**Курс лекций по дисциплине «Менеджмент»**

**(для слушателей по программе обучение «БУХГАЛТЕР»)**

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Понятие, сущность и содержание менеджмента

Тема 2. Внешняя и внутренняя среда организации

Тема 3. Функции менеджмента

Тема 4. Система методов управления

Тема 5. Принятие управленческих решений

Тема 6. Коммуникации в менеджменте

Тема 7. Руководство

Тема 8. Самоменеджмент

Тема 9. Деловое и управленческое общение

Список литературы

**Тема 1. Понятие, сущность и содержание менеджмента**

*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). 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. 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 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 я 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.

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 приспосабливая 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 приспосабливаются 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 .

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

**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 ХХ в. К менеджменту, прежде всего к управлению производством, стали относится 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 ХХ 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. Использованная 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.

*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 ХХ 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 ХХ в. – из «великой депрессии». Это – триумф государственного управления рыночной экономикой.

В менеджменте 30-50-х годов ХХ 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 ХХ 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 директоры, директоры, 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 туда 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 распылены 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 обусловливать 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. Внешняя и внутренняя среда организации**

План лекции

1. Содержание понятия «среда организации»

2. Внутренняя среда и ее переменные: менеджеры, работники, культура

3. Организационная культура, ее элементы и типы

4. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды

5. Реакции организации на изменения внешней среды

1. Содержание понятия «среда организации»

Все предприятия функционируют в определенной среде, которая обусловливает их действия, и выживание их в долгосрочном периоде зависит от способности адаптироваться к ожиданиям и требованиям среды. Различают внутреннюю и внешнюю среду организации. Внутренняя среда включает основные элементы и подсистемы внутри организации, обеспечивающие осуществление протекающих в ней процессов. Внешняя среда – это совокупность факторов, субъектов и условий, находящихся за пределами организации и способных влиять на ее поведение.

Элементы внешней среды подразделяются на две группы: факторы прямого и косвенного воздействия на организацию. Среда прямого воздействия (деловая среда, микроокружение) включает такие элементы, которые непосредственно влияют на хозяйственный процесс и испытывают на себе такое же влияние функционирования организации. Эта среда специфична для каждой отдельной организации и, как правило, контролируется ею.

Среда косвенного воздействия (макроокружение) включает элементы, которые влияют на процессы, протекающие в организации не прямо, а косвенно, опосредованно. Эта среда в основном не имеет специфического характера по отношению к отдельно взятой организации и, как правило, находится вне ее контроля.

**2. Внутренняя среда и ее переменные: менеджеры, работники, культура**

Внутреннюю среду организации можно рассматривать с точки зрения статики, выделяя состав ее элементов и структуру, и с точки зрения динамики, т. е. протекающих в ней процессов. К элементам внутренней среды относятся цели, задачи, люди, технологии, информация, структура, организационная культура и другие составляющие.

Особое место во внутренней среде организации занимают люди. От их способностей, образования, квалификации, опыта, мотивации и преданности зависят в конечном счете результаты работы организации. Осознание того, что организация – это прежде всего работающие в ней люди, что они – главный ресурс организации, меняет отношение к персоналу. Менеджеры уделяют большое внимание отбору людей, введению их в организацию, занимаются обучением и развитием работников, обеспечением высокого качества трудовой жизни.

Люди, работающие в организации, их отношения и взаимодействия образуют социальную подсистему организации. Производственно-техническая подсистема включает комплекс машин, оборудования, сырья, материалов, инструментов, энергии, который производит переработку входящих ресурсов в готовый продукт. Основными характеристиками этой подсистемы являются: используемые технологии, производительность труда, издержки производства, качество продукта, объем запасов. Финансовая подсистема осуществляет движение и использование денежных средств в организации. В частности, поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей. Маркетинговая подсистема связана с удовлетворением потребностей клиентов в продуктах предприятия путем изучения рынка, создания системы сбыта, организации оптимального ценообразования и эффективной рекламы, а также активного воздействия на рынок с целью формирования новых потребностей для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

**3. Организационная культура, ее элементы и типы**

Внутренняя среда пронизывается организационной культурой, которая является ее интегрированной характеристикой. Организационная (корпоративная) культура – это совокупность главных предположений, ценностей, традиций, норм и образцов поведения, которые разделяются членами организации и направляют их поведение на достижение поставленных целей. Она может сознательно формироваться ведущими членами организации или возникать и развиваться стихийно.

В современных предприятиях организационная культура должна выполнять следующие функции:

1) формирование определенного имиджа организации, отличающего ее от любой другой;

2) развитие чувства общности, сплоченности всех членов организации;

3) усиление социальной стабильности в организации;

4) усиление вовлеченности работников в дела организации и преданности ей;

5) формирование и контроль образцов поведения, целесообразных с точки зрения данной организации;

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих содержание определенной культуры. Так, Ф. Харрис и Р. Моран предлагают 10 содержательных характеристик.

1. Осознание работниками себя и своего места в организации (в одних организациях относятся к работникам как к коллегам, профессионалам, экспертам, имеющим знания и творческий потенциал для достижения целей организации; в других видят в них лишь исполнителей, от которых требуется только точное выполнение распоряжений менеджера).

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устных или письменных, вертикальных или горизонтальных коммуникаций, доступность или недоступность руководства для общения, возможность использования жаргона, ненормативной лексики).

3. Внешний вид, одежда, представление себя на рабочем месте (униформа, спецодежда, деловой, спортивный или вечерний стили, косметика, прически и т. д.).

4. Привычки и традиции в организации питания (наличие или отсутствие кафе, столовых, буфетов на предприятии, дотация питания, продолжительность обеденного перерыва, наличие привилегированных, закрытых мест).

