам года и корректировать его в соответствии с достижениями сотрудника. Размер премии должен, как правило, составлять не менее 30% основного заработка (по Ф. Тейлору). При этом на низшем уровне руководства премия должна быть 10-30%, на среднем 10-40%, на высшем 15-50%.

Эффективность премирования во многом определяется правильностью выбора показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад и конечные результаты, гибкостью критериев оценки достижений работника.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, на сегодняшний день рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием

нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие. Для руководителя очень важно умение распознавать потребности работников. Потребность более низкого уровня должна удовлетворяться прежде, чем потребность следующего уровня станет более значительным фактором, определяющим поведение человека.

Конечно, ни одна система материального вознаграждения не может в полной мере учитывать характер и сложность труда, личный вклад работника и весь объем работы, так как многие трудовые функции вообще не фиксируются в нормативных актах и должностных инструкциях.

Потребности постоянно меняются, поэтому нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, окажется эффективной и в дальнейшем. С развитием личности расширяются возможности, потребности в самовыражении. Таким образом, процесс мотивации путем удовлетворения потребностей бесконечен.

Как отмечалось, кроме экономических (материальных) способов мотивации существуют не экономические, а именно: организационные и морально-психологические.

Социальные способы мотивации (мотивирования) включают в себя:

- участие в делах организации (как правило, социальных);
- получение социальных гарантий;
- перспектива приобрести новые знания и навыки;
- обогащение содержания труда (предоставление более интересной работы с перспективами должностного и профессионального роста).

*Морально-психологические методы мотивирования включают в себя:*

- создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу (наличие известной доли риска, возможность добиться успеха);
- присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде;
- признание (личное и публичное) (ценные подарки, почетные грамоты, Доска почета и т.п. За особые заслуги - награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.);
- высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд (любое задание должно содержать в себе элемент вызова);
- атмосфера взаимного уважения, доверия.

Своеобразным комплексным методом мотивации является продвижение в должности. Однако этот метод внутренне ограничен, так как, во-первых, в организации число должностей высокого ранга ограничено; во-вторых, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их комбинации. Для эффективного управления мотивацией необходимо использовать в управлении предприятием все три группы методов.

Так, использование только властных и материальных мотиваций не позволяет мобилизовать творческую активность персонала на достижение целей организации. Для достижения максимальной эффективности необходимо применение духовной мотивации.

Рост роли экономических методов управления в России связан, прежде всего, с формированием и совершенствованием рыночной экономической системы. В условиях рынка экономические методы управления неизбежно получают дальнейшее развитие, повысится действенность и результативность экономических мотивов, что позволит поставить каждого работника и коллектив в такие условия, при которых появится возможность наиболее полно сочетать личные интересы с рабочими целями. Однако, акцентирование внимания на экономических методах мотивирования, зачастую приводит к снижению внимания к социально-психологическим аспектам мотивации, определяющим внутреннюю мотивацию персонала.

Выделяют 6 реакций человека на несправедливое вознаграждение:

- человек сократит затраты и меньше будет работать,
- будет требовать увеличения ЗП,
- потребует уменьшить вознаграждение других работников,
- повлечет неуверенность в своих способностях,
- изменит объект сравнения в худшую сторону,
- переход в другое подразделение или увольнение.

Поощрение работников за хорошее выполнение работы — один из лучших способов сохранить их мотивацию и заинтересованность в работе. Существует бесконечное число способов того, как дать высокую оценку и отблагодарить работников за хорошее выполнение работы. Многие из этих способов, если и требуют денежных затрат для их осуществления, то очень незначительных.

Мотивы играют важную роль в трудовой деятельности человека. Без них трудовая деятельность вообще не может осуществляться целесообразно. Но мотивы бывают разные и могут воздействовать с различной силой, вызывая направленную или ненаправленную активность человека.

Практическая функция мотивации состоит в подборе различных способов и методов эффективного воздействия на персонал в целях его ориентации на результативную деятельность с учетом мотивационных установок работников и их профессионального и личностного потенциала.

Контрольные вопросы:

1. Что такое мотивация труда и каковы ее критерии?
2. Что представляет собой иерархия потребностей человека?
3. Что объединяет понятия «мотивация» и «иерархия потребностей»?
4. Что включают в себя социальные способы мотивирования?
5. К чему приводит низкая мотивация труда работников?

## **Тема №7: Управление рисками.**

*План лекции:*

1. Понятие риска. Виды рисков.
2. Управление рисками
3. Принципы управления рисками
4. Этапы оценки рисков
5. Способы обработки рисков

### **1. Понятие риска. Виды рисков.**

Происходящие в российской экономике структурные и широкомасштабные перемены создают высокую экспозицию к деловым рискам и, соответственно, потребность в специальном образовании для бизнесменов, студентов и населения страны в целом. Одна из причин высокой аварийности и финансовых потерь состоит в том, что в учебных заведениях России дисциплина управления рисками в рыночной экономике не преподавалась. Особенно важно образование в сфере финансовых рисков и финансовых инструментов защиты от рисков. Население весьма малообразованно в вопросах рыночных финансов.

*Риск (risk)* - это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.

*Риск* - это неопределенность в отношении возможных потерь на пути к цели. Любое вложение денег в бизнес с целью получить доход вовлекает в рассмотрение вопрос о соотношении риска и потенциального дохода. Соотношение риска и дохода должно быть достаточно привлекательным для инвестора. Чем выше рискованность вложения, тем больше должен быть доход, как результат успеха этого проекта. И чем надежнее вложение, тем больше гарантий его успешности, тем ниже его потенциальная доходность.

Риск включает в себя, по крайней мере, три элемента:

*Неопределенность события.* Риск существует только тогда, когда возможно не единственное развитие событий. Например, пожар может случиться, а может и нет. Процентная ставка может и вырасти, и упасть, и остаться прежней. Стоимость акции может повыситься или понизиться.

*Потери.* Хотя бы один исход должен быть нежелательным. Пожар уничтожает дом. В авариях гибнут люди и автомобили. При падении акций их держатели терпят убытки. Потеря - непреднамеренное сокращение стоимости в результате реализации опасности.

*Небезразличность.* Риск должен задевать определенного человека или организацию, которые стремились бы не допустить нежелательное для них развитие событий.

### *Виды рисков*

Классификация рисков по сфере возникновения, в основу которой положены сферы деятельности, является самой многочисленной группой. В соответствии со сферами предпринимательской деятельности обычно выделяют: производственный, коммерческий, финансовый и страховой риск.

*Производственный риск* связан с невыполнением предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в результате неблагоприятного воздействия внешней среды, а также неадекватного использования новой техники и технологий, основных и оборотных средств, сырья, рабочего времени. Среди наиболее важных причин возникновения производственного риска можно отметить: снижение предполагаемых объемов производства, рост материальных и/или других затрат, уплата повышенных отчислений и налогов, низкая дисциплина поставок, гибель или повреждение оборудования и др.

*Коммерческий риск* - это риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем. Причинами коммерческого риска являются: снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, потери товаров в процессе обращения, повышения издержек обращения и др.

*Финансовый риск* связан с возможностью невыполнения фирмой своих финансовых обязательств. Основными причинами финансового риска являются: обесценивание инвестиционно-финансового портфеля вследствие изменения валютных курсов, неосуществления платежей.

*Страховой риск* - это риск наступления предусмотренного условиями страховых событий, в результате чего страховщик обязан выплатить страховое возмещение (страховую сумму).

*Чистый риск*, по определению - это возможность неожиданной или незапланированной потери без альтернативы возможного выигрыша. Этот класс риска - царство страхования и управления риском. Чистый риск характеризуется тремя основными параметрами:

- *Ожидаемыми и нежелательными последствиями.* Возможны только потери или их нереализация!
- *Объективной возможностью.* Чистый риск существует лишь тогда, когда нежелательное развитие событий есть безусловное свойство реального мира, божий промысел.
- *Не всегда измерим.* Степень чистого риска может не поддаваться измерению. Однако, хотя никто не может рассчитать вероятность потерь, это не значит отсутствие риска.

На нормальном страховом рынке давно устоялись следующие основные категории стандартно страхуемого риска:

*Персональный риск* - возможность материальных и/или эмоциональных потерь, которые может понести личность: смерть, травма, потеря трудоспособности, болезнь, безработица...

*Имущественный риск* - возможность материальных потерь в результате повреждения, разрушения или хищения того или иного имущества, принадлежащего человеку или организации.

*Риск ответственности* - возможность экономических потерь в результате того, что человек или организация будут в законном порядке признаны виновными в нанесении ущерба другим лицам и организациям. В этом случае виновник обязан и будет принужден судебным исполнителем возместить финансовые последствия этого ущерба.

*Риск несоответствия* - возможность того, что продукция или услуга фирмы не соответствует стандарту или договору. Неустойки, моральный и материальный ущерб, проистекающие из этого, можно застраховать.

Если вы работодатель, то вы обязаны в достаточной степени побеспокоиться о своих работниках, клиентах и потребителях:

- обеспечить им безопасные рабочие места;
- нанимать только людей достаточно профессиональных, которые могут выполнять работу без излишней опасности для окружающих;
- проинструктировать работников об опасностях на данном рабочем месте и вокруг;
- снабдить соответствующим и безопасным инструментом;
- разработать адекватные правила безопасности и принудить всех к их безусловному исполнению;
- обеспечивать каждому клиенту безопасность при общении с вами и вашим бизнесом;
- гарантировать безопасность вашего продукта или услуги для потребителей (при применении по назначению) и предупредить о неблагоприятных последствиях возможного использования не по назначению.

➤ **Прямые потери** - то есть наиболее очевидные, явные ущербы, связанные со страховым случаем. Стоимость разбитой автомашины, например.

➤ **Косвенные потери** - возмещение неудобств, боли, моральных страданий, необходимости временно жить в гостинице, потеря части потенциальной прибыли, ...если все это связано со страховым случаем.

➤ **Дополнительные издержки** - покупка временного заменителя поврежденной вещи, стоимость дополнительных врачебных и других консультаций и т.д., если все это также является следствием страхового случая.

Обстановку для реализации чистого риска создают экспозиции, опасности и неосторожность (рискованность):

- **Экспозиция** - это объект, который может быть утрачен или поврежден. Покупка дома создает экспозицию его новому владельцу, рождение ребенка - это экспозиция для его родителей, найм сотрудника - это экспозиция для работодателя.
- **Опасность** - это непосредственная причина потерь: смерть, пожар, авария, наводнение, землетрясения, беспорядки, воровство...
- **Неосторожность** - есть поведение, которое увеличивает вероятность наступления потерь. Например, хранение оружия в заряженном и открытом виде увеличивает вероятность выстрела. Превышение скорости увеличивает вероятность и величину потерь при автомобильной аварии.
- **Рискованность** - условие, которое может создать или увеличить возможность потерь. Некоторые виды бизнеса опасны по своей природе (химическое производство, транспорт, строительство и т.д.). Само вхождение в эти бизнесы предусматривает рискованность. Однако рискованность рискованности разнь. Можно построить аэропорт в городе, можно направить взлетно-посадочную полосу на город. Можно распустить персонал настолько, что он будет заправлять самолеты каким попало топливом или не проводить своевременные ремонты.

*Спекулятивный риск*, по определению, - это ситуация с возможностью не только претерпеть потери, но и приобрести некие выгоды из различных вариантов развития событий.

**2. Управление рисками** Подверженность (**экспозиция**) к материальным потерям - как фактическая, так и потенциальная - ведет к издержкам как в отдельной организации (фирме), так и в экономике в целом.

Эти издержки можно отнести к трем широким категориям:

- имущество, доход, жизни людей и другие ценности, полностью или частично утрачиваемые в авариях;
- экономические и социальные упущения в результате эффекта излишнего уклонения от потенциальных потерь и неполучения потенциальных выгод из-за неучастия в сферах деятельности и проектах необоснованно (интуитивно) оцененных как высокорисковые;
- расходы (ресурсы), затрачиваемые на управление рисками (себестоимость управления рисками).

Все три категории издержек могут быть существенно снижены за счет правильного использования средств по третьей из упомянутых категорий - себестоимости управления рисками. При правильном расходовании этих средств должна быть создана система, которая будет систематически снижать потери по всем категориям как для отдельных организаций, так и для экономики в целом.

Выгоды, приносимые фирме хорошей программой управления рисками, состоят в снижении себестоимости за счет снижения потерь имевшихся активов в уже освоенных фирмой операциях и в увеличении доходов за счет осознанного участия в тех прибыльных направлениях бизнеса, которые на интуитивном уровне кажутся слишком рискованными. Нормальный

предприниматель, да и вообще нормальный человек, склонен уклоняться от рисков. Однако, не следует забывать, что, во-первых, от риска полностью уклониться невозможно (это просто закон природы), а во-вторых, излишняя осторожность ведет к росту числа неоправданных потерь. Очень многие состояния и достижения экономики были добыты людьми, не боявшимися риска.

*Управление рисками* - это та часть деятельности руководителей фирмы (управленческий или административный процесс), которая направлена на экономически эффективную защиту фирмы от нежелательных сознательных и случайных обстоятельств, в конечном счете, наносящих материальный ущерб фирме. Управление рисками, как и всякая управленческая деятельность, имеет свой логический аспект (принятие решений) и свою процедуру (последовательность действий). Соответственно, управление рисками можно определить как процесс выработки и осуществления решений, которые минимизируют широкий спектр влияния случайных или злонамеренных событий, в конечном счете, наносящих существенный материальный ущерб фирме.