5. Отношение ко времени, его использование (соблюдение временного распорядка, степени точности времени и поощрение за это, монохроническое или полихроническое использование времени).

6. Взаимоотношения между людьми (по возрасту, полу, национальности, статусу и власти, интеллекту, степень формализации этих отношений, пути разрешения конфликтов).

7. Ценности и нормы (ориентиры приемлемого и неприемлемого поведения в организации, общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов организации).

8. Вера во что-то (вера в руководство, коллектив, успех, в свои силы, в справедливость, во взаимопомощь и т. п.).

9. Процесс развития работника (наличие системы адаптации, профориентации, непрерывного обучения, управления карьерой работников, степень их информированности).

10. Трудовая этика и мотивирование (проектирование работы, отношение к ней и ответственность на рабочем месте, его чистота, качество работы, оценка деятельности, вознаграждение).

**4. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Характеристики внешней среды**

Внешняя среда прямого воздействия включает следующие основные элементы: потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, внешние собственники, органы государственного регулирования и контроля, стратегические альянсы предприятия с другими фирмами. Макросреду предприятия формируют экономические, политико-правовые, социально-культурные, технологические и международные условия.

Экономические условия среды отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предприятие. Она помогает понять, как формируются и распределяются ресурсы. Для этого в первую очередь анализируются величина ВВП (ВНП), темп его роста/падения, уровень безработицы, темп инфляции, процентные ставки, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, валютный курс, величина заработной платы и др. Изменение этих макроэкономических показателей влияет на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса; определяет инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т. п. Важными факторами экономической среды являются денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика государства.

Социокультурные факторы представляют социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе. К ним относятся: существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе, вкусы и психология потребителей. Сюда входят социальная структура общества, его демографические характеристики, такие как уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, средний возраст населения, уровень образования, квалификации и т. д. Текущая структура населения определяет состав рабочей силы, уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынков сбыта продукции. При этом как потребители, так и члены организаций отличаются все большим многообразием.

Основными современными тенденциями, определяющими вкусы, ценности населения, являются: негативное отношение к курению, употреблению крепких спиртных напитков, стремление людей к здоровому образу жизни, потреблению продуктов с пониженным содержанием холестерина, рост покупательной способности детей и т. д.

Политико-правовая среда включает характеристику политической системы, государственное регулирование бизнеса и основные отношения между бизнесом и правительством. Она важна по трем причинам. Во-первых, правовая система устанавливает нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности фирм, включая ограничения на отдельные виды деятельности. От знания и соблюдения принятых законов зависят правильность заключения и соблюдения контрактов, решение спорных вопросов. В современных условиях возрастает роль законов по защите окружающей среды, прав потребителей, стандартов безопасности продуктов, справедливой торговли.

Во-вторых, выбор правительством приоритетных для развития направлений деятельности и отраслей, которые будут поддерживаться, настроения в правительстве в пользу или против предпринимательства воздействуют на его деловую активность. Эти настроения влияют на налогообложение доходов предприятий, установление налоговых льгот и льготных таможенных пошлин, контроль цен и заработной платы, регулирование взаимоотношений между администрацией и работниками. Кроме того, важно знать группы лоббирования, возможности их влияния на принятие тех или иных законов.

В-третьих, политическая стабильность учитывается при планировании деятельности предприятий, особенно имеющих отношения с другими странами. При этом необходимо выяснить следующие базовые характеристики политической подсистемы: политическая идеология, определяющая политику правительства; насколько стабильно правительство; насколько оно в состоянии проводить свою политику; какова степень общественного недовольства; насколько сильны оппозиционные политические структуры; какие партии, блоки, движения существуют и каковы их программы.

Технологические факторы включают научные и технологические нововведения, которые позволяют предприятию модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы. Организации должны быстро реагировать на новые разработки в их отрасли и сами предлагать нововведения. Только так можно поддерживать высокую конкурентоспособность.

НТП несет в себе как огромные возможности для фирм, так и не менее огромные угрозы. Многие предприятия не в состоянии увидеть новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к негативным последствиям. В последние десятилетия наиболее значимыми инновациями отличаются компьютерная и телекоммуникационная отрасли. Кроме них, к наукоемким отраслям относятся: химическая и нефтехимическая, производство турбин и двигателей, машин и оборудования для легкой и пищевой промышленности, атомная энергетика, аэрокосмическая промышленность, генная инженерия и т. д.

Международные факторы показывают степень вовлеченности или воздействия на фирму бизнеса других стран. Фактически каждая фирма находится под воздействием международных факторов, даже если она функционирует в одной стране. Она может использовать сырье или продукты, созданные в других странах, или столкнуться с международной конкуренцией на своих внутренних рынках. На российском рынке в последние годы появилась опасность конкуренции со стороны иностранных фирм и вытеснения российских производителей иностранными, обеспечивающими лучшее качество товаров, например таких, как автомобили, компьютеры, бытовая электроника, ряд продуктов питания. Если компания действует на международном уровне, то факторы международной среды влияют на все другие элементы внешней среды предприятия.

В международной среде появляются новые потребители, поставщики, конкуренты, особенности государственного регулирования, новые правила, стратегические альянсы и т. д. Организация изучает особенности этих факторов, подстраивается под них, и в конце концов эти факторы изменяют саму организацию.

**5. Реакции организации на изменения внешней среды**

Внешняя среда прямого воздействия (деловая среда) организации формируется в процессе ее деятельности и меняется со временем. Среда меняется, если меняется продукт, рынки, стратегия и т. д. Главным фактором деловой среды являются потребители. Это все непосредственные покупатели и клиенты: торговые фирмы, официальные дистрибьюторы, магазины, фирмы-производители, торговые агенты, индивидуальные покупатели и клиенты. Влияние потребителей может выражаться в различных формах: в установлении определенного уровня цен, наличии особых требований к качеству, дизайну, техническим характеристикам продукции, формам оплаты и т. д.

Производители могут оказывать влияние на потребителей, устанавливая более низкие цены, гарантируя высокое качество и сроки поставок, предлагая уникальную продукцию, хорошее сервисное обслуживание. Потребители очень важны для фирмы. Именно они определяют ее успех. Современная цель бизнеса – создать своего потребителя. Изучение покупателей позволяет лучше понять, какой товар фирмы будет пользоваться наибольшим спросом, на какой объем продаж она может рассчитывать, что ожидает продукт в будущем, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

1) географическое месторасположение покупателя;

2) демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности);

3) социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т. д.).

Изучая покупателя, фирма должна определить его торговую силу. Эта сила определяется такими факторами, как:

1) объем закупок, осуществляемых покупателем;

2) наличие товаров-субститутов;

3) уровень информированности покупателя;

4) стоимость перехода к другому продавцу;

5) чувствительность к цене.

Конкуренты – это фирмы, реализующие продукцию на одних и тех же рынках или оказывающие услуги, удовлетворяющие одни и те же потребности. Они конкурируют между собой за ресурсы. И самым главным из них является рубль покупателя. Фирма должна знать сильные и слабые стороны конкурента и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы. Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию. Конкурентами могут стать фирмы, производящие замещающий продукт, и фирмы, вновь входящие на рынок («пришельцы»). Необходимо создавать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев» (специализация, низкие издержки, контроль над каналами распределения, доступ к дешевым источникам сырья, известная марка товара и т. д.). В современных условиях зачастую не борьба с конкурентом, а сотрудничество с ним позволяет эффективно адаптироваться к среде и достигать поставленных целей.

Поставщики материальных и природных ресурсов могут воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость. Эта зависимость дает власть поставщикам и позволяет им оказывать влияние на себестоимость, качество продукции, сроки ее изготовления и в целом – на эффективность деятельности организации. Установление предприятиями-монополистами неоправданно высоких тарифов на электроэнергию, газ, нерегулярное снабжение или отключение этих жизненно важных источников поступления ресурсов в случае неуплаты ставят многие организации на грань выживания или банкротства. Поэтому они стараются поддерживать со своими основными поставщиками взаимовыгодные отношения, порой на многолетней контрактной основе. Если фирма имеет надежных поставщиков, она может сэкономить на хранении запасов. От ненадежных поставщиков необходимо избавляться.

Анализ поставщиков должен показать, какова конкурентная сила поставщика и каковы ее факторы. При анализе следует обращать внимание на цены товаров и услуг, их качество, соблюдение сроков, условий и объемов поставок, на то, является ли поставщик монополистом данного вида ресурсов, возможна ли смена поставщика.

Рынок труда – это люди, обладающие необходимой квалификацией, способные реализовать цели фирмы и желающие в ней работать. В современной организации это главный ресурс. В данную группу входят все, с кем фирма взаимодействует, чтобы обеспечить себя необходимыми человеческими ресурсами: кадровые агентства, служба занятости, учебные заведения, биржи труда, системы переобучения и переподготовки кадров, профсоюзы. Изучение рынка труда позволяет получить информацию о наличии рабочей силы (необходимой специальности, квалификации, возраста, опыта работы, личностных качеств), способной работать с фирмой.

Внешняя среда организации характеризуется следующими чертами: сложностью, подвижностью, неопределенностью и взаимосвязанностью всех факторов.

Неопределенность – основная характеристика внешней среды, которая в свою очередь зависит от ее сложности и подвижности. Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации о факторах внешней среды, следствием чего является сложность определения ее потребностей и изменений. Чем выше уровень неопределенности, тем сложнее принимать эффективные решения, тем выше риск. Поэтому фирма пытается снизить уровень неопределенности своего окружения. Для этого могут использоваться два типа стратегий – адаптации фирмы к изменениям среды и влияния, изменения самой среды, чтобы сделать ее более совместимой с целями и потребностями организации.

Адаптация организации реализуется через следующие инструменты.

1. Создание информационной системы, позволяющей получать информацию об изменениях, произошедших у основных контрагентов предприятия; снижать неопределенность на входах и выходах и защищать, реализовывать интересы предприятия в среде. Деятельность по сбору информации осуществляется такими службами, как снабжение, маркетинг, стратегическое планирование, логистика. Создание этих отделов требует больших финансовых вложений со стороны предприятия, но данная деятельность может осуществляться и с привлечением консалтинговых фирм, специализирующихся на выполнении такого вида работ.

2. Прогнозирование тенденций развития внешней среды и стратегическое планирование деятельности предприятий подготавливают предприятие к возможным изменениям рыночной ситуации и неблагоприятным воздействиям окружения. Стратегическое планирование формулирует цели и стратегию предприятия, которая обеспечивает соответствие между предприятием и его средой.

3. Слияния, приобретение новых предприятий, образование стратегических альянсов с другими предприятиями, в том числе с бывшими конкурентами. Использование этого инструмента обеспечивает предприятие полноценными партнерами для создания перспективных, стабильных, интегрированных производственных, снабженческо-сбытовых, инвестиционных и инновационных структур. Это сокращает неопределенность среды за счет создания зоны стабильности; подготавливает предприятие к труднопрогнозируемым изменениям ситуации; ограничивает возможности оппортунистического поведения партнеров; снижает трансакционные издержки; позволяет найти новое место предприятия в среде; обеспечивает его гибкость и адаптивность, создает предпосылки влияния на внешнюю среду и приводит к образованию синергетических эффектов. Синергетический эффект возникает в результате усиления субординации, координации и интеграции в сети предприятий-партнеров.