Таблица 1. **Функции, цели и задачи управления рисками**

Функции	Цели	Задачи
Планирование	Обозначить порядок, последовательность и сроки выполнения мероприятий	1. Разработать план управления рисками 2. Определить потребности в обучении персонала
Идентификация рисков	Получить описание рисков реализации проекта	1. Выявить 5-15 ситуаций, которые могут в будущем негативно повлиять на ход проекта 2. Документировать характеристики этих ситуаций с учетом того, почему они рассматриваются как риски.
Оценка рисков	Оценить вероятные потери	1. Определить вероятность возникновения рисков 2. Определить величину потерь в случае возникновения рисков 3. Рассчитать степень воздействия рисков на ход реализации проектов
Оценка рисков	Снизить степень воздействия рисков до приемлемого уровня	1. Разработать детальные мероприятия в рамках стратегии обработки рисков: определить сроки завершения, распределить ответственность, выделить необходимые ресурсы 2. Осуществлять мероприятия по обработке рисков
Контроль	Поддерживать установленный порядок действий по обработке рисков	1. Определить эффективность обработки рисков 2. Корректировать мероприятия по обработке рисков в случае их

		неэффективности
Документирование	Сохранить основные решения и результаты осуществляемых действий в процессе управления рисками	1. Заполнить по каждому риску документацию по установленной форме 2. Сохранить всю информацию в базе данных рисков 3. Сформировать рейтинг рисков

Таблица 2. Основные методы управления рисками

Категория	Метод	Краткое описание
Методы получения информации	Оценка рисков независимыми экспертами	Методы интервьюирования и/или анкетирования опытных специалистов по управлению рисками, которые не выступают в роли экспертов и не являются участниками реализации оцениваемых проектов
Методы прогнозирования	Имитационное моделирование	Моделирование и анализ неопределенности в оценках основных показателей проекта (денежные и временные затраты)
Творческие методы	Мозговая атака	Дискуссии, на которых специалистами по управлению рисками обсуждаются все аспекты данного механизма и осуществляется планирование, идентификация рисков, их оценка, обработка, контроль и документирование
Методы анализа	Контрольные списки источников риска	Структурированные списки источников рисков, в основе которых лежит историческая информация об инцидентах, произошедших при реализации предыдущих проектов
Методы оценки	Калькуляция вероятных потерь	Методы, основанные на расчете математического ожидания убытка для каждого риска в отдельности и по проекту в целом

#### Возможности маневрирования при управлении риском

- предотвращение риска;
- уклонение от риска;
- сокращение времени нахождения в опасных зонах;
- сознательное и неосознанное принятие риска;
- дублирование операций, объектов или ресурсов;
- сокращение опасного поведения;
- сокращение величины потенциальных и фактических потерь;
- распределение риска;
- разукрупнение риска;
- разнос экспозиций в пространстве и во времени;
- изоляция опасных синергетичных факторов друг от друга;
- перенос (страховой и нестраховой трансфер) риска на других агентов;
- сокращение величины риска;
- сокращение экспозиции.

*Управление рисками* - это процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисков событий.

*Риск-менеджмент* представляет собой систему управления риском и экономическими (финансовыми) отношениями, возникающими в процессе этого управления, включая в себя стратегию и тактику управления риском.

*Использование рисков* - это способ развития бизнеса, а управление ими - средство поддержания роста и развития бизнеса, особенно в условиях жестких законодательных требований.

Процесс управления и оценки рисков имеет большое значение, поскольку позволяет оценить возможные потери, запланировать процедуры для возможного их снижения, а также определить экономический эффект от управления рисками.

В современных условиях без обоснованного учета и оценки риска при принятии решений не обойтись. Вся тяжесть ответственности за принятое решение сегодня ложится на руководителей. Им часто приходится работать в новых условиях и неизвестной ситуации, характеризующейся высокими рисками, противоречиями, постоянными и неожиданными изменениями. Поэтому очень важно "вооружить" лиц, принимающих решения, техникой оценки рисков, максимально приближенной к реальным условиям.

### **3. Принципы управления рисками**

*Командность* - состоит в том, что все действия в процессе управления рисками должны проводиться с применением методов командной работы, т. к. самонадеянность и индивидуализм инженерно-технических работников и административно-управленческого персонала является серьезным препятствием на пути распространения информации обо всех возможных в будущем негативных ситуациях и последствиях. Следовательно, необходима кооперация усилий, талантов, навыков и знаний.

*Информативность* - состоит в том, что владение информацией о возможных инцидентах в ходе реализации проекта не должно быть связано с личной властью. Руководители организации должны доводить всю информацию, связанную с рисками, до каждого работника. А персонал при этом должен выявлять текущие и возможные в будущем проблемы, т. е. необходимо обеспечить свободное движение информации между всеми уровнями управления.

Обсуждение будущих событий в ожидании худшего развития сценариев позволяет эффективно идентифицировать потенциальные проблемы реализации проекта и, прежде чем они могут произойти, разработать стратегию действий, увеличивающую вероятность благоприятного исхода. Поэтому важен принцип *прогнозируемости*.

*Интеграция* управления рисками в систему управления реализацией проекта через повышение статуса управления рисками до ежедневных действий

по предупреждению кризисных ситуаций. При этом своевременное, постоянное и точное использование технологий управления рисками обеспечивает упорядоченную среду принятия решений и эффективное использование ресурсов.

Все аспекты управления рисками подлежат обязательной регистрации: вся информация сохраняется в виде типовых форм документов. Создаётся база данных рисков, которая является основой разработки последующих действий. В этом состоит принцип *документирования*.

Основная цель процесса управления рисками при принятии управленческих решений — увеличение вероятности успешной реализации инвестиционного проекта через снижение степени воздействия рисков до приемлемого уровня. Содержание этого процесса составляют функции, которые представляют собой обособленные виды деятельности в общем цикле управления риска.

#### **4. Этапы оценки рисков**

При осуществлении процесса управления рисками необходимо придерживаться определенной последовательности действий. Рассмотрим более детально этапы процесса управления рисками при принятии решения на примере инвестирования проекта строительства офисного центра.

*Этап 1.* Необходимо произвести фиксацию рисков, т. е. ограничить количество существующих рисков по принципу «разумной достаточности». Для этого используется анкетирование и интервьюирование специалистов, а также опыт внедрения аналогичных проектов. В нашем случае мы рассматриваем риск с точки зрения управленческой деятельности: наличие неопределенности, необходимость выбора альтернативы и возможность качественной и количественной оценки вероятности осуществления того или иного варианта.

Элементами, наличие которых определяет ситуацию риска, являются: возможность отклонения от предусмотренной цели, неуверенность в достижении желаемого результата, вероятность наступления негативных событий при реализации тех или иных действий в условиях неопределенности, материальные или другие затраты, ожидание опасности при реализации выбранной альтернативы.

В процессе реализации проекта строительства офисного центра возможны риски в следующих областях: состояние грунта, финансирование, своевременность платежей, планирование ресурсов, передача в эксплуатацию. В каждой конкретной ситуации этот перечень может быть расширен и дополнен.

Эффективным инструментом, который поможет определить все возможные риски, может стать карта процессов. В ней определяются задачи проекта, цели и процессы (мероприятия), которые необходимо осуществить для их достижения. Построение такой карты позволяет охватить процессы в их взаимосвязи, а затем определить наиболее существенные риски. Далее с помощью качественного анализа объективных и субъективных факторов,

влияющих на увеличение степени риска, определяют процессы, которые в наибольшей степени подвержены рискам и препятствуют достижению целей.

*Этап II.* На этом этапе производится количественная оценка выявленных рисков, которая может быть выражена относительным или абсолютным уровнем затрат и измеряется вероятностью возникновения риска и степенью влияния риска при его возникновении. Для определения этих показателей используют следующие градации: высокий, средний и низкий.

Для определения степени влияния рассчитывают величину потерь в процентах от плановой величины прибыли (табл. 3). Затем, умножая значения вероятности возникновения и степени влияния, получаем индекс риска — показатель величины вероятных потерь в баллах, который определяется посредством матрицы «Вероятность — Потери» и даёт возможность судить о степени воздействия и уровне риска.

Таблица 3. **Классификация рисков по величине потерь**

Виды рисков	Баллы	Величина потерь в % от плановой прибыли по объекту
Минимальные	1	От 0 до 10%
Низкие	2	От 10 до 40%
Средние	3	От 40 до 60%
Высокие	4	От 60 до 90%
Максимальные	5	От 90 до 100%

#### 4. Основные способы обработки рисков

В зависимости от уровня риска определяют способ его обработки: смягчение, принятие, уклонение или передача.

*Уровни рисков:*

1. *Недопустимые* - риски, первичные для обработки. Каждый риск должен иметь стратегию обработки, настойчиво обрабатываться до тех пор, пока уровень риска не снизится до приемлемого. Такой риск должен находиться под постоянным контролем и его уровень должен постоянно переоцениваться.
2. *Оправданные* - риски, вторичные для обработки. Каждый риск должен иметь стратегию обработки, обрабатываться до тех пор, пока уровень риска не снизится до приемлемого. Такой риск должен находиться под постоянным контролем и его уровень должен постоянно переоцениваться.
3. *Приемлемые* – рассматривается к принятию. Периодически переоценивается уровень каждого риска.

Таблица 4. **Основные способы обработки рисков**

Способ обработки рисков	Варианты мероприятий	Уровень риска
Смягчение	Уменьшение вероятности возникновения и/или величины возможных потерь от наступления негативной ситуации. При этом источник риска не устраняется.	Оправданный риск

Принятие	Подтверждение возможной негативной ситуации и сознательное решение принять ее последствия и компенсировать ущерб за счет собственных средств.	Приемлемый
Уклонение	Полное устранение определенной угрозы или источника риска через исключение потенциального источника негативной ситуации	Недопустимый
Передача	Перенесение ответственности за управление риском на других участников проекта без устранения источника риска	Оправданный

4. После проведения процедур обработки необходимо рассчитать показатели, характеризующие риски, определить финансовые показатели и результат управления ими с помощью показателя экономического эффекта, который характеризует превышение результатов управления рисками над затратами в процессе управления.

### **Тема № 8: Управление конфликтами в коллективе.**

*План лекции:*

1. Конфликт. Классификация конфликтов
2. Типы и причины конфликтов
3. Тактики поведения в конфликте

#### **1. Конфликт**

*Конфликт* – это такое состояние, при котором одна из сторон требует, просит изменения поведения, мыслей, чувств другой стороны и это сопровождается отрицательными негативными эмоциями.

**Формула конфликта** = конфликтная ситуация + инцидент

Классификация конфликтов:

*В зависимости от сферы проявления конфликтов:*

- экономические – в основе лежат экономические противоречия (ЗП)
- идеологические – противоположность взглядов,
- семейно-бытовые – противоречия в семейных отношениях.

*В зависимости от степени длительности и напряжения конфликта:*

- бурные быстротекущие конфликты – возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности, агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих,
- острые и длительные – возникают при наличии глубоких противоречий,
- слабовыраженные и вялотекущие – связаны с не очень острыми противоречиями, либо пассивностью одной из сторон,

- слабовыраженные и быстротекущие – связанные с поверхностными причинами, носят эпизодический характер.

*В зависимости от субъектов конфликтных взаимодействий*

- внутриличностные – связанные со столкновением противоположно направленных мотивов личности,
- межличностные – субъектами конфликта выступают 2 и более личностей, отстаивающие свои интересы,
- конфликт «личность-группа» - субъекты личность и группа,
- межгрупповые – между малыми социальными или микрогруппами.

*В зависимости от социальных последствий:*

- конструктивные – в их основе лежат объективные противоречия, способствует развитию организации или друг социальных систем,
- деструктивные – в основе лежат субъективные причины. Они создают напряженность и ведут к разрушению социальной структуры.

*В зависимости от предмета конфликта:*

- реальные (предметные) – имеют четкий предмет
- нереальные (беспредметные) – не имеют предмета или имеют предмет, не являющийся жизненно важным для одного или обоих объектов конфликта.

## **2. Типы и причины конфликтов.**

Среди причин конфликтности отношений руководителя и подчиненного выделяют объективные и субъективные. Рассмотрим объективные причины конфликтов данного типа.

1. Субординационный характер отношений. Существует объективное противоречие между функциональной и личностной сторонами отношений руководителя и подчиненного. В управленческой деятельности между руководителями и подчиненными имеются отношения субординации. Они характеризуются двумя сторонами – функциональной (официальной, формальной) и личностной (неофициальной, неформальной). Первая означает объективно существующую связь между людьми, когда одни группы людей направляют деятельность подчиненных, а последние выполняют указания. Личностное содержание отношений в звене «руководитель – подчиненный» зависит от индивидуально-психологических особенностей участников взаимодействия, их темпераментов, характеров, способностей, деловых и моральных качеств, а также симпатии или антипатии по отношению друг к другу. Противоречие в звене «руководитель – подчиненный» заложено в том, что от руководителя зависит довольно широкий диапазон жизнедеятельности подчиненного. Последний обязан выполнять указания и распоряжения начальника, т.е. обязан подчиняться. Объективная необходимость устранения этого несоответствия и субъективное восприятие возможности его устранения неизбежно порождают конфликты. Наибольшей конфликтностью характеризуется вертикальное взаимодействие руководителя с подчиненными.

«На конфликты по вертикали приходится 77% всех межличностных конфликтов в коллективах».

2. Деятельность в системе «человек-человек» конфликтогена по своей природе. Из всех типов деятельности наиболее конфликтны профессии типа «человек-человек».

3. Большая часть конфликтов по вертикали детерминирована предметно-деятельностным содержанием межличностных отношений. Около 96% конфликтов между руководителями и подчиненными связаны с их совместной деятельностью.

4. Наиболее конфликтно звено «непосредственный руководитель – подчиненный»: на него приходится более 53% конфликтов. На отношения «прямой руководитель – подчиненный» приходится 41,7% конфликтов и 5,2% - на другие отношения подчиненности. Особенно велик удельный вес конфликтов в звеньях, где руководитель и подчиненный близки по служебному положению.

5. Рассогласованность связей между рабочими в организации. Проявляется в том, что:

а) У руководителя много непосредственных подчиненных – более 7-8 человек, которыми невозможно оперативно управлять;

б) Подчиненному дают указания много начальников, и он вынужден хвататься за все подряд либо отказываться от выполнения указаний и распоряжений.

6. Сложность социальной и профессиональной адаптации руководителя к должности управленца. Среди субъективных причин конфликтов в звене «руководитель – подчиненный» выделяют управленческие и личностные. Управленческие причины: необоснованные, ошибочные решения; излишняя опека и контроль подчиненных со стороны руководства; недостаточная профессиональная подготовка руководителей; низкий престиж труда управленцев среднего и низшего звена; нарушения в системе стимулирования труда.

Личностные причины: низкая культура общения, грубость; недобросовестное выполнение своих обязанностей подчиненными; выбор начальником неэффективного стиля руководства; напряженные отношения между руководителями и подчиненными; психологические особенности участников взаимодействия (повышенная агрессивность, эмоциональная неустойчивость, тревожность, завышенная самооценка, акцентуации характера и т.д.).

Таблица 1. Причины конфликтов в управлении

Конфликты по вине руководителя	Конфликты по вине подчиненных
-задержка ЗП	-непризнание авторитета
-плохие условия труда	руководителя
-необоснованное увольнение	-невыполнение обязанностей
-превышение полномочий	-нарушение дисциплины

<ul style="list-style-type: none"> <li>-ущемление работника</li> <li>-неумение делегировать полномочия</li> <li>-отсутствие информированности</li> <li>-некомпетентность руководителя</li> <li>-незнание психологических особенностей</li> <li>-невмешательство руководителя в отношения между работниками</li> <li>-отсутствие сплоченности в коллективе</li> <li>-личностные качества</li> <li>-неэффективный стиль руководства</li> <li>- низкий престиж труда управленцев среднего и низшего звена</li> <li>- нарушения в системе стимулирования труда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-низкая квалифицированность</li> <li>-агрессивность</li> <li>-стремление к власти</li> <li>-завышенная самооценка</li> <li>-неуживчивый характер</li> <li>-низкая культура общения</li> </ul>
---	--

**Выделяют 5 основных тактик поведения в конфликте:**

1. приспособление (неконструктивное);
2. сотрудничество;
3. компромисс (конструктивное);
4. избегание (неконструктивное);
5. конфронтация или соперничество.

**Приспособление** – стремление сохранить или наладить благоприятные отношения, готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, стремление поддержать партнера, чтобы не затронуть его чувства, интересы.

**Сотрудничество** – поиск решений, полностью удовлетворяющих интересы обеих сторон в ходе открытого обсуждения, это совместный анализ разногласий в ходе выработки решения. Инициатива, ответственность, исполнение распределяется по взаимному согласию.

**Компромисс** – стремление разрешить конфликт, уступая в чем-то в обмен на уступки другого. Поиск «средних» решений, когда никто многое не теряет, но многое и не выигрывает. Интересы обеих сторон полностью не удовлетворяются.

**Избегание** – стремление не брать на себя ответственность, не видеть разногласий, отрицать конфликт, нежелание разрешать конфликт.

**Конфронтация** – ситуация, при которой каждая из сторон пытается навязать свою точку зрения, настоять на своем путем открытой борьбы.

**Правила поведения в конфликтной ситуации**

Можно ли избежать конфликтов в деловых или личных отношениях? «Нет!» — ответит любой профессиональный психолог. Конфликты как экстремальная форма разрешения противоречий неизбежны, но ими в определенных границах

можно управлять. Для этого необходимо научиться различать формы поведения в конфликте и соответствующие им варианты исходов. Полезно знать и основные правила или этику поведения в конфликте. Поведение в конфликте самое разнообразное. Но какие же правила необходимо соблюдать, чтобы смягчить конфликт или сделать его конструктивным? Таких правил поведения в конфликтной ситуации, обеспечивающих лучший выход из острой ситуации, несколько.

*Правило 1-е:* непредвзято относись к инициатору конфликта.

Следует помнить, что инициатор конфликта, за редким исключением, когда это просто капризный, неуживчивый, «склочный» человек — всегда имеет личные основания «затевать ссору». Как правило, за его недовольством и претензиями стоит довольно существенная причина или личный интерес — какое-то положение вещей, которое его не устраивает, тяготит, мучает, доставляет беспокойство или неудобство.

Таким образом, для того, чтобы конфликт с первого же шага не пошел по «кривому пути», нужно справедливо и, глазное, терпеливо отнестись к инициатору столкновения: сразу же «с порога» не осуждать, не отмахиваться, не бранить, но внимательно и по возможности максимально доброжелательно его выслушать.

*Правило 2-е:* не расширяй предмет спора.

Второе правило поведения в конфликте — выявить предмет конфликта и не расширять его. Под предметом понимается причина недовольства партнера: что его конкретно не устраивает, что ему не нравится в поведении другого? Это правило должен соблюдать и инициатор конфликта, т. е. отчетливо и ясно сформулировать, прежде всего, для себя, что его не устраивает и раздражает в другом человеке. Затем полно и понятно изложить причину своих претензий.

Со вторым правилом поведения в конфликте связано психологическое свойство некоторых личностей, часто не конфликтных по своей натуре, сдерживать себя и уходить от конфликта. Рано или поздно, мысленно накапливаемые мелкие обиды образуют «снежный ком», который уже трудно остановить. Представившийся случай раскроет такое количество обид и недомолвок, что справиться с конфликтом будет просто невозможно.

Психологические исследования показывают, что только наличие всех видов отношений обеспечивает личности гармоничное развитие, удовлетворенность жизнью, оптимизм. Активной личности проще в новых обстоятельствах установить отношения, хотя она и не может обеспечить себя всеми видами отношений в этих условиях. Интровертированная, малообщительная личность также проще обходится минимумом контактов и отношений. Но совершенно невозможно в том же качестве образовать родственные, родительские, супружеские и дружеские отношения.

*Правило 3-е:* стремись к позитивному решению конфликта.

Третье правило поведения в конфликте — формулировка позитивного решения острой ситуации. Это заставит инициатора, во-первых, мысленно взвесить все «за» и «против» в выдвигаемом обвинении; во-вторых, рассчитать возможные

последствия конфликта для взаимоотношений; и, в-третьих, самому подумать за обвиняемого о предпочитаемом им варианте исхода конфликта. Все вместе это может: снизить потенциал негативной напряженности инициатора, расширить его представление о предмете и целесообразности конфликта, ощутить себя в роли обвиняемого. Например: «У меня сегодня очень болит голова и если можно, говорите чуть потише». Инициатор как бы находит постороннюю причину, заставляющую его предъявить претензию, что ослабляет напряженность ситуации.

Ненавязчивая апелляция к занятости также способствует смягчению конфликта, например, такой вариант поведения инициатора: «Знаете, Вы пока поговорите, а я по делам в соседний отдел схожу».

*Правило 4-е: сдерживай эмоции.*

Четвертое правило поведения в конфликте касается эмоциональной стороны ведения спора. Нередко конфликтующие партнеры в состоянии верно определить предмет конфликта, справедливо отнестись к праву инициатора, высказать свои требования, наметить исходы конфликта, но весь тон разговора порой сводит на нет эти достижения. Как правило, конфликтующие стороны в момент конфликта испытывают напряженность эмоционального состояния. Их высказывания категоричны, безапелляционны, требовательны.

Нередко инициатор конфликта начинает «наступление» в повышенных тонах, не выбирая выражений. Подчас, при панибратских отношениях, на работе грубость обращения друг к другу становится нормой. И если мужчины проще переносят вульгарные выражения, то женщину они просто оскорбляют. Естественной реакцией на любой бестактный и грубый выпад инициатора у обвиняемого может быть ответ: «Вы что, собственно говоря, разговариваете со мной в таком тоне?» Больше того, такая ошибка инициатора позволяет партнеру вообще уйти от спора самым «честным» способом: «Я не выношу хамства и крика, вот остынешь, тогда, может быть, и поговорим, а может быть, и нет!» И обвиняемый будет по-своему прав.

Поэтому самое обязательное условие спора, столкновения — максимально спокойный и розный тон высказываний, точность и продуманность слов. Нужно говорить так, чтобы в голосе и словах не было даже намека на раздраженность, гнев, упрек, не было оскорбления в адрес партнера. Словом, по форме спор должен быть «деловым разговором деловых людей». Уместно, в связи с тоном споров, упомянуть форму обращения на «Вы».

*Правило 5-е: соблюдай такт в споре.*

И, наконец, пятое, и самое главное правило: избегайте конфликтов, затрагивающих чувства собственного достоинства личности. Нельзя допускать, чтобы претензии по поводу громкого телефонного разговора переходили в оскорбление личности. Например: «Вы не просто громко говорите, а Вы болтун, не хотите работать. Вы живете по принципу «что бы такое делать, чтобы ничего не делать!» Конфликты по мелочам, к сожалению, нередко вспыхивают в транспорте, когда одного, нечаянного толчка в переполненном вагоне достаточно, чтобы посыпались личные оскорбления, и тогда настроение

уже испорчено надолго, оно переносится в рабочую обстановку, в дом — круг обид на всех и вся замыкается. Часто даже у взрослых людей сохраняется «детский эгоцентризм», когда любые конфликты с любыми людьми воспринимаются как сугубо личные.

Особенно чувствителен к мелким неприятностям «детский эгоцентризм — инфантилизм». Достаточно толчка в транспорте, неосторожного слова на работе и дома — и самолюбие задето, хотя оно здесь может быть совершенно ни при чем. Но «оскорбленная» личность готова дать отпор «по полной форме». Очень легко каждый конкретный обидчик становится воплощением зла, недовольство им перерастает в обобщенную оценку его принадлежности к определенному полу, возрасту, профессии, образованию, национальности. Так, нечаянный обидчик — мужчина — в глазах женщины может олицетворять весь мужской род (грубый, эгоистичный, «неджентельменский»). Женщина, нечаянно задевшая самолюбие мужчины, воплощает в себе всех женщин, которые только и существуют, чтобы досаждают мужчинам («Все вы...»)

По предмету конфликты можно разделить на «деловые» и «личные». Деловой конфликт основан на разном отношении к каким-то вещам, третьим лицам, способам поведения. Он всегда конкретен: «Я не хочу, чтобы ты... курил в комнате, встречался с этим типом, так громко включал магнитофон, разбрасывал свои вещи и т. д.» В производственной сфере деловой конфликт может начинаться так: «Вы должны соблюдать правила техники безопасности, в противном случае, возможна авария, и Вы будете жертвой или виновным в том, что может случиться», «Вы должны соблюдать трудовую дисциплину». Все Деловые служебные конфликты строятся по принципу долженствования, необходимости соблюдения тех или иных правил деловых отношений.

Личные конфликты всегда менее конкретны, и претензия направлена не на частности поведения, а к личности партнера в целом. Пример семейно-брачных конфликтов: «Мне надоело твое занудство. Ты такой несобранный. Всегда ты мне лжешь. Ты очень грубый человек и т. д.» В деловой сфере отношений инициатор конфликта также дает обобщенную оценку личности виновного: «Вы совершенно ленивый человек». «Ваша глупость меня поражает». «Вы слишком болтливы, чтобы что-нибудь сделать серьезное и нужное». Как видно, здесь упрекают человека в целом, за личными претензиями стоит оценка «Ты (Вы) нехороший».

### ***Рекомендации, предупреждающие затруднения в отношениях.***

Для разумного спора необходимо соблюдать некоторые правила. «Разговор начистоту» должен быть в определенное, обговоренное время, а не «на ходу», «между прочим». Стихийность и необдуманность рационального спора «оставит все на своих местах», в «душе будет осадок». Так говорили нам обследованные и консультируемые супружеские пары. Очень важно определить и место спора. Нехорошо спорить перед детьми или родителями, в присутствии гостей. В производственных условиях деловой спор имеет то же

правило: выбор времени, удобного для обеих сторон и «отсутствие заинтересованных свидетелей».

Перед спором инициатор должен четко сформулировать «что хочет сказать», не задавая посторонних вопросов. На спор лучше обеим сторонам идти с готовностью найти все лучшее, что есть в другом.

И главное условие — спокойный тон и самовнушаемая мотивация неизбежности сотрудничества. Можно мысленно представить необитаемый остров, где, кроме вас двоих, никого нет и неизвестно, когда будет. Естественно, что для всякого нормального человека выбор альтернативы «конфликт — сотрудничество» будет очевидным. И нельзя при этом думать, что Ваш партнер мыслит себе ситуацию иначе. Больше того, он может почувствовать рано или поздно «фон» сотрудничества, а не соперничества.

Отношения требуют большого труда для их сохранения. А об этом не пишут в учебниках, этому никто не учит. Между тем, разрушить проще, чем построить вновь. В трудовом коллективе и в личной, семейно-бытовой сферах необходим каждодневный труд по управлению отношениями. В деловых отношениях девизом должно быть сотрудничество на принципиальной деловой основе. В этих условиях споры необходимы ради общего дела. Без них отношения делового партнерства могут перейти в личные отношения дружбы. Произойдет подмена сотрудничества содружеством. В личных отношениях девизом будет содружество, ради сохранения отношений, а не ради дела.

Контрольные вопросы:

1. Что называют конфликтом?
2. Избежать конфликта в личных отношениях сложно. Можно ли избежать конфликта в деловых отношениях?
3. Каковы причины конфликтов по вине руководителя?
4. Назовите причины конфликтов по вине подчиненных.
5. Нужны ли конфликты организации?
6. Можно ли управлять конфликтами? Какие существуют правила поведения в конфликтной ситуации?

## **Тема № 9: Психология управления личностью. Психология управления коллективом. Власть и лидерство.**

*План лекции:*

1. Личность и ее структура
2. Индивидуально-психологические особенности личности
  - 2.1. Темперамент
  - 2.2 . Характер. Структура характера. Акцентуации характера
3. Психологические аспекты малых групп
4. Социально-психологическая теория коллектива
5. Власть и лидерство

### **1. Личность и ее структура**

*Личность человека* - определённая структура свойств, качеств, наследственных и приобретённых, сложившихся в результате условий воспитания, деятельности, собственного опыта. В личности всегда сочетаются индивидуальные свойства и совокупность социальных ролей, что и делает её в конечном итоге субъектом труда, познания и общения.

Одна из наиболее характерных сторон личности человека - её *индивидуальность*, под которой понимается неповторимое сочетание психологических особенностей личности.

В деятельности и общении проявляется, и формируются особенности личности, удовлетворяются потребности и осуществляются действия и поступки. Они, как правило, связаны с оценкой и самооценкой индивида как личности, которые развивают волю человека, оттачивают его ум и моторную сферу, формируют характер, развивают способности. В деятельности и общении проявляются все стороны личности. Сама же деятельность при этом выступает формой активности человека, позволяющей ему совершенствоваться окружающий мир и самого себя.

**Быть личностью — значит:**

- осуществлять выбор, возникающий в силу внутренней необходимости;
- оценивать последствия принятого решения и держать ответ за них перед собой и перед обществом;
- постоянно строить самого себя и других;
- обладать свободой выбора и нести ее бремя.

**Личность — это человек, рассматриваемый как сознательное, разумное существо, обладающее речью, способностью к трудовой деятельности и находящееся в определенных отношениях с другими людьми.**

Английский философ-материалист середины XII в. Томас Гоббс дал такое образное определение личности: «Личностью является тот, чьи слова или действия рассматриваются как его собственные».

## **Личность характеризуется пятью потенциалами:**

- познавательным (гносеологическим) — это объем и качество информации, которой располагает личность;
- ценностным (аксеологическим) — приобретенная в процессе социализации система ценностных ориентаций в нравственной, политической, религиозной, эстетической сферах;
- творческим — полученные личностью и самостоятельно выработанные умения и навыки, способности к деятельности;
- коммуникативным — мера и формы общительности, характер и прочность контактов, устанавливаемых личностью с другими людьми;
- художественным — уровень, содержание, интенсивность художественных потребностей и то, как личность их удовлетворяет.