4. Гибкие организационные структуры, значимость которых как инструмента приспособления предприятия к среде состоит в том, что структура определяет характер и количество информационных и коммуникационных связей как внутри предприятия, так и между ним и его контрагентами. Гибкая адаптивная структура позволяет предприятию эффективно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, и осуществлять внутренние трансформации благодаря таким чертам, как способность быстро внедрять изменения и ориентация на человеческий потенциал как основной ресурс предприятия. Гибкие организационные структуры ориентируют предприятие на освоение новых продуктов, новых рынков и новых технологий. Они позволяют обеспечить партнерство и сотрудничество между всеми участниками хозяйственной деятельности предприятия, а также с потребителями его продукции и поставщиками ресурсов.

5. Партнерские отношения между руководством предприятия и его персоналом обеспечивают взаимодействие экономических агентов внутри предприятия, интеграцию внутренней среды и поддержание внутренней целостности.

Предприятие не только подчиняется существующим экономическим отношениям, но и само формирует их, формирует ту среду, в которой функционирует. Влияние предприятия на среду возможно, когда оно интегрирует в себя достаточное количество ресурсов и обладает высоким социально-экономическим потенциалом. Предприятие предпочтет влияние на среду, когда очередное приспособление под изменения внешней среды будет оценено им как более дорогостоящий процесс, чем изменение самого окружения. Инструменты влияния предприятия на среду перечисленны ниже:

1. Реклама, которая формирует новые потребности, изменяет среду функционирования предприятия посредством сигналов о качестве товара, возведения барьеров входа на рынок предприятий-конкурентов, формирования доверительных отношений с потребителями и поставщиками.

2. «Паблик рилейшнз» устанавливают и поддерживают систему коммуникаций с контрагентами предприятия с целью формирования репутации, благоприятного общественного мнения о предприятии, его продукте, что укрепляет доверительные партнерские отношения в сети взаимодействующих с предприятием агентов и контрагентов.

3. Постоянные и устойчивые связи с поставщиками и потребителями на основе долгосрочных контрактов изменяют внешнюю среду через ограничение реакций партнеров на изменение ситуации, увеличение взаимных обязательств и доверия, на основе которых усиливается координация и интеграция между ними. Все это способствует формированию устойчивой сети взаимодействующих предприятий, которая структурирует внешнюю среду и позволяет контролировать ее.

4. Благодаря лоббированию интересов предприятия в парламенте, правительстве, в том числе местном, других властных структурах предприятие становится участником, а порой и равноправным партнером правительства при формировании правовой базы и отраслевой, микроэкономической и макроэкономической политики. Для получения возможности лоббирования предприятия организуют вертикальные или горизонтальные структуры (объединения и ассоциации производителей одного вида продукции) ФПГ, которые, кроме экономической, приобретают и политическую силу, возможность давления и равноправного сотрудничества с правительством и Центральным банком России.

5. Профессиональные ассоциации – добровольные объединение различных предприятий, создаются с целью оказания помощи, поддержки, содействия, защиты и лоббирования их интересов. Обычно ассоциации создаются для достижения некоммерческих целей. Необходимость их формирования связана с тем, что рынок предполагает взаимодействие фирм – производителей одного товара. Деятельность ассоциаций направлена на налаживание взаимодействия, координацию предприятий – членов ассоциации, оказание информационных, маркетинговых услуг, повышение профессионального уровня управленческих кадров, защиту прав и интересов в законодательных, исполнительных, правоохранительных органах, информирование общественности, влияние на общественное мнение. Прежде всего это организационная, методологическая и консультационная помощь, юридическая защита.

В общероссийском масштабе действуют следующие общественные объединения товаропроизводителей: Координационный совет отечественных товаропроизводителей, Российский союз промышленников и предпринимателей (работодателей), Агропромышленный союз России. На отраслевом и региональном уровнях действуют Ассоциация финансово-промышленных групп, Лига содействия оборонным предприятиям, Союз производителей нефтегазового оборудования, Ассоциация нефтепереработчиков и нефтехимиков, Союз золотопромышленников, Ассоциация малого и среднего предпринимательства, Союз предпринимателей текстильной и легкой промышленности и др.

**Тема 3. Функции менеджмента**

*План лекции:*

1. Виды менеджмента.
2. Функции менеджмента. Цикл менеджмента:

-планирование;

-организация;

-мотивация;

-контроль.

1. Взаимосвязь и взаимообусловленность функций управленческого цикла.
2. 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 коньюктуры, 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 4. Система методов управления

План лекции:

1. Методы управления

2. Группы методов управления

**1.Методы управления**

Методы управления, или воздействия, в процессе управления являются важным разделом в менеджменте. Среди них основными являются организационно-распорядительные, или организационно-административные, экономические и социально-психологические. В последнее время приобретают значение и социологические методы. Все эти методы управления не могут действовать изолированно друг от друга, так как представляют совокупность способов воздействия управляющей системы на управляемую для достижения определенной цели. Для того чтобы реализовать определенные цели, а также функции и принципы управления, применяют вышеперечисленные методы.

Метод управления — совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения целей.

Слово «метод» имеет греческое происхождение, дословно переводится как «исследование», имеет два значения: первое — способ исследования явлений природы, подход к изучаемым явлениям, планомерный путь научного познания и установления истины; второе — прием, способ или образ действия.

В менеджменте существует очень большое разнообразие методов управления и их классификаций. Наиболее широкое распространение получила классификация методов управления в зависимости от их содержания, направленности и организационной формы, что отражает административное, экономическое и социальное воздействие на управляемую систему.