## **Концепция динамической функциональной структуры личности** (предложенная К. К. Платоновым)

Элементами психологической структуры личности являются ее психологические свойства и особенности, которые можно рассматривать в разрезе четырех подструктур

- биологической — возрастные, половые, иногда патологические свойства психики, врожденные свойства и типы нервной системы (темперамент, задатки, простейшие потребности);
- психологической — индивидуальные особенности психических процессов (ощущения, восприятия, внимания, памяти, мышления), чувств и воли;
- подструктуры социального опыта — умения, навыки, знания и привычки;
- подструктуры направленности личности — влечения, желания, склонности, идеалы, убеждения, мировоззрения, личностные смыслы, интересы.

## **2. Индивидуально-психологические особенности личности**

**2.1. Темперамент** — это индивидуально-психологические особенности человека, определяющие динамику протекания его психических процессов и поведения.

Каждый вид темперамента имеет свои положительные стороны и свои недостатки, исправить которые невозможно, так как особенности темперамента связаны с различием типов высшей нервной деятельности. Темперамент — биологический фундамент, на котором формируется личность как социальное существо. Учение Павлова определяет зависимость темперамента от типа высшей нервной деятельности (ВНД). Изучая процессы возбуждения и торможения нервной системы, Павлов определил три основных параметра нервных процессов (возбуждения и торможения): сила-слабость, уравновешенность-неуравновешенность, подвижность-инертность (способность быстро сменять друг друга). В природе имеется четыре

возможных соотношения их сочетаний и соответственно различают четыре типа ВНД.

### Особенности типа темперамента

**Сангвиник.** Для сангвиника характерны легкость и быстрота возникновения новых эмоциональных состояний, которые, однако, быстро сменяя друг друга, не оставляют в его сознании глубокого следа. Это жизнерадостный человек, отличающийся большой подвижностью. С внешней подвижностью у сангвиника связывается быстрота психических процессов: он впечатлителен, быстро отзывается на внешние раздражения и менее сосредоточен и углублен в свои личные дела, переживания. Сангвиник легко справляется с задачами, требующими быстрой сообразительности, если только эти задачи не являются особо трудными и серьезными. Он легко берется за разные дела, но вместе с тем легко и забывает о них, заинтересовавшись новыми. В своих решениях он нередко поспешен, мало над ними задумывается, часто разбрасывается. Сангвиник легко входит в общение с другими людьми. Однако его отношение к другим людям часто поверхностно: он легко расстается со своими привязанностями, быстро забывает горести и радости, обиды и примирения.

### Рекомендации для работы руководителя.

У **сангвиников** надо развивать усидчивость, устойчивость, устойчивые интересы более серьезное отношение к любому делу, неторопливость, изживать беззаботную беспечность, легкомыслие. Невнимательность **сангвиника** ни упреками, ни угрозами, ни руганью не одолеешь. Однако из уважения к кому-нибудь из более взрослых сотрудников он вполне может выполнить то или иное задание. Больше всего он нуждается в личном участии, понимании и интересе к своим трудностям, которые главным образом проистекают из его небрежности. Если он, например, играет в общественной жизни трудового коллектива значительную роль, это весьма отвечает его способностям. Он всегда рад действовать и легко составляет себе общую картину, поэтому очень хорошо занимать его подобными поручениями.

**Холерик.** Холерический темперамент характеризуется большой интенсивностью и яркой выраженностью эмоциональных переживаний и быстротой их протекания. Эта особенность выражается в характерных для холерика вспыльчивости и отходчивости, непосредственно следующей за бурными вспышками чувств. Холерик – человек горячий, страстный, отличающийся резкой сменой чувств, которые у него всегда глубоки, захватывают его целиком. Он глубоко и сильно переживает как радость, так и печали, что находит свое (иногда бурное) выражение в его мимике и действиях.

Люди холерического темперамента отличаются большой подвижностью, однако, их подвижность иная, чем у сангвиников. Если сангвиника отличают

быстрые, плавные и ловкие движения, то у холерика они часто носят резкий характер. Для людей холерического темперамента характерна большая активность и энергия.

### **Рекомендации для работы руководителя.**

**Холерикам** надо стараться путем тренировки развивать отстающий тормозной процесс, вырабатывать умение тормозить себя, свои нежелательные реакции. В трудовой деятельности необходимо воспитывать последовательность, аккуратность и порядок в работе, от них надо требовать хорошего выполнения всех заданий, помня о том, что холерик не любит однообразной и кропотливой работы. Страстность же в работе, энергию и активность, разумную инициативность холерика следует поощрять. Поскольку холерик не редко пребывает в аффективном состоянии, говорить с ним резким и повышенным тоном не рекомендуется, это только усилит его возбуждение. На холерика лучше действует подчеркнуто спокойный, тихий голос.

**Меланхолик.** Для людей с меланхолическим темпераментом характерно медленное течение психических процессов, в том числе эмоциональных переживаний; вместе с тем эти переживания у меланхолика отличаются большой глубиной, накладывая свой отпечаток на весь склад его личности. Чувства и настроения меланхолика однообразны и вместе с тем очень устойчивы. Сам термин "меланхолик" часто обозначает человека, отличающегося грустным и даже мрачным настроением. Люди с меланхолическим темпераментом нередко очень болезненно относятся к внешним обстоятельствам, легко уязвимы, тяжело переживают трудности жизни. Нередко они отличаются замкнутостью в самих себе и необщительностью. Эти особенности меланхолического темперамента находят свое выражение и во внешнем облике человека: движение его медлительны, однообразны, сдержаны, глубокие чувства внешне выражаются слабо; по внешним проявлениям можно судить об отношении к окружающим явлениям и событиям в данном конкретном случае: меланхолик редко обнаруживает свои чувства.

Меланхолический темперамент часто характеризуется упадничеством, отсутствием бодрости и решительности в своих действиях, частыми колебаниями, а в наиболее резких своих проявлениях – пассивностью, вялостью, незаинтересованностью, порученным человеку делом. Такой человек уклоняется от общественной деятельности, погружается в собственное переживание.

### **Рекомендации для работы руководителя.**

**На меланхоликов** (слабый тип нервной системы) надо воздействовать мягкостью, тактичностью, чуткостью. Чрезмерная строгость и резкое повышение требований их еще больше затормаживают и снижают работоспособность. У работников меланхолического темперамента необходимо развивать общительность, через общественную деятельность постепенно

вводить их в коллектив. Для **меланхолика** полезно, если ему рассказывают о судьбах других людей, чтобы он внутренне глубоко переживал их участь и осознал, как тяжело приходится в жизни другим. Его несколько нелюдимому душевному настрою на пользу, если он поет - лучше всего соло. Задания для индивидуальной работы лучше подбирать тоже индивидуального плана и исходя из его эмоционального состояния. Тогда он может обратить свои чувства вовне и раскрыть душу даже на рабочем месте. В противоположность сангвинику ему нужно регулярно есть сладкое: это способствует компенсации его постоянно несколько "горького" настроения. Напротив, избыток грубой пищи ему отнюдь не на пользу.

**Флегматик.** Внешне человек флегматического темперамента отличается, прежде всего, малой подвижностью, движения его очень медлительны и даже вялы, неэнергичны, от него нельзя ожидать быстрых действий. Флегматика характеризует также слабая эмоциональная возбудимость. Его чувства и настроения отличаются ровным характером и изменяются медленно. Это невозмутимый, размеренный в своих действиях человек. Он редко выходит из ровного, спокойного эмоционального состояния, его можно редко увидеть сильно взволнованным, ему чужды аффективные проявления личности. Характерный для флегматика строй эмоциональных состояний находит и соответствующее внешнее выражение. Прежде чем что-либо сделать, флегматик долго и обстоятельно обдумывает предстоящие действия; однако принятые решения выполняет спокойно и неотступно, сильно привязывается к привычной для него работе и с трудом переключается на новые виды труда.

### **Рекомендации для работы руководителя.**

Внимание руководителя должны привлекать и работники **флегматического темперамента**, которым обычно, к сожалению, не уделяется достаточного внимания – они спокойны, некому не мешают, усидчивы, и поэтому, как будто, нет оснований делать их объектом специальной работы. Но у флегматика следует развивать недостающие ему качества – большую подвижность, активность, не допускать, чтобы он проявлял безразличие к деятельности, вялость, инертность. Руководителю необходимо больше активизировать деятельность флегматиков, изживать равнодушие, безразличие, которое может возникнуть у них, чаще заставлять не только работать в определенном темпе, но и вызывать у них эмоциональное отношение к тому, что делают они сами и товарищи. **Флегматику** во многом способен помочь друг, который будет его подстегивать. Если руководителю удастся заинтересовать этого друга какой-то затеей, флегматик скорее зашевелится из любви и из внутреннего интереса к другу, чем, если прямо обратится к нему самому. Давая задание флегматику необходимо учитывать имеющийся у него интеллектуальный багаж, на который он должен опираться.

### **2.2. Характер. Структура характера. Акцентуации характера.**

Под характером следует понимать не любые индивидуально-психологические особенности человека, а только совокупность наиболее выраженных и

относительно устойчивых черт личности, типичных для данного человека и систематически проявляющихся в его действиях и поступках. Каждый человек имеет характер — комплекс свойств, отличающих его от других людей. Нет двух людей, у которых были бы совершенно одинаковые характеры.

**Характер — совокупность существенных, устойчивых психических свойств человек как члена общества, которые проявляются в его отношении к действительности и накладывают отпечаток на его поведение и поступки.**

Характер взаимосвязан с темпераментом. Темперамент является врожденной биологической основой характера (Л. С. Выготский, С. Л. Рубинштейн, Б. Г. Ананьев). Характер - сплав врожденных свойств высшей нервной деятельности с приобретенными в течение жизни индивидуальными чертами. В зависимости от типа темперамента одни черты приобретаются легче, другие труднее.

**Характер не только испытывает влияние темперамента, но и сам оказывает воздействие на свойства темперамента:**

- под влиянием характера человек направленно учится регулировать проявления отдельных свойств темперамента — в течение длительного времени работы над этими свойствами они могут частично измениться;
- маскирует свойства темперамента — динамика поведения в некоторых типичных ситуациях начинает зависеть не от темперамента, а от мотивов и отношений личности.

Черты характера взаимосвязаны и относительно устойчивы, что дает возможность прогнозирования поведения человека. Многообразие черт характера обеспечивает направленность личности на всестороннее познание, на преобразование себя и окружающего мира.

Акцентуация характера - преувеличенное развитие отдельных свойств характера в ущерб другим, в результате чего ухудшается взаимодействие с окружающими людьми. Для менеджеров знание характеров сотрудников своего коллектива является крайне важным, так как может помочь ему в правильной расстановке сил, предотвращении и разрешении конфликтов и т.д.

Таблица **Тип акцентуации характера**

Тип акцентуации	Особенности поведения
Гипертимный (гиперактивный)	Работники, обладающие таким типом характера, обращают на себя внимание восторженным отношением к людям, повышенной доброжелательностью и общительностью. Если такой сотрудник приходит на новую работу, то быстро знакомится со всеми, одинаково дружелюбно относясь даже к тем, кто состоит между собой в неприязненных отношениях. Часто у них могут возникать нарекания по работе, так как они не доводят до конца то, за что берутся. Но эти работники боятся испортить отношения с начальством, поэтому незаконченную работу быстро доделывают. Иногда может наблюдаться излишняя оптимистичность. Плюсом такого характера является' постоянно хорошее настроение, помогающее человеку быстро преодолевать трудности, на которые он всегда смотрит легко, как на преходящие и

	временные. Сотрудник - гипертим добровольно занимается общественной работой и стремится во всем подтвердить свою высокую самооценку, иногда завышенную.
Аутистический	Сотрудники с аутистическим (от лат. <i>auto</i> — обращенный в себя, замкнутый) типом характера на работе держатся официально и никогда не раскрывают своих личных переживаний перед окружающими. Часто они одиноки. Если на предприятии устраивают праздники, то такие сотрудники стараются на них не ходить, а если и приходят, то безучастно сидят в стороне. Они малообщительны. Если по работе возникают трудности, то стараются во всем разобраться сами. На работе проводят много времени, часто задерживаясь. Пользуются служебным авторитетом, но малопонятны для окружающих, так как в общении не выражают, в отличие от большинства людей, свои эмоциональные позиции.
Лабильный	Работникам с лабильным характером очень важно, какова у них на работе психологическая обстановка. Малейшая грубость приводит их в уныние, а простая похвала окрыляет. Они могут отказаться перейти на другую работу с большим окладом, если узнают, что там грубый начальник. Такие люди опасаются конфликтов, всячески ограничивают себя от контактов с грубыми, резкими и категоричными сотрудниками. При таком характере настроение быстро и легко меняется вслед за обстоятельствами. Даже незначительное событие способно полностью изменить эмоциональное состояние.
Демонстративный	Человек с таким характером пытается выработать у окружающих мнение о себе, как о человеке исключительно исполнительном и незаменимом. Основная черта демонстративного характера — способность вытеснять рациональный, критический взгляд на себя, демонстративное, немного «актерское» поведение. «Вытеснение» — свойство психики, которое связано с развитой эмоциональностью, ярким воображением, слабостью логики, неспособностью воспринимать собственное поведение со стороны. Человек, обладающий демонстративным характером, легко имитирует поведение других людей. Он способен выдавать себя за такого, каким его хотели бы видеть. Эти люди имеют широкую сеть контактов, стремятся к успеху, имеют желание хорошо выглядеть в глазах окружающих.
Психастенический	Люди с психастеническим характером любят работать с аппаратурой, они как бы прячутся за ней от других людей. Работники эти добросовестные, пунктуальные. С коллегами крайне замкнуты. Выражение лица озабоченное. Очень заботятся о собственном здоровье. Рациональны, склонны к аналитической, «пошаговой» обработке информации, осмыслению фактов путем дробления и выделения отдельных признаков. Эмоциональные переживания блеклы, однообразны и подчиняются ходу рассудочных построений. Для людей такого типа характерно отсутствие твердой позиции. Ясно прослеживается стремление все исследовать.
Застревающий	Люди с застревающим характером стремятся выглядеть как можно авторитетнее. Они волевые, даже упрямые. Обладают властолюбием, склонны к саморекламе и деспотизму. Такие люди злопамятны, но это объясняется не умыслом, а стойкостью и малоподвижностью переживаний. Это яркие представители руководителей «советского» типа,

	<p>называющие подчиненных на «ты», а равных по рангу — по имени-отчеству, но тоже на «ты». Их мышление малоподвижно, новые идеи усваиваются с трудом. Чтобы внушить такому работнику свежую идею, нужно потратить дни и месяцы. Но если он ее поймет и примет, то будет следовать ей с неотвратимым упорством. На уровне движений проявляется медлительность, инертность. В трудовой деятельности проявляются чрезмерная детализация, повышенная аккуратность. Но если что-то не попало в сферу внимания застревающей личности, то этому внимание не уделяется совсем.</p>
Конформный	<p>Как правило, работники с конформным характером имеют хорошую профессиональную подготовку. Но в случае, если работа не получается, например цифры не сходятся, такой сотрудник теряется. И вместо того, чтобы самостоятельно разобраться в проблеме, обращается к коллегам за помощью. Давать советы такому работнику бесполезно — он растерян, несобран, абсолютно несамостоятелен. Конформисты нуждаются не в помощи, а в постоянном руководстве. Работа часто ими не доводится до конца. Эти работники робки, покорны и готовы выполнять любую другую работу, так как всегда стремятся избежать наказания со стороны начальства. Они нерешительны, неорганизованны, боятся малейшей трудности. Они не умеют спорить, со всеми соглашаются, легко чувствуют так называемое «среднестатистическое». Сотрудники с таким типом характера являются цементом любого коллектива. Они являются естественными носителями его норм, ценностей, интересов, т.е. всего того, что принято называть корпоративной культурой. Конформисты имеют ценное достоинство характера — мягкость в общении, способность растворить себя в интересах другого человека.</p>
Неустойчивый	<p>Сразу можно сказать, что работник с неустойчивым характером на производстве — далеко не подарок. И по возможности следует от такого сотрудника избавиться. Работники с неустойчивым характером сразу заводят себе на работе «дружков», с которыми постоянно проводят время в курилке. У людей с таким характером нет твердых внутренних принципов, недостаточно развито чувство долга, отсутствуют высшие человеческие мотивы. Неустойчивые личности постоянно стремятся к сиюминутным удовольствиям и развлечениям. Они любят посмеяться над чужими недостатками, испытывать превосходство над другими. Часто пренебрегают элементарными обязанностями, настроены только на потребление. Любят блага жизни получать за счет других, считают, что удовольствия — основной мотив, ради которого стоит жить. У них ярко выраженное нежелание трудиться. На производстве неустойчивые работники пренебрегают той частью обязанностей, которая требует кропотливого труда.</p>

Циклоидный	Работники с циклоидным характером неровны в работе. То все горит в руках, то работа идет медленно, и все валится из рук. То настроение отличное, то — депрессия. Циклы длятся обычно по две недели. В период подъема циклоиды веселы, энергичны, жизнь кажется им прекрасной, в фазе подъема циклоиды проявляют себя как гипертимы: общительны, доброжелательны, быстро говорят, легко решают возникшие проблемы. У них может возникать ощущение неограниченности собственных возможностей и даже проявляться некоторая переоценка собственной личности. В период спада циклоид хандрит: ухудшается работоспособность, снижается общительность, падает настроение. При этом характере наблюдаются периодические изменения работоспособности, активности и настроения.
------------	---

### 3. Психологические аспекты малых групп

Поскольку социальная жизнь организована так, что человеку мало что удастся сделать в одиночку, не прибегая к участию в группах, последние изучаются в рамках системного подхода как особые социальные системы, состоящие из взаимосвязанных элементов.

*Социальная группа* представляет собой важную форму объединения людей в процессе деятельности и общения. Педагогика рассматривает социальную группу как относительно устойчивую совокупность людей, связанных системой отношений, регулируемых общими ценностями и нормами. Цели, общие нормы, санкции, групповые ритуалы, отношения, совместная деятельность, вещная среда и т.д. - все эти феномены выступают в качестве особых компонентов социальной группы, определяющих меру ее устойчивости.

Среди таких групп можно выделить большие и малые. Большие представлены государствами, нациями, народностями, партиями, классами, другими социальными общностями, выделяемыми по профессиональным, экономическим, религиозным, культурным, образовательным, возрастным, половым и другим всевозможным признакам. Через эти группы опосредованно осуществляется воздействие идеологии общества на психологию составляющих их людей.

Непосредственным проводником влияния общества и больших социальных групп на индивида является малая группа. Она представляет собой небольшое объединение людей (от 2 – 3 до 20 – 30 человек), занятых каким-либо общим делом и находящихся в прямых взаимоотношениях друг с другом. Малая группа представляет собой элементарную ячейку общества. В ней человек проводит большую часть своей жизни. Примерами малых групп, наиболее значимых для человека, являются семья, школьный класс, трудовой коллектив, объединения близких друзей, приятелей и т.п.

Малые группы могут быть разными по величине, по характеру и структуре отношений, существующих между их членами, по индивидуальному составу, особенностям ценностей, норм и правил взаимоотношений, разделяемых участниками, межличностным отношениям, целям и содержанию деятельности.

## **Классификация малых групп.**

*Условные, или номинальные,* – это группы, которые объединяют людей, не входящих в состав ни одной малой группы.

*Реальные* - представляют собой действительно существующие объединения людей, полностью отвечающие определению малой группы.

*Естественные* - группы, которые складываются сами по себе, независимо от желания экспериментатора. Они возникают и существуют, исходя из потребностей общества или включенных в эти группы людей.

*Лабораторные* группы создаются экспериментатором с целью проведения какого-либо научного исследования, проверки выдвинутой гипотезы. Они столь же действенны, как и другие группы, но существуют временно – только в лаборатории.

Естественные группы делятся на *формальные* и *неформальные*. Первых отличает то, что они создаются и существуют лишь в рамках официально признанных организаций, вторые возникают и действуют как бы вне рамок этих организаций (сравните, к примеру, школьный класс как официальную малую группу и неформальное молодежное объединение как неофициальную группу). Цели, преследуемые официальными группами, задаются извне на основе задач, стоящих перед организацией, в которую данная группа включена. Цели неофициальных групп обычно возникают и существуют на базе личных интересов их участников, могут совпадать и расходиться с целями официальных организаций.

Среди высокоразвитых малых групп особо выделяются коллективы. Психология развитого коллектива характеризуется тем, что деятельность, ради которой он создан и которой на практике занимается, имеет, несомненно, положительное значение для очень многих людей, не только для членов данного коллектива. В коллективе межличностные отношения основаны на взаимном доверии людей, открытости, честности, порядочности, взаимном уважении и т.п.

Для того чтобы назвать малую группу коллективом, она должна соответствовать ряду весьма высоких требований:

- успешно справляться с возложенными на нее задачами,
- иметь высокую мораль, хорошие человеческие отношения,
- создавать для каждого своего члена возможность развития как личности,
- быть способной к творчеству, т.е. как группа давать людям больше, чем может дать сумма того же количества индивидов, работающих в отдельности.

Психологически развитой как коллектив считается такая малая группа, в которой сложилась дифференцированная система различных деловых и личных взаимоотношений, строящихся на высокой нравственной основе. Такие отношения можно назвать коллективистскими.

Что же такое коллективистские отношения? Они определяются через понятия нравственности, ответственности, открытости, коллективизма, контактности, организованности, эффективности и информированности.

Таких малых групп, которые полностью бы отвечали всем перечисленным требованиям коллектива, в действительности почти нет. Большинство реально существующих малых групп занимает промежуточное положение между слаборазвитой группой и высокоразвитым коллективом. По отдельным своим социально-психологическим параметрам эти группы вполне могут претендовать на то, чтобы называться коллективами, однако по другим серьезно уступают.

#### **4. Социально-психологическая теория коллектива.**

Важнейший признак коллектива, по Макаренко, — это социально-позитивная деятельность, отвечающая потребностям общества. Первым признаком коллектива как группы особого рода является его направленность, обеспечивающая особое качество личностей, в него входящих, их целеустремленность, позволяющую создать организацию с соответствующими органами управления и выделением лиц, уполномоченных на выполнение определенных функций. Природа отношений в коллективе обладает особым свойством: признанием важнейшей роли совместной деятельности в качестве фактора, образующего коллектив и опосредующего всю систему отношений между его членами.

Для развития общественно значимых целей, ради которых создан коллектив, должны быть обрисованы "перспективные линии" развития, разработана "диалектика требований", организованы "завтрашние радости". Успешное сочетание всех этих факторов создает в коллективе атмосферу, соответствующую развитию личностей, входящих в него. Успех внутренних процессов коллектива может быть обеспечен, только если все нормы взаимоотношений, вся организация деятельности внутри коллектива строятся на основе соответствия образцов более широкой системы социальных отношений, развивающихся в обществе в целом. Коллектив включен во всю систему отношений общества, и поэтому успешность его действий может быть реализована лишь при согласованности целей коллектива и общества.

#### *Обязательные признаки коллектива:*

- Объединение людей во имя достижения определенной, социально одобряемой цели.
- Наличие добровольного характера объединения.
- Целостность (коллектив - некоторая система деятельности с организацией, распределением функций, структурой управления).
- Коллектив как особая форма взаимоотношений между его членами, обеспечивающая принцип развития личности вместе с развитием коллектива.

#### **Стадии развития коллектива**

По мере развития коллективы любых организаций обычно проходят через определенный ряд последовательных стадий (или этапов).

1. *Притирка*. Этап первичного знакомства и адаптации. Люди постепенно знакомятся друг с другом, налаживают деловые и личные взаимоотношения, возникают первые симпатии и антипатии.

На этом этапе развития часто наблюдается, так называемая, «псевдосплоченность» коллектива. На первый взгляд, новый коллектив выглядит деловым и организованным, но на самом деле люди пока только изучают друг друга, пытаются определить своих вероятных противников и сторонников, вникают в специфику организационных отношений. Подлинные чувства часто скрываются. Подлинного обсуждения целей и методов работы почти нет. Люди еще мало знают своих коллег, почти не слушают друг друга, а творческая коллективная работа фактически отсутствует.

2. *Этап «Дворцовых переворотов»*. Это период борьбы за лидерство. Освоившись в коллективе, некоторые его члены стремятся занять доминирующие позиции. Личные взаимоотношения приобретают значение, сильные и слабые стороны отдельных индивидов выходят наружу. Коллектив начинает обсуждать, как достичь согласия, и пробует улучшить взаимоотношения. На этой стадии развития иногда происходит силовая борьба за лидерство, в результате которой может произойти как смена лидера, так и расформирование коллектива.

3. *Результативность*. Потенциал коллектива возрастает, и перед ним встает вопрос, как использовать имеющиеся теперь способности и ресурсы. Методы работы пересматриваются, появляется желание экспериментировать, и принимаются меры по повышению производительности. Чаще всего быстро достигаются высокие результаты.

4. *Эффективность*. Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на правильное использование времени и на уточнение задач.

5. *Мастерство*. В развитом коллективе действуют прочные связи между его членами. Людей принимают и оценивают по достоинству, а не по претензиям. Отношения носят неформальный характер, но приносят удовлетворение. Коллектив способен показывать превосходные результаты и устанавливает высокие стандарты достижений.

6. *Старение*. Внешние условия изменились, а коллектив продолжает работать над ранее поставленными целями, уже не отвечающими задачам нового времени. На этой стадии развития коллективу еще удается за счет опыта и былого мастерства «держаться на плаву», но по результативности он уже проигрывает более активным конкурентам.

7. *Смерть*. Происходит крупная реорганизация предприятия или его полная ликвидация, коллектив формально прекращает свое существование, и люди трудоустраиваются в другие места. В процессе реорганизации результативность работы коллектива очень низкая, и лучше этот процесс сократить до минимума («быстрая кончина»).

## 5. Власть и лидерство

*Руководитель организации* - это человек, который одновременно с обладанием формальным статусом, является лидером, и эффективно управляет своими подчиненными. Влияя на людей, он заставляет их выполнять порученную работу.

*Влияние* - это поведение отдельного человека, которое может вносить изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого человека.

*Власть* - возможность влиять на поведение людей.

Существуют следующие формы власти:

- Власть, основанная на принуждении. Влияние посредством страха. Руководитель имеет возможность наказать подчиненного (увольнение, понижение в должности, лишение денежного вознаграждения).
- Власть, основанная на вознаграждении. Награда дает положительные стимулы для качественного выполнения работы.

**Лидерство** - это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы и направлять их усилия на достижение целей организации.

Для того, чтобы лидерство и влияние были эффективными, руководители применяют власть.

**Лидер** — это личность, за которой все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы. Он может быть назначен официально, а может и не занимать никакого официального положения, но фактически руководить коллективом в силу своих организаторских способностей. Руководитель назначен официально, извне, а лидер выдвигается “снизу”. Лидер не только направляет и ведет своих последователей, но и хочет вести их за собой, а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним. Исследования показывают, что знания и способности лидера оцениваются людьми всегда значительно выше, чем соответствующие качества остальных членов группы. Лидеру присущи следующие психологические качества: уверенность в себе, острый и гибкий ум, компетентность как доскональное знание своего дела, сильная воля, умение понять особенности психологии людей, организаторские способности. Однако анализ реальных групп показал, что порой лидером становится человек, и не обладающий перечисленными качествами, и, с другой стороны, человек может иметь данные качества, но не являться лидером. Возникла ситуативная теория лидерства, согласно которой лидером становится тот человек, который при возникновении в группе какой-либо ситуации имеет качества, свойства, способности, опыт, необходимые для оптимального разрешения этой ситуации для данной группы. В разных ситуациях группа выдвигает разных людей в качестве лидера. В исследованиях Б. Д. Парыгина выделены типы лидеров в зависимости от характера деятельности (универсальный лидер, ситуативный лидер), ее содержания (лидер-вдохновитель, лидер-исполнитель, деловой лидер, эмоциональный лидер) и стиля руководства (авторитарный лидер, демократический лидер).

Таким образом, лидером группы может стать только тот человек, кто способен привести группу к разрешению тех или иных групповых ситуаций, проблем, задач, кто несет в себе наиболее важные для этой группы личностные черты, кто несет в себе и разделяет те ценности, которые присущи группе.

Контрольные вопросы

1. Что значит быть личностью?
2. Из каких элементов состоит психологическая структура личности?
3. Перечислите виды малых групп.
4. Назовите обязательные признаки коллектива.
5. На какой стадии развития коллектив способен показывать самые высокие результаты труда?
6. В чем отличие понятий власти и лидерства?