Направленность методов управления ориентирована на систему (объект) управления. Это может быть как предприятие в целом, так и отдельное его подразделение (отдел, департамент и т. п.). Также это может быть функция предприятия (производство, маркетинг, инновация, финансы, информация) либо функция менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль).

*Содержание методов управления* — это специфика приемов и способов воздействия.

Организационная форма методов управления — воздействие на конкретно сложившуюся ситуацию. Оно может быть прямым (непосредственным) или косвенным (постановка задачи и создание стимулирующих условий).

В связи с вышеизложенным выделяются следующие методы управления:

организационно-распорядительные, или организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;

экономические, обусловленные экономическими стимулами;

социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности сотрудников.

**2. Группы методов управления**

Организационно-распорядительные, или организационно-административные, методы управления. Любой экономический механизм требует организаторской, распорядительной деятельности, координации усилий работников отдельных подразделений, отдельных функций, отдельных элементов управляемой системы. Через посредство организационных отношений, составляющих часть механизма управления, реализуется одна из важнейших функций менеджмента — функция организации.

Задача организационно-распорядительной или организационно-административной деятельности состоит в координации действий подчиненных. Организационно-административное воздействие обеспечивает четкость, дисциплинированность и порядок работы в коллективе, Искусство менеджера будет проявляться в умении определить оптимальное сочетание организационно-административных и экономических методов.

Организационно-административные методы решают те же задачи, что и экономические методы, но отличаются формами и приемами воздействия. Различие в том, что экономические методы разрешают руководителям выбирать различные формы и приемы воздействия для решения определенной задачи, организационно-распорядительные же методы предполагают однозначное воздействие, продиктованное приказом или распоряжением.

Организационные методы предусматривают разработку организационных решений, определение необходимых ресурсов, сроков исполнения, ответственных лиц и предполагают контроль исполнения, за которым следуют новые организационно-распорядительные действия.

Организационно-распорядительные (организационно-административные) методы в основном опираются на власть руководителя, его права, присущую организации дисциплину. Руководитель или менеджер в этом случае является администратором. Не следует путать организационно-административные методы с волевыми и субъективными методами руководства, т.е. с администрированием.

Организационно-распорядительные методы оказывают прямое воздействие на управляемый объект через приказы, распоряжения, оперативные указания, отдаваемые письменно или устно, через контроль за их выполнением, а также систему административных средств поддержания трудовой дисциплины и т.д. Эти методы помогают обеспечить организационную четкость и дисциплину труда. Регламентируются они правовыми актами трудового и хозяйственного законодательства.

**Возможны три формы организационно-распорядительных (организационно-административных) методов:**

1.         Обязательное предписание (приказ, запрет и т.п.).

2.         Согласительные методы (консультация, разрешение компромиссов).

3.         Рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, предложение, общение и т.п.).

Организационно-распорядительные (организационно-административные) методы отличает четкая адресность директив, обязательность выполнения распоряжений и указаний, невыполнение которых рассматривается как прямое нарушение дисциплины и влечет за собой определенные взыскания. Директивные команды обязательны для выполнения, причем в установленные сроки, даже если это невыгодно исполнителю. Эти методы — методы принуждения.

В общем виде система организационно-распорядительных (организационно-административных) методов может быть представлена как совокупность двух равнозначных элементов:

1.         Воздействие на структуру управления (регламентация деятельности и нормирование в системе управления).

2.         Воздействие на процесс управления (подготовка, принятие, организация выполнения и контроль за управленческими решениями).

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется в большинстве случаев путем организационного регламентирования, нормирования, организационно-методического инструктирования и проектирования.

 Принятые в коллективе методы руководства оказывают влияние на формирование системы подчинения. Формы подчинения должны носить самый благожелательный прогрессивный характер и не вызывать таких эмоций, как унижение, неловкость, досада, раздражение и даже стресс.

Административное воздействие связано чаще всего с тремя типами подчинения:

-вынужденным и внешне навязанным, которое сопровождается чувством зависимости и воспринимается подчиненными как нажим «сверху»;

-пассивным, для которого характерно удовлетворение, связанное с освобождением от принятия самостоятельных решений;

-осознанным, внутренне обоснованным.

В целом организационно-административные методы руководства существуют в форме организационного и распорядительного воздействия, которое включает в себя следующие компоненты: виды и типы воздействия; адресат;

постановку задания; определение критерия его выполнения; установление ответственности; инструктаж подчиненных и т.д.

Эти методы служат средством прямого воздействия на процесс производства и труд работников, что позволяет координировать выполнение ими отдельных функций или решение общей задачи. Это создает благоприятные условия для существования и развития управляемой системы. К характерным особенностям прямого воздействия относится непосредственная связь руководителя и подчиненного. Прямые воздействия в конечном счете могут привести к усилению пассивности подчиненных, а иногда и к скрытому неповиновению. Косвенные методы являются наиболее эффективными, если они осуществляются посредством постановки задачи и создания стимулирующих условий.

Экономические методы управления. Экономические методы занимают в управлении центральное место. Это обуславливается тем, что отношения управления определяются в первую очередь экономическими отношениями и лежащими в их основе объективными потребностями и интересами людей.

В деятельности практикующего высокопрофессионального менеджера экономический анализ и экономический аспект в целом играют основополагающую роль. По мнению некоторых специалистов по менеджменту, непрофессиональные менеджеры базируют свою деятельность на основе психологического подхода, а профессионалы — экономического. Не умаляя значимость психологических методов управления, следует сказать, что в настоящее время все более актуальной становится проблема экономической психологии — специального направления в психологической науке, изучающего экономическое поведение человека в организации, а также факторов, определяющих такое поведение.