### **Тема № 10: Этика делового общения. Виды делового общения.**

*План лекции:*

1. Понятие и виды делового общения
2. Правила построения и ведения деловой беседы
3. Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров
4. Правила подготовки делового совещания

Каждому человеку приходится сталкиваться с тем, что принято называть деловым общением. Как правильно составить официальное письмо или приглашение, принять партнера и провести переговоры с ним, разрешить спорный вопрос и наладить взаимовыгодное сотрудничество? Всем этим вопросам во многих странах уделяется очень большое внимание. Особое значение деловое общение имеет для людей, занятых бизнесом. Во многом от того, насколько они владеют наукой и искусством общения, зависит успех их деятельности. На Западе соответствующие учебные курсы есть практически в каждом университете и колледже, издается множество научной и популярной литературы.

К сожалению, в нашей стране в течение долгого времени той стороне делового общения, которая связана с психологией и технологией ведения деловых бесед и переговоров вообще не уделяли внимания, полагая, что здесь и учить-то нечему.

Сейчас времена изменились. Во-первых, значительно расширился круг лиц, связанных по роду своей деятельности с зарубежными партнерами. Чтобы успешно вести дела, им необходимо знать общепринятые правила и нормы делового общения, уметь вести переговоры и беседы. Во-вторых, становясь частью единого делового мира, мы все в большей мере переносим

существующие общие закономерности на нашу действительность, требуя и от отечественных партнеров цивилизованного общения.

Очень важны и психологические аспекты делового общения. Вопрос, с которым постоянно сталкиваются деловые люди, как построить беседу, переговоры. Важно понимать общие закономерности делового общения, что позволит анализировать ситуацию, учитывать интересы партнера, говорить на общем языке. Мастерство в любом деле приходит с практикой, и деловое общение не является исключением.

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

*Виды делового общения:* беседы, переговоры, совещания, телефонные разговоры.

*Беседы:* 1. - индивидуальная беседа,

- групповая беседа,

- слушание выступающих и докладчиков.

2. - свободные и целенаправленные с двусторонним обменом информацией (с учетом или без учета времени),

- специально подготовленные и строго регламентированные.

### **Правила построения деловой беседы:**

*1 этап – подготовительный:*

- задачи

- составление плана

- регламент

- место проведения

- время проведения

- согласование с собеседником

На этом этапе проверяется готовность по следующим пунктам:

- тщательная продуманность хода беседы

- свобода от стереотипов, готовность принимать людей такими, какие они есть,

- полная готовность выслушать собеседника, ответить на все его вопросы

- наличие точного, ясного и корректного плана беседы

- способность составленного плана вызывать вопросы, уводящие обсуждение в сторону,

- наличие естественных и убедительных формулировок

- выражение мыслей точно и ясно

- правильный выбор тона беседы

- попытка представить себя на месте собеседника и понять его

*2 этап – ознакомительный:*

- преодоление психологического барьера,

- установление атмосферы доверия.

3 этап – основной:

Таблица1. Структура основного этапа беседы

вводная часть	вопросы	
	возражения	
основная часть	доказательства	слушание
	выводы	
заключительная часть	решения	

### **Правила ведения беседы:**

1. Если на беседу пришли впервые, то, необходимо войдя назвать себя.
2. Встречая посетителя, необходимо встать из-за стола и усадить собеседника напротив. Если встречаетесь с человеком знакомым, приветствуя его, называя при этом по имени и отчеству, достаточно встать из-за стола, переходить на другое место необязательно.
3. Перед началом беседы необходимо предупредить собеседника о времени, которым вы располагаете для беседы.
4. Нужно уметь слушать и правильно задавать уточняющие и наводящие вопросы, которые могут помочь раскрыть мысли собеседника, определить его точку зрения.
5. первое слово за вашим собеседником, независимо знаком он вам или не знаком.
6. Первый вопрос – простой и интересный, но не дискуссионный.
7. Чем больше человек хочет убедить, тем меньше он должен утверждать. Свою точку зрения излагать так, чтобы собеседник увидел ситуацию с вашей позиции.
8. Причину неудачи ищите только в себе.
9. Не следует бояться выказывать эмоции.
10. Избегайте категоричности во всем.
11. В процессе беседы последовательно проводите основную мысль.

### **Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров.**

Следует заметить, что в последние годы, как бы парадоксально это ни звучало, не было открыто ни одного нового фундаментального принципа ведения деловых бесед, хотя замечен существенный прогресс в разработке техники и тактики их ведения. Из имеющегося в этой области опыта мы выделим пять основных принципов, которые являются универсальными и могут быть применены в любой ситуации.

**Первый принцип - привлечь внимание собеседника.** Если вы не в состоянии сделать это, если партнер вас не слушает, зачем вам вообще что-то говорить? (Начало беседы).

**Второй принцип - пробудить в вашем собеседнике заинтересованность.** Когда партнер проявит желание к беседе, потому что уверен, что ваши предложения будут ему полезны, это означает, что он вас будет с удовольствием слушать (Передача информации).

**Третий принцип - принцип детального обоснования.** На основе вызванного интереса надо убедить партнера в том, что он поступит разумно, согласившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ему и его предприятию пользу (Аргументация).

**Четвертый принцип - выявить интересы и устранить сомнения вашего партнера.** Если партнер ведет себя осторожно и не видит возможности применения ваших идей и предложений на своем предприятии, хотя и понимает их целесообразность, вы должны выяснить и разграничить его желания (нейтрализация, опровержение замечаний).

**Пятый принцип - основной - заключается в преобразовании интересов партнера в окончательное решение (Принятие решения).**

Наряду с этими пятью принципами нужно запомнить несколько следующих рекомендаций по ведению деловых бесед. Их универсальный характер основывается на таком простом факте, что в любой беседе вы должны искусно приспособиться к своему партнеру в данный момент, независимо от того, о каких деловых или личных отношениях идет речь.

**Рекомендации** эти следующие:

1. Заранее напишите план беседы, обработайте наиболее важные формулировки.
2. Применяйте положения психологии о периодическом воздействии на партнера в ходе беседы, а именно:
  - неблагоприятные моменты и факты чередовать с благоприятными;
  - начало и конец - только положительные фразы.
3. Помните постоянно о движущих мотивах партнера:
  - его ожиданиях;
  - преимуществах, которых он добивается посредством этой беседы;
  - его позиции;
  - его желании самоутвердиться;
  - его чувстве справедливости;
  - его самолюбии.

4. Избегайте задавать вопросы, на которые собеседник может ответить "Нет", облегчайте ему "Да - ответ".
5. Повторяйте в ходе беседы, переговоров основные мысли вашего партнера, следите за своими мыслями и высказываниями, не повторяйтесь.
6. Избегайте отклонений от предмета переговоров и превосходной степени сравнения.
7. Внимательно выслушивайте собеседника до конца, ведь слушать с должным вниманием то, что вам хочет сообщить собеседник, - это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость.
8. Никогда не пренебрегайте значением предубеждений вашего партнера. Вспомним свой собственный опыт: часто ваше мнение складывается до того, как вы тщательно взвесили все факты. И для вас, и для вашего партнера будет лучше, если вы вместе осознаете это.
9. Избегайте недоразумений и неверных толкований! Ваше изложение должно быть ясным, наглядным, систематизированным, сжатым, простым и понятным. При любой неясности сразу же безо всякого смущения прямо спрашивайте у партнера, что он все же подразумевает?
10. Уважайте своего партнера! Ведь техника ведения бесед и переговоров - это общения с людьми. Будьте внимательны и предупредительны к собеседнику, цените его аргументы, даже если они слабы.
11. Всегда, когда возможно, будьте вежливы, дружески настроены, дипломатичны и тактичны. Помните, что вежливость не снижает определенности просьбы или предложения, но во многом препятствует появлению у партнера внутреннего сопротивления. Вежливость должна быть в меру, без лести и подхалимажа. Дипломатичное же поведение предполагает осторожность, сообразительность и простую учтивость.
12. Если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда температура беседы поднимается.
13. Любым возможным способом постарайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, утя внутреннюю борьбу между его желаниями и реальными возможностями, чтобы он мог сохранить свое лицо. Дайте ему время, чтобы он сам постепенно убедился в правильности ваших положений.
14. Подумайте о тактических приемах ведения переговоров.
15. Попытайтесь в ходе беседы достичь своей цели или же найдите приемлемый компромисс.

### **Правила подготовки и проведения переговоров:**

Подготовка по существу переговоров должна происходить основательно. Обратимся к книге К.Ханса "Добивайтесь своего - это успех на переговорах". Предложенный в ней вопросник - хороший советчик. Вот лишь некоторые вопросы из него для изучения партнера:

1. Какого "сторонника" я могу привести с собой?
2. Что у вас общего?
3. Какие у него увлечения?
4. Какие излюбленные темы?
5. Какие политические убеждения?
6. Что за психологический тип?
7. Какие у него особенности?
8. Каково его отношение ко мне, к моей фирме?
9. Есть ли у него табу?
10. В каком положении он находится: независим, испытывает давление со стороны, заинтересован?
11. Какова моя тактика?
12. Какой может быть его тактика?

Готовясь к переговорам, надо иметь в виду, что уже на этой стадии происходит установление рабочих отношений с партнером.

В самом общем виде можно говорить о трех основных этапах ведения переговоров:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений, их обоснование);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

Итак, выделяются четыре основных способа подачи позиции, которые могут быть использованы участниками переговоров при их ведении:

- открытые позиции;
- закрытые позиции;
- подчеркивание общности в позициях;
- подчеркивание различий в позициях.

Использование способа подачи на конкретном этапе будет составлять тактический шаг.

В каждом выступлении участников переговоров может содержаться как один способ подачи позиции, так и все четыре. Соответственно и выступление может состоять из одного или нескольких тактических шагов. Подчеркивание общности и открытие позиции являются неким аналогом "мягкого", кооперативного поведения, а подчеркивание различий и закрытие позиций - аналогом жесткого, конкурентного типа ведения переговоров. Какую стратегию выбрать - подсказывает логика ситуации. Как правило, используется пропорциональное соотношение использования позиций, универсального решения нет.

#### **Правила ведения переговоров:**

*Правило первое:* искренне интересуйтесь другими людьми.

*Правило второе:* улыбайтесь!

*Правило третье:* помните, что на любом языке имя человека - это самый сладостный и самый важный для него звук!

*Правило четвертое:* будьте хорошим слушателем. Поощряйте других говорить о себе.

*Правило пятое:* говорите о том, что интересует вашего собеседника.

*Правило шестое:* внушайте собеседнику сознание его значимости и делайте это искренне!

Д.Карнеги возводит шестое правило в важнейший закон человеческого поведения. Следуя ему, человек ограждает себя от многих бед, приобретает множество друзей и чувство морального удовлетворения. Как только этот закон нарушается, человек встречается с трудностями.

Часто на анализ переговоров просто не остается времени. В лучшем случае подводятся итоги содержательной части - что было сделано. Вопросы же о том, как были достигнуты договоренности, участники переговоров зачастую не рассматривают вообще. Такое игнорирование анализа процессуальной стороны может впоследствии обернуться неудачами и содержательного плана. Поэтому каждый раз по завершении переговоров их участникам целесообразно обсудить следующие вопросы:

- что, какие действия способствовали успеху переговоров;
- какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров;
- каким было поведение партнера на переговорах;
- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах.

### **Запомните: Практика - лучший учитель!**

Внимание! Последствия плохо организованных переговоров:

- материальные потери;
- потери репутации.

### **Правила подготовки делового совещания:**

1. Определить тему проведения совещания.
2. Обосновать актуальность, целесообразность выбранной темы.
3. Определить повестку дня: разработать круг вопросов, освещение которых позволит раскрыть данную тему, назначить выступающих по каждому вопросу.
4. Определить качественный и количественный состав участников совещания.
5. Назначить день и время проведения.
6. Выбрать место проведения совещания.
7. Описать деятельность по подготовке участников совещания:
  - кто проводит консультирование по каждому вопросу (экономист, инженер, научный консультант, представитель администрации, заместитель директора по определенному вопросу, начальник подразделения, отдела и т.д.);

- где получить информацию по каждому вопросу (отдел кадров, служба маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия, ОТК и др.);
  - информирование о проведении, повестка дня.
8. Определить продолжительность совещания, регламент.
  9. Просчитать возможные итоги совещания:
    - спрогнозировать выводы, сформулировать возможные решения, к которым придут участники совещания;
    - определить тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ;
    - определить формы подведения итогов совещания.
  10. Составить проект информирования об итогах совещания (приказ, информация на сайте, информация в СМИ и др.)
  11. Определить круг лиц, осуществляющих контроль за выполнением принятого решения.

#### Контрольные вопросы

1. Что понимают под деловым общением?
2. Назовите правило ведения деловой беседы.
3. Какими принципами нужно руководствоваться, чтобы добиться успеха во время проведения деловой беседы или переговоров?
4. Из каких основных этапов состоит подготовка к совещанию?

### **Тема № 11: Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности**

#### *План лекции:*

1. Руководство и власть в организации
2. Формы власти и влияния
3. Стили и формы управленческого поведения
4. Планирование работы менеджера

#### **1.Руководство и власть в организации**

Несмотря на то, что руководство — существенный компонент эффективного управления, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он или она влияют на других. Иногда эффективное лидерство может и мешать формальной организации. Например, влиятельный неформальный лидер может сделать так, что трудовой коллектив начнет ограничивать выпуск продукции или производить товары или услуги низкого качества. Файли, Хаус и Керр устанавливают различие между

управлением и лидерством: «Управление можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи. Лидерство же, наоборот, является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы».

Управляющий становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации — делегирования полномочий. Лидерами, с другой стороны, становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей тоже можно увеличить путем делегирования полномочий. Члены организации знают, кто их руководитель, а вот ведомые не всегда знают, что их ведут. Наконец, действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Очень часто руководитель является лидером совершенно без всякой привязки к его или ее формальной должности в иерархии. Как мы скоро узнаем, в некоторых ситуациях подчиненные могут даже вести за собой старших по должности.

Менеджеры – это те, кто достигают цели чужими руками.

Следовательно, об их работе мы должны судить по тому, как они побуждают работать других – через влияние.

*Власть* — это возможность влиять на поведение других.

*Влияние* – поведение индивида, который вносит изменения или возмущение в поведение другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа. В условиях организации таким “ножом” могла бы быть угроза увольнения.

Здесь влияние - побуждение к труду, который приводит к конкретным результатам.

Зачастую происходит отождествление власти и авторитета.

Должностная власть делегируется её обладателю сверху. Она зависит от уровня доверия высшего начальника. Она может быть в любое время забрана обратно. Личная власть - степень уважительного отношения со стороны подчинённых, приходит снизу, от подчинённых и может быть забрана подчинёнными у руководителя.

Как правило, *руководитель* – это лидер (личная власть) и должностное лицо одновременно.

«*Лидерство* - это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки» / Питер Друкер/.

*Лидерство* — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации”.

Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию - фактическому труду, необходимому для достижения целей организации. Для

того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть.

У широкой общественности понятие власти вызывает отрицательные эмоции с того самого момента, как Лорд Эктон сказал: “Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно”. Большинство людей связывает власть с насилием, силой и агрессией. Такой взгляд на власть понять можно. В самом деле, в основе власти лежит грубая сила даже в высокоразвитых обществах, которые считают, что насилию место лишь в спорте или на телевидении. Но сила - вовсе не обязательный компонент власти. В действительности мы скоро узнаем, что кулак, даже в бархатной перчатке, в некоторых обстоятельствах может скорее уменьшить, а не увеличить власть. По нашему определению:

### **Необходимость власти в управлении.**

В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне её. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Фактически эти группы представляют собой часть окружающей руководителя среды. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции. Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации — поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и профсоюзов. В идеальном варианте все эти люди и силы будут охотно сотрудничать с руководителем и предоставлять все необходимое для выполнения работы и достижения целей организации. К сожалению, реальный мир делает эту работу несколько сложнее.

Даже в том случае, когда руководитель обладает четко определенными полномочиями направлять усилия подчиненных, это не всегда оказывается возможным. Современные рабочие обычно гораздо более образованы и меньше согласны смириться с традиционной властью, чем их предшественники. Даже если такой проблемы не возникнет, руководитель часто зависит от людей, которые ему формально не подчинены.

Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которую испытывает руководящий персонал. Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими многочисленными “неуправляемыми” силами, он или она не может выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность как индивидуального трудового вклада, так и деятельности всей организации. Власть и влияние, инструменты лидерства, являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения подобных ситуаций. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит

эффективность его деятельности, он или она не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей. Таким образом, власть, хотя часто и неправильно используемая, является необходимым условием успешной деятельности организации. Как утверждает социолог Роберт Бирстед, «власть стоит за каждой организацией и подпирает ее структуру. Без власти нет организации и нет порядка».

Концепция зависимости также подтверждает несостоятельность еще одного распространенного мнения о власти. Многим людям кажется, что обладание властью подразумевает возможность навязывать свою волю, независимо от чувств, желаний и способностей другого лица. Если бы это было так, то назначенные руководители организаций всегда имели бы власть для оказания влияния, по крайней мере, на своих собственных подчиненных. Однако сейчас повсеместно признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

В условиях организации, например, власть, только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Это можно выразить следующей формулой: уровень влияния облеченного властью лица А на лицо Б = степени зависимости лица Б от лица А.

### **Власть подчиненных.**

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако, в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания. Ярким примером власти подчиненных над руководителем являются исключительно благоприятные контракты, которые могут получить известные артисты и спортсмены. Их начальство, конечно, предпочло бы не выплачивать никому более миллиона долларов, т.е. сумму, намного превышающую их собственный заработок. Однако, у них почти нет выбора, так как их организация и, следовательно, они сами в большой степени зависят от этих лиц в достижении своих целей, а конкуренция в популярных видах спорта очень велика.

Научные исследования подтвердили, что **подчиненные обладают властью**. Одно из исследований показало, что даже у вспомогательного

персонала больниц есть власть, так как лечащие врачи зависят от них. Эта зависимость создалась из-за укороченного рабочего дня врачей, огромного объема необходимой административной работы и малой заинтересованности в ней со стороны врачей. В результате возник молчаливый сговор, по которому вспомогательный персонал получал больше полномочий для принятия решений в отношении больных в обмен на выполнение некоторых административных функций за врачей. Если врач нарушал этот уговор, персонал не выдавал ему информации, не подчинялся приказам и вообще не сотрудничал. Это создавало трудности в обработке необходимой документации и получении уточненной медицинской информации, необходимой врачу для каждодневной лечебной работы.

Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, — непокорности.

Кроме подчиненных, над **руководителем могут иметь власть его коллеги**. Например, если руководитель по финансовым или производственным вопросам зависит от услуг отдела по обработке данных, начальник этого отдела будет иметь над ним некоторую власть. Возросшее значение компьютеров в организациях привело к тому, что возросла власть персонала отделов обработки данных. Чем больше необходимой информации, ресурсов или услуг один руководитель дает другому, тем больше его или ее власть над этим другим руководителем. Поскольку секретари начальников как правило знают, с кем нужно связаться, чтобы получить конкретную информацию, то они также часто держат в руках значительную долю власти. Джон П. Коттер отмечает, что руководитель может увеличить свою власть, дав другим возможность увидеть, что они зависят от него в вопросах ресурсов, необходимых для их работы. Эти ресурсы могут означать доступ к важным персонам, информации, услугам, деньгам, нужным собраниям и т.д.

## **2. Формы власти и влияния.**

Для того чтобы обладать властью, необходимо руководителю иметь возможность держать под своим контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя, то, что создаст его зависимость и заставит его действовать так, как желает руководитель. Это «что-то» есть у нас всех. По определению Маслоу — основные потребности следующие: физиологические потребности, потребность в защищенности, социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении. Власть зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя.

Все формы влияния побуждают людей исполнять желания другого человека, удовлетворяя неудовлетворенные потребности или препятствуя их удовлетворению, или они побуждают исполнителя ожидать, что потребность будет или не будет удовлетворена в зависимости от поведения исполнителя. Как мы уже говорили, люди строят предположения относительно того, что может произойти, если они будут вести себя определенным образом. Видя

именно такое поведение, человек начинает представлять в уме воздействие его или ее поведения на состояние его или ее потребностей. А руководитель также представляет эффект своего влияния на поведение будущего исполнителя. В результате руководитель и исполнитель усваивают схожую или несхожую манеру поведения на будущее.

Власть может принимать разнообразные формы. Френч и Рэйвен, исследователи в области власти и лидерства (руководства), разработали удобную классификацию основ власти. Согласно их классификации, имеется пять основных форм власти:

1. **ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ПРИНУЖДЕНИИ.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

2. **ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ВОЗНАГРАЖДЕНИИ.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

3. **ЭКСПЕРТНАЯ ВЛАСТЬ.** Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

4. **ЭТАЛОННАЯ ВЛАСТЬ (власть примера).** Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

5. **ЗАКОННАЯ ВЛАСТЬ.** Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание, и что его или ее долг — подчиняться им. Он или она исполняют приказание влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют **ТРАДИЦИОННОЙ ВЛАСТЬЮ**. Законная власть бывает действительна тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя только потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми. Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Они также являются средствами, которые могут быть использованы неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организации.

### **3. Стили и формы управленческого поведения**

Взаимоотношения руководителя с подчиненных, психологический климат коллектива, результаты работы коллектива зависят от стиля управления, реализуемого руководителем.

Выделяют следующие **стили управления**.

**Авторитарный** (или директивный, или диктаторский) стиль управления: для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений (“минимум демократии”), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания (“максимум контроля”), отсутствие

интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков больше, чем достоинств:

- 1) высокая вероятность ошибочных решений;
- 2) подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;
- 3) неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;
- 4) неблагоприятный психологический климат обуславливает повышенную
- 5) психологически-стрессовую нагрузку, оказывает вредное воздействие на психическое и физическое здоровье.

Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т. п.).

**Демократический** (или коллективный) стиль управления: управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников (“максимум демократии”), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками (“максимум контроля”), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, т. к. он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат и сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, психологически-коммуникативных способностях руководителя.

**Либерально-анархический** (или попустительский, или нейтральный) стиль руководства характеризуется, с одной стороны, “максимумом демократии” (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а с другой стороны, “минимумом контроля” (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на “самотек”), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем, психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

Непоследовательный (алогичный) стиль руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому (то авторитарный, то попустительский, то демократический, то вновь

авторитарный и т. п.), что обуславливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

**Стиль управления эффективного менеджера** отличается гибкостью, индивидуальным и ситуативным подходом.

Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива (П. Херси, К. Бландэд).

### **Формы управленческого поведения**

**Низкий уровень:** «Не хотят работать, не умеют работать» (низкая квалификация, недобросовестные работники)

Форма управленческого поведения - «**Авторитарное указывание**»

1. четкие указания, что и как делать, инструктаж;
2. постоянный контроль работы;
3. когда необходимо - наказывайте, отмечайте ошибки и хорошую работу, поощряйте хорошие результаты работы.

**Средний уровень:** «Хотят работать, но еще не умеют работать» (недостаточно опыта, хотя обладают определенными базовыми навыками и старательны, добросовестны).

Форма управленческого поведения – «**Популяризация**»

1. указания, инструктаж в популярной форма (наставничество, совет, рекомендации, дается возможность и самостоятельность проявить);
2. регулярный контроль работы;
3. уважительное, доброжелательное отношение;
4. интенсивное общение (оцениваются индивидуальные характеры, выявляются общие интересы);
5. когда необходимо – приказывайте;
6. вознаграждайте позитивное поведение, когда необходимо – наказывайте.

**Хороший уровень:** «Хотят и умеют работать» (имеют базовые навыки и квалификацию, достаточные для большинства аспектов работы). Дальнейшее развитие такой группы сотрудников требует, чтобы они в своей работе брали на себя больше ответственности, и чтобы их моральное состояние оставалось хорошим

Форма управленческого поведения – «**Участие в управлении**»

1. проводите консультации с сотрудниками по отдельным проблемам советуйтесь с ними;
2. поощряйте инициативу подчиненных, высказывание ими своих замечаний, предложений;
3. предоставляйте больше ответственности;
4. ограничивайте прямые указания и контроль;
5. создавайте системы самоконтроля сотрудников;
6. ставьте цели, не уточняя способ их достижения;
7. широко общайтесь;
8. вознаграждайте активность, инициативу, хорошую работу.

### **Высокий уровень:**

«Хотят и умеют работать творчески» (экстра специалисты, достигшие высокой квалификации, ответственные, инициативные работники)

Форма управленческого поведения – «**Передача полномочий**»

1. ставьте проблему, проясняйте цели и достигайте согласия по отношению к ним;
2. предоставьте необходимые права, полномочия сотруднику для самостоятельного решения проблемы;
3. избегайте вмешательства в дела;
4. самоуправление и самоконтроль у сотрудников;
5. если вас просят, оказывайте поддержку;
6. серьезно реагируйте на просьбы.

### **4. Планирование работы менеджера**

Самое главное в работе – это найти свой личный стиль, он будет самым лучшим. А следующие правила и принципы могут послужить импульсами для составления распорядка дня, но они не носят характера обязывающих рекомендаций

Все организационные принципы можно условно разделить на три группы:

#### **1. Начало дня**

- Начинать день с позитивным настроением (для каждого дня нужно находить какое-нибудь позитивное начало, т.к. тот настрой, с которым приступаете к предстоящим задачам, имеет немаловажное значение для будущих успехов и неудач).
- Хорошо позавтракать и без спешки - на работу (старт с точностью до наоборот очень легко может испортить настроение на целый день).
- Начинать работу нужно в одно и то же время (человек – пленник привычек, а таким образом можно поддерживать себя “в кондиции” и приступать к работе в определенное время дня).
- Перепроверка плана дня (это нужно для того, чтобы переоценить степень важности и срочности, поставленных накануне целей и задач, т.к. план на день должен быть реалистичным).
- В начале – ключевые задачи (начинать нужно с дел, имеющих больший приоритет).
- Приступать без “раскачки” (различные социальные контакты, типа приветствий, обсуждения последних новостей, нужно перенести на менее напряженное время).
- Согласовывать план дня с секретарем (т.к. секретарь является важнейшим партнером менеджера, (когда речь идет о создании оптимальных условий для деятельности), то с ним нужно согласовать все сроки, приоритеты, цели, и тогда он будет эффективнее работать и оградит от всех ненужных помех).

- Утром заниматься сложными и важными делами (когда возникнут текущие дела и разного рода отвлечения, уже не получится уделить достаточно времени на важнейшие вопросы).

## **2. Основная часть дня**

- Хорошая подготовка к работе (ею можно существенно рационализировать и сэкономить общее рабочее время).
- Влиять на фиксацию сроков (установленные ранее сроки принимаются безоговорочно; но нужно стараться, обговаривая сроки, которые плохо укладываются в собственные планы, приспособливать их к своим интересам, тем самым получая альтернативные варианты).
- Избегать действий, вызывающих обратную реакцию (перепроверяйте все свои акции (согласование сроков, визиты, письма, телефонные разговоры) с точки зрения их необходимости и опасности ответной реакции).
- Отклонять дополнительно возникающие неотложные проблемы (отвлечение на так называемые срочные обстоятельства приводит к забвению на более или менее длительное время первостепенных задач, а это влечет за собой дополнительные затраты времени и средств).
- Избегать незапланированных импульсивных действий (импульсивное отклонение от разработанного плана снижает производительность, поскольку не соблюдаются установленные приоритеты).
- Своевременно делать паузы/соблюдать размеренный темп (нужно рассматривать паузы не как трату времени, а как подзарядку энергией во время отдыха; но злоупотреблять ими тоже нельзя, может исчезнуть способность к концентрации).
- Небольшие однородные задачи выполнять сериями (необходимо расправляться с мелочами (телефонные звонки, “летучки”, диктовка писем, чтение корреспонденции), объединяя однородные задачи в блоки).
- Рационально завершать начатое (отвлечение от основной задачи стоит немало времени, т.к. по возвращении к ней приходится вновь повторять уже сделанное; вследствие такого нарушения систематичности в работе существенно ограничиваются способности к творчеству и решению проблем).
- Использовать временные промежутки (не оставляйте незаполненными незапланированные промежутки времени, уходящие на ожидания и на “холостые ходы”, используйте их с наибольшей пользой).
- Работать антициклично (в течение более спокойного дообеденного периода старайтесь решать самые важные из запланированных задач; “беспокойный” период используйте для выполнения дел, запланированных “про запас”; ниже приведен график, на котором показано течение типичного рабочего дня в конторе).
- Выкраивать спокойный час (необходимо каждый день резервировать одного спокойного, или закрытого, часа, в течение которого никто не будет беспокоить – это время для себя; используйте это время для важных,

но не срочных дел, носящих долговременный характер, например для повышения уровня квалификации).

- Контролировать время и планы (наряду с отслеживанием своего времени, необходимо перепроверять свои планы дня с точки зрения выполненных задач, установления новых приоритетов).