Данные методы применительно к управлению предприятием представляют собой совокупность экономических рычагов, с помощью которых достигается нужный эффект. Говоря по-другому, поставленная цель достигается воздействием на экономические интересы управляемого объекта.

В случае использования экономических методов управления коллектив распоряжается материальными фондами самостоятельно, так же как и полученным доходом (прибылью), заработной платой, и самостоятельно реализует свои экономические интересы.

Содержание экономических методов сводится к постоянному оперированию менеджером такими экономическими категориями, как ограниченные ресурсы и неограниченная потребность.

В управленческой практике экономические методы руководства чаще всего выступают в следующих формах: планирование, анализ, хозрасчет, ценообразование и финансирование.

*Планирование.* Это определение стратегии управления, его задач и путей решения. Процедура планирования как одного из экономических методов руководства представляет собой совершение менеджером определенных управленческих действий с объектом планирования (объектом планирования может выступать, например, прибыль или количество работающих на предприятии) и включает в себя:

фиксацию текущего состояния данного объекта планирования;

фиксацию прообраза этого объекта планирования, что означает желательное его состояние в будущем с позиций менеджера;

перечень действий, совершение которых позволит трансформировать объект планирования из его текущего состояния в состояние прообраза, который фиксируется менеджером в момент планирования.

Менеджер должен уметь из альтернативных возможных действий выбрать одно, предварительно оценив каждую из альтернатив по эффективности (результативности), затратам и реальности. После этого данное действие должно быть включено в перечень действий, подлежащих обязательному исполнению. Последним этапом планирования является как можно более глубокая детализация планируемых действий.

Главное в планировании как в экономическом методе руководства — выбор из всех возможных наиболее оптимальных, наиболее эффективных и наиболее результативных действий.

*Анализ.* Менеджер должен в совершенстве владеть методами анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В экономическом анализе сердцевиной экономической работы выступают такие категории, как возможный объем ресурсов, который может быть вовлечен в организуемый производственный процесс; фиксация внеорганизационной цели организации, или текущей потребности организации, и нахождение конкретного способа использования имеющихся ресурсов ради максимально эффективного достижения внеорганизационной цели, т.е. ради удовлетворения в

максимально высокой степени фиксируемой в текущий момент потребности организации. При экономическом анализе рассматриваются факторы как внутренней среды предприятия, так и внешней. Глубокий анализ не только происходящих процессов, но и намечающихся тенденций позволяет создавать благоприятные условия для развития позитивных явлений и устанавливать преграды для нежелательных.

*Хозрасчет.* Данный метод позволяет максимально использовать экономическую и материальную заинтересованность коллектива и его членов в улучшении производства и повышает ответственность управляющей системы всех уровней за результаты работы. Получает все большее распространение внутрипроизводственный хозрасчет, при котором руководство предприятия использует данный метод для повышения эффективности управления отдельными его подразделениями. При этом хозрасчетное подразделение само распределяет получаемые ресурсы.

*Ценообразование.* Менеджер должен стремиться к максимизации нормативной прибыли, которая может быть увеличена на основе использования одного из двух возможных методов или их комбинации:

увеличение цены на реализуемый товар (самый примитивный метод). Но это может повлечь за собой снижение объемов продаж, поэтому опытный менеджер должен быть в состоянии принимать целесообразное управленческое решение по фиксации допустимого увеличения цены при недопущении падения объема валовой прибыли; совершение конкретных действий, приводящих к внутренней реструктуризации цены товара (зафиксированная цена сохраняется). К таким действиям можно отнести путь сокращения (минимизацию) издержек производства. Таким образом, цена сохраняется на прежнем уровне, а сокращение одного ее компонента ведет к увеличению другого — нормативной прибыли; одновременное использование этих двух методов путем одновременного увеличения цены товара и сокращения издержек производства.

*Финансирование.* Данный метод также весьма эффективен. При его использовании происходит финансирование отдельных подразделений предприятия или отдельных направлений деятельности, в которых наиболее заинтересовано предприятие.

Социально-психологические методы управления. Известно, что результаты труда во многом зависят от целого ряда психологических факторов. Менеджер должен уметь учитывать такие факторы и с их помощью целенаправленно воздействовать на отдельных работников, что поможет сформировать коллектив с едиными целями и задачами. Социологические исследования свидетельствуют, что успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний и на 85% — от умения работать с людьми.

Зная особенности поведения, характер каждого отдельного че-. ловека, можно прогнозировать его поведение в нужном для коллектива направлении. Каждой группе свойственен свой психологический климат. Поэтому существенное условие образования и развития трудовых коллективов — соблюдение принципа психофизиологической совместимости. Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и морально-психологической обстановки в коллективе производительность труда может увеличиться примерно в 1,5 раза (а может в несколько раз уменьшиться).

Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма активно происходит при формировании рыночных отношений. Так, 91 % опрошенных считают, что среди членов трудовых коллективов стала складываться атмосфера взаимной требовательности и ответственности, изменилось (в лучшую сторону) отношение к труду и распределению оплаты; 82% опрошенных работников массовых профессий «болеют» за успехи своих коллег.

Таким образом, для того чтобы воздействие на коллектив было наиболее результативным, необходимо не только знать моральные и психологические особенности отдельных исполнителей, социально-психологические характеристики отдельных групп и коллективов, но и осуществлять управляющее воздействие. Для этих целей применяются социально-психологические методы, которые представляют собой совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах, а также на социальные процессы, протекающие в них. Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют наличность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека. Это достигается посредством приемов, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет).