### **3. Конец дня**

- Завершать неделанное (завершение небольших начатых дел, отсрочка которых может привести к дополнительным затратам труда, например просмотр корреспонденции).
- Контроль за результатами и самоконтроль (сравнение намеченного в распорядке дня объема работы с реально выполненной).
- План на следующий день (нужно разработать план на следующий день с установлением целей, приоритетов и т.п.).
- Домой с хорошим настроением (Нужно радоваться предстоящему заслуженному отдыху после трудового дня).
- Каждый день должен иметь свою кульминацию (в смысле позитивного образа жизни важно осознать, какое качество и какую ценность имеет каждый день для жизни менеджмента; нужно каждый прожитый день по возможности делать в целом удавшимся днем).

Составление планов дня с помощью различных методов

Дневной план представляет собой последнюю и одновременно самую важную ступень в системе планирования времени, конкретное воплощение поставленных целей. В нем устанавливается, какие задачи и дела должны быть выполнены в течение соответствующего рабочего дня, причем к предусмотренным ранее, запланированным прибавляются непредусмотренные.

Контрольные вопросы:

1. В чем различие между управлением и лидерством?
2. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?
3. Дайте определение власти.
4. Дайте краткое описание концепции баланса власти между руководителями и подчиненными.
5. Каковы существуют стили управленческого поведения?
6. Назовите формы управленческого поведения хорошего и высокого уровней.

## **Тема №12: Применение информационных технологий в профессиональной деятельности.**

*План лекции:*

1. Понятие информационной технологии
2. Особенности профессионального общения с использованием современных средств коммуникаций.

### 1. Понятие информационной технологии

*Технология* при переводе с греческого (*techne*) означает искусство, мастерство, умение, а это не что иное, как процессы. Под процессом следует понимать определенную совокупность действий, направленных на достижение поставленной цели. Процесс должен определяться выбранной человеком стратегией и реализоваться с помощью совокупности различных средств и методов.

Под *технологией материального производства* понимают процесс, определяемый совокупностью средств и методов обработки, изготовления, изменения состояния, свойств, формы сырья или материала. Технология изменяет качество или первоначальное состояние материи в целях получения материального продукта.

Информация является одним из ценнейших ресурсов общества наряду с такими традиционными материальными видами ресурсов, как нефть, газ, полезные ископаемые и др., а значит, процесс ее переработки по аналогии с процессами переработки материальных ресурсов можно воспринимать как технологию. Тогда справедливо следующее определение.

*Информационная технология* — процесс, использующий совокупность средств и методов сбора, обработки и передачи данных (первичной информации) для получения информации нового качества о состоянии объекта, процесса или явления (информационного продукта).

*Цель технологии материального производства* — выпуск продукции, удовлетворяющей потребности человека или системы.

*Цель информационной технологии* — производство информации для ее анализа человеком и принятия на его основе решения по выполнению какого-либо действия.

Известно, что, применяя разные технологии к одному и тому же материальному ресурсу, можно получить разные изделия, продукты. То же самое будет справедливо и для технологии переработки информации.

Таблица 1. *Сопоставление основных компонентов технологий производства продуктов*

Материальных	Информационных
Подготовка сырья и материалов	Сбор данных или первичной информации
Производство материального продукта	Обработка данных и получение результатной информации
Сбыт произведенных продуктов потребителям	Передача результатной информации пользователю для принятия на ее основе решений

### **Новая информационная технология**

Информационная технология является наиболее важной составляющей процесса использования информационных ресурсов общества. В современном обществе основным техническим средством технологии переработки информации служит персональный компьютер, который существенно повлиял как на концепцию построения и использования технологических процессов, так и на качество результатной информации. Внедрение персонального компьютера в информационную сферу и применение телекоммуникационных средств связи определили новый этап развития информационной технологии и, как следствие, изменение ее названия за счет присоединения одного из синонимов: "новая", "компьютерная" или "современная".

Прилагательное "новая" подчеркивает новаторский, а не эволюционный характер этой технологии. Ее внедрение является новаторским актом в том смысле, что она существенно изменяет содержание различных видов деятельности в организациях. В понятие новой информационной технологии включены также коммуникационные технологии, которые обеспечивают передачу информации разными средствами, а именно — телефон, телеграф, телекоммуникации, факс и др. В табл. 2 приведены основные характерные черты новой информационной технологии.

Таблица 2. *Основные характеристики новой информационной технологии*

Методология	Основной признак	Результат
Принципиально новые средства обработки информации	"Встраивание" в технологию управления	Новая технология коммуникаций

Целостные технологические системы	Интеграция функций специалистов и менеджеров	Новая технология обработки информации
Целенаправленные создание, передача, хранение и отображение информации	Учет закономерностей социальной среды	Новая технология принятия управленческих решений

*Новая информационная технология* — информационная технология с "дружественным" интерфейсом работы пользователя, использующая персональные компьютеры и телекоммуникационные средства.

Прилагательное "компьютерная" подчеркивает, что основным техническим средством ее реализации является компьютер.

Три основных принципа новой (компьютерной) информационной технологии:

- интерактивный (диалоговый) режим работы с компьютером;
- интегрированность (стыковка, взаимосвязь) с другими программными продуктами;
- гибкость процесса изменения как данных, так и постановок задач.

Реализация технологического процесса материального производства осуществляется с помощью различных технических средств, к которым относятся: оборудование, станки, инструменты, конвейерные линии и т.п.

По аналогии и для информационной технологии должно быть нечто подобное. Такими техническими средствами производства информации будет являться аппаратное, программное и математическое обеспечение этого процесса. С их помощью производится переработка первичной информации в информацию нового качества. Выделим отдельно из этих средств - программные продукты и назовем их инструментарием, а для большей четкости можно его конкретизировать, назвав программным инструментарием информационной технологии. Определим это понятие.

Инструментарий информационной технологии — один или несколько взаимосвязанных программных продуктов для определенного типа компьютера, технология работы в котором позволяет достичь поставленную пользователем цель. В качестве инструментария можно использовать следующие распространенные виды программных продуктов для персонального компьютера: текстовый процессор (редактор), настольные издательские системы, электронные таблицы, системы управления базами данных, электронные записные книжки, электронные календари, информационные системы функционального назначения (финансовые, бухгалтерские, для маркетинга и пр.), экспертные системы и т.д.

Реализация функций информационной системы невозможна без знания ориентированной на нее информационной технологии. Информационная технология может существовать и вне сферы информационной системы.

Таким образом, информационная технология является более емким понятием, отражающим современное представление о процессах преобразования информации в информационном обществе. В умелом сочетании двух информационных технологий — управленческой и компьютерной — залог успешной работы информационной системы.

Информационная технология — совокупность четко определенных целенаправленных действий персонала по переработке информации на компьютере.

Информационная система — человеко-компьютерная система для поддержки принятия решений и производства информационных продуктов, использующая компьютерную информационную технологию.

Составляющие информационной технологии

Используемые в производственной сфере такие технологические понятия, как норма, норматив, технологический процесс, технологическая операция и т.п., могут применяться и в информационной технологии. Прежде чем разрабатывать эти понятия в любой технологии, в том числе и в информационной, всегда следует начинать с определения цели. Затем следует попытаться провести структурирование всех предполагаемых действий, приводящих к намеченной цели, и выбрать необходимый программный инструментарий.

Информационная технология, как и любая другая, должна отвечать следующим требованиям:

- обеспечивать высокую степень расчленения всего процесса обработки информации на этапы (фазы), операции, действия;
- включать весь набор элементов, необходимых для достижения поставленной цели;
- иметь регулярный характер. Этапы, действия, операции технологического процесса могут быть стандартизированы и унифицированы, что позволит более эффективно осуществлять целенаправленное управление информационными процессами.

Оснащение организаций, предприятий, фирм новыми аппаратными и программными средствами, наращивающими возможности компьютера, переход в разряд анахронизма понимания его как вычислителя, постепенно привели к вытеснению термина «компьютерные технологии» понятиями «информационные технологии», которые характеризуются средой, где они осуществляются, и компонентами, которые она содержит:

- техническая среда (вид используемой техники для решения основных задач);
- программная среда (набор программных средств);
- предметная среда (содержание конкретной предметной области науки, техники, знания);

- технологическая среда (инструкции, порядок пользования, оценка эффективности и др.).

## 2. Особенности профессионального общения с использованием современных средств коммуникаций.

Изменения в социальном пространстве оказывают существенное влияние на содержание и направленность коммуникативных процессов. Появляются возможности накопления и переработки информации при новых формах коммуникации. Происходящее изменение информационного поля в условиях компьютеризации влияет на мировосприятие современного человека, создавая новый тип мышления.

На современном этапе в контексте информатизации жизнедеятельности общества вообще управленческая деятельность, в том числе, может осуществляться с помощью компьютерных технологий. Что представляется не только как межличностное общение с помощью сети Интернет, но и как общение человека с компьютером, который обретает некоторые человеческие черты. Таким образом, именно диалог человек - машина является главным отличием электронной коммуникации от устной или документальной. В результате тем или иным образом преобразуются все прошлые типы и формы общения, активно функционирующие в новом качественном единстве друг с другом.

Менеджеру необходимо учитывать особенности деятельности подчиненных, работа которых непосредственно связана с компьютером. Компьютер сегодня становится рядовым средством общения, а в будущем может превратиться в одно из основных средств коммуникативного взаимодействия. Если это действительно произойдет, то логика компьютерных сетей неизбежно начнет превращаться в логику общения современного человека, у которого неизбежно произойдет сокращение социального взаимодействия, сужение социальных связей, развитие депрессивных ситуаций вследствие одиночества. В этой ситуации менеджеру необходимо принять предупредительные меры против нежелательных последствий. Важно одновременно развивать два типа общения: реальный и виртуальный. Что означает применение информационных средств как важнейшего инструмента в управленческих процессах невозможных без непосредственного контакта с сотрудником. Межличностное общение продолжает оставаться основой управленческой деятельности в виду отсутствия у некоторых менеджеров и их подчиненных возможности и внутренней мотивации использовать технические средства.

Для решения проблем более эффективного обучения профессионально-деловому общению в возникшей качественно новой информатизированной среде необходимо овладевать знаниями теории и практики реальной и виртуальной коммуникации в различных сферах и ситуациях профессионального общения.

## Контрольные вопросы

1. Что понимают под информационной технологией?
2. В чем отличие между информационными технологиями и технологиями материального производства?
3. Перечислите основные принципы новой информационной технологии.
4. Какие особенности профессионального общения возникли с применением современных средств коммуникаций?

## Вопросы к зачету по дисциплине «Менеджмент»

1. Понятие менеджмента
2. Цели и задачи управления организациями
3. Менеджмент как особый вид профессиональной деятельности
4. Особенности управления организациями различных организационно-правовых форм
5. Характеристика и классификация научных подходов к менеджменту
6. Функции менеджмента. Цикл менеджмента.
7. Виды менеджмента.
8. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.
9. Организация. Определение, значение, признаки организации. Виды организаций.
10. Законы организации. Характеристики организации.
11. Управленческое решение. Черты управленческого решения.
12. Виды управленческих решений.
13. Процесс и методы принятия управленческих решений.
14. Стадии принятия управленческих решений.
15. Цели и задачи стратегического планирования
16. Стадии стратегического планирования
17. Миссия и цели предприятия
18. Анализ стратегических альтернатив
19. Мотивация. Определение понятий. Составные элементы мотивации
20. Содержательные теории мотивации
21. Процессуальные теории мотивации
22. Способы мотивации
23. Понятие риска. Принципы управления рисками
24. Функции, цели и задачи управления рисками
25. Основные методы управления рисками
26. Этапы оценки рисков
27. Классификация рисков
28. Конфликт. Классификация конфликтов
29. Типы и причины конфликтов
30. Тактики поведения в конфликте
31. Лидерство, власть и руководство
32. Стили управления руководителя
33. Форма управленческого поведения
34. Понятие и виды делового общения
35. Правила построения и ведения деловой беседы
36. Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров
37. Правила подготовки делового совещания
38. Психология производственных отношений.
39. Понятие информационной технологии
40. Особенности профессионального общения с использованием современных средств коммуникаций.

## Литература

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации/ О.Е. Алехина // - Управление персоналом. - 2002. - № 1.
2. Блинов А. Мотивация персонала корпоративных структур/ А. Блинов // Маркетинг.- 2011.- № 1.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала/ В.Р. Веснин. - М., Юристъ,2012
4. Веснин В.Р. Основы менеджмента / В.Р. Веснин - 4-е изд., доп. и испр. - М.: ООО «Изд-во Элит», 2009.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление/ О.С. Виханский. - М.: Гардарики, 2010.
6. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учеб. пособие/ О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М.: МГУ, 1995.
7. Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник/ И.И. Герчикова. - М.: Банки и биржи, Юнити, 2009.
8. Глухов В.В. Основы менеджмента: учебник для вузов/ В.В. Глухов. - С. Петербург.: «Спец.литература», 1995.
9. Гущина И. Трудовая мотивация как фактор повышения эффективности труда/ И. Гущина// Общество и экономика.- 2000.- № 1.
10. Добролюбов Е.А. Система материального и нематериального стимулирования (мотивации) персонала/ Е.А. Добролюбов// Банковские технологии.- 2002.- №3.
11. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент: Учебное пособие для студ. учреждений сред. проф. Образования / Е.Л. Драчева, Л.И. Юликов. – 4-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2004.
12. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов / Пер. с нем. – М.: Экономика, 1990.
13. Миссия как управленческий ресурс. (« ЭВ» №11, 2001г.)
14. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание/ В.Ю. Иванов// Менеджмент в России и за рубежом. - 1998. - № 5.
15. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы: учеб. пособие для вузов/ Е.П. Ильин. - СПб. и др.: Питер, 2000.
16. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом/ Е.И. Комаров// Управление персоналом.- 2002.- № 1.
17. Комисарова Г.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. - М.: Дело, 2002.
18. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 2001.
19. Михайлов, В.А., Михайлов, С.В. Особенности развития информационно-коммуникативной среды современного общества / В. А. Михайлов, С. В. Михайлов // Сборник научных трудов "Актуальные проблемы теории коммуникации". СПб. - Изд-во СПбГПУ, 2004.

20. А.И. Орлов. Менеджмент, Учебник. М.: Издательство "Изумруд", 2003.
21. Орлов А.И., Федосеев В.Н. Менеджмент в техносфере: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2003.
22. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2002.
23. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации. Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2003.
24. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. - М.: Финансы и статистика, 1997.
25. Шапиро Уалдемер. Русско-английский и англо-русский словарь. – М.: Наука - Уайли, 1993.