Основное средство воздействия на коллектив — убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности. Понимание руководителем внутреннего мира личности помогает ему подобрать наиболее эффективные формы сплочения и активизации коллектива.

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

Успех деятельности руководителя зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения. В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды.

**Тема 5. Принятие управленческих 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 огранизационно-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 6. Коммуникации в менеджменте**

*План лекции:*

1.Коммуникации и эффективность управления.

2.Коммуникационный процесс.

3.Межличностные коммуникации.

4.Организационные коммуникации.

**1.Коммуникации и эффективность управления**

Коммуникация - это процесс обмена информацией, включающий субъекты коммуникации (отправителя и получателя), способ коммуникации и объект коммуникации (передаваемую информацию).

Эффективные коммуникации являются необходимым условием достижения цели организации, выполнения основных функций управления. Например, для разработки миссии организации необходима информация о потенциальных потребителях продукции и услуг, конкурентах, поставщиках. Для принятия решений о миссии, стратегии осуществляется обмен информацией с другими организациями - исследовательскими, консультационными, контролирующими и т.д. Не менее важным для осуществления функций управления является обмен информацией внутри организации. Поэтому руководители основную часть своего времени тратят на коммуникации.

*Коммуникационные потребности* организации зависят от:

- характеристик внешней среды организации (ее динамичности, сложности, неопределенности);

- задач, решаемых организацией (например, если ставится задача выпустить качественно новый товар, захватить новые рынки сбыта, осуществить модернизацию производства, диверсификацию деятельности, то потребность в коммуникациях резко возрастает);

- основных характеристик организации - масштабов, структуры, сферы деятельности, характера производимой продукции (услуг), степени диверсификации, позиции в отрасли и т.д.

*Средства* коммуникации включают технические средства связи (телефон, телефакс, телекс, почту, электронную почту), а также служебные записки, отчеты, справочные и рекламные материалы.

*Классификация* коммуникаций осуществляется в зависимости от:

- средств коммуникации;

- целей и задач, решаемых в процессе коммуникаций.

- субъектов коммуникации (внешних и внутренних);

*Межуровневые* коммуникации используются для доведения до исполнителей плановых заданий, решений о реорганизации (от вышестоящего уровня вниз, к исполнителям); предоставления отчетов о выполненной работе, использовании ресурсов, предложений (от исполнителя вверх, к руководителю). При этом определяется форма предоставляемой информации, осуществляется выбор средств. Коммуникации между *подразделениями одного уровня*включают, например, обмен информацией между отделами маркетинга, финансов, производственным и т.д.

В процессе коммуникаций *руководитель - подчиненный* решаются следующие задачи: разъяснение заданий, приоритетов деятельности, значимости результатов; мотивация исполнителей; сбор информации о проблеме; сбор предложений исполнителей для внесения корректировок в плановые задания, распределение ресурсов. Важной спецификой коммуникаций между *руководителем и рабочей группой* является возможность более широкой обратной связи.

Наряду с формальными в организации существуют *неформальные* коммуникации. Какая информация передается по неформальным каналам? Является ли она более достоверной, чем информация, передаваемая по формальным каналам? Возможна преднамеренная утечка информации, ее передача по неформальным каналам для выяснения отношения к нововведениям. И если реакция на эту информацию положительна - нововведения проводят в жизнь.

**2. Коммуникационный процесс**

В процессе обмена информацией можно выделить *четыре элемента*:

- отправитель информации;

- сообщение в формализованном виде;

- средство передачи информации (канал связи);

- получатель информации, который интерпретирует ее.

Ключевую роль играет анализ решаемой задачи, что определяет: либо отбор информации из имеющихся массивов, либо подготовка новой информации. Например, в коммерческий банк обращается руководитель коммерческой структуры. Содержание информации, которую он должен представить, зависит от решаемой задачи: выделение кредита (краткосрочного или долгосрочного), совместная реализация проекта, учет векселей. В свою очередь банк может использовать уже имеющуюся информацию (например, формы заявки на получение кредита) либо подготовить специальный запрос в случае совместной разработки проекта.

Другой пример - поиск работы. Какую информацию, в каком виде, при помощи каких коммуникационных каналов, каким адресатам необходимо при этом отправить? Каковы действия работодателя при поиске персонала.

*Отправитель* информации должен точно оценить меру ее готовности для дальнейшего использования. Например, руководство организации решило удвоить объем продаж продукции в течении пяти лет. Руководство может детализировать эту задачу, конкретизировать ее для конкретного подразделения либо сформулировать общую задачу таким образом, чтобы подчиненные внесли конструктивные предложения по методам, способам ее решения.

*Каналы* связи включают использование средств передачи речи и письменных материалов, электронные средства связи (компьютерные сети, электронная почта), видеоленты, видеоконференции. Возможно дублирование сообщения.

**3. Межличностные коммуникации**

Основная часть времени руководителя приходится на *прямой межличностный* обмен информацией. Поэтому очевидна значимость повышения эффективности межличностных коммуникаций, анализа возникающих преград.

Различное восприятие информации участниками коммуникационного процесса, например, отправителем и получателем, может быть обусловлено их служебным положением, опытом, ценностями, интересами. Под воздействием этих и других факторов реальная информация может восприниматься полностью или частично, отторгаться, восприниматься в искаженном виде.

Ослаблению семантических барьеров способствует использование соответствующего языка, отдельных слов и терминов, стиля изложения, доступных получателю информации, исключающих двойственное толкование содержания.

Менеджер - это не только отправитель информации в форме решений. Прежде всего он получатель информации от своих подчиненных. Недостаточно лишь внимательно выслушать их; необходимо поощрять предложения, например, по совершенствованию работы организации.

В невербальной коммуникации используются не слова, а другие средства: выражение лица, жесты, позы, интонация, модуляция голоса, грамотность, четкость, и ясность речи и т.д. Непунктуальность (опоздание или слишком ранний уход) могут существенно снижать эффективность коммуникаций.

Плохая обратная связь или ее отсутствие может привести к искажению информации, ошибочным действиям.

*Повышению эффективности* межличностных коммуникаций способствуют:

- тщательный анализ передаваемой информации, использование точных формулировок целей, критериев оценки действий, имеющихся ограничений;

- правильное использование жестов, интонаций;

- внимание к проблемам других, открытость;

- установление эффективной обратной связи, в частности, путем контроля понимания полученной информации либо первых результатов.

*Эффективность* межличностных коммуникаций в значительной мере определяется коммуникационным стилем, то есть способом взаимодействия индивида с другими индивидами. Важными характеристиками этого стиля являются:

1) открытость индивида по отношению к другим членам организации;

2) адекватность обратной связи, то есть насколько часто и открыто индивид высказывает свои оценки поведения и действий коллег. Качественная двухбалльная оценка этих характеристик дает следующие возможные коммуникационные стили.

1. При низкой оценке обеих характеристик стиль может быть определен как “замыкание в себе”.

2. Стиль “открытие себя” имеет место при высокой открытости и низкой степени адекватности обратной связи.

3. Стилю “реализация себя” соответствуют высокие оценки обеих характеристик. Ясно, что данный стиль наиболее предпочтителен в общении, однако и он имеет органичения.

4. Стиль “защита себя” предполагает, что индивид часто и охотно высказывает другим свое мнение о них и их действиях, поведении. Однако сам он остается достаточно скрытным.

5. Компромиссным является стиль, когда индивид проявляет открытость лишь в том случае и в той мере, в какой это делают другие члены организации.

**4. Организационные коммуникации**

*Организационные коммуникации* включают обмен информацией внутри организации между ее подразделениями.

Участники таких коммуникаций образуют коммуникационную сеть - соединение подразделений организации с помощью коммуникационных потоков. Главная задача организационных коммуникаций - это не передача отдельных символов, конкретного сообщения, а формирование и совершенствование информационных потоков.

*Коммуникационная сеть* организации включает горизонтальные, вертикальные и диагональные связи. *Вертикальные* связи устанавливаются между руководителем и исполнителями. Примером таких связей является цепь команд (сверху вниз) и предоставление отчетной информации (снизу вверх). *Горизонтальные* коммуникации существуют между подразделениями организации или ее членами, принадлежащими к одному уровню организационной структуры. *Диагональные* коммуникации - это связи с подразделениями других уровней организации, не относящиеся к вертикальным связям.

Группы с равной численностью могут иметь различные типы коммуникационных сетей. При формальном, *централизованном* типе все коммуникации осуществляются через руководителя группы. Здесь обеспечиваются высокая скорость и точность передачи, хорошая организованность и четко выраженное лидерство. Однако при этом руководитель “подавляет” инициативу исполнителей. При максимально *децентрализованном* типе все члены группы имеют равное число коммуникационных связей. Это позволяет достичь хорошего микроклимата в коллективе. Но коммуникации при таком типе сети характеризуются медленной скоростью, низкой точностью, слабой организованностью, отсутствием лидерства.

Централизованный тип коммуникаций более эффективен при решении сравнительно простых, хорошо структурированных задач. При решении сложных задач, требующих учета мнений всех членов группы, более эффективным оказывается обращение к децентрализованным, или открытым, коммуникациям.

Основные проблемы в организационных коммуникациях связаны с неэффективной структурой организации. Здесь возможны два полюса.

*Первый* полюс представлен ситуацией, когда организационная структура чрезмерно растянута. При этом необоснованно возрастает число уровней управления, формируется очень длинная цепь команд. Декомпозиция основных целей организации, их конкретизация для отдельных уровней управления и подразделений организации усложняет коммуникации. Возможно непреднамеренное искажение отчетной информации вследствие ее движения по вертикали. Наличие конфликтов делает весьма вероятным и трудноустранимым преднамеренное искажение информации.

*Второй* полюс может быть представлен ситуацией, когда организационная структура необоснованно плоская. Нарушение нормы управляемости может привести к информационным перегрузкам, особенно на высшем уровне управления.

Для *совершенствования* организационных коммуникаций необходимо:

- регулировать информационные потоки на основе точной оценки информационных потребностей (своих и подчиненных);

- совершенствовать систему обратной связи - в частности для сбора, учета и использования предложений персонала;

- использовать управленческую деятельность для более эффективного обмена информацией;

- использовать дополнительные источники информации (выпуск бюллетеней, видеофильмов, газет) с разъяснениями деятельности организации.

**Тема 7. Руководство**

*План лекции*

1. Власть

2. Партнерство

**1. Власть**

Власть — возможность оказывать определенное влияние (воздействие) на поведение людей с помощью права распоряжаться чем-либо, авторитета, подчинения своей воле. В свою очередь, влияние — поведение одного человека, которое вносит изменение в образ мыслей и действия другого человека.

Власть и влияние являются средствами, которыми располагает руководитель для решения разнообразных деловых ситуаций. Поскольку менеджер имеет власть над подчиненными, они зависимы от него по вопросам объема выполняемой работы, расширения полномочий, продвижения по службе, повышения заработной платы, удовлетворения социальных потребностей. Однако в определенной степени и подчиненный имеет власть над руководителем. Это может проявляться в способности подчиненных качественно и в срок выполнять задания; оказании воздействия на других людей, от которых зависит сам менеджер; передачи менеджеру необходимой информации. Поэтому менеджер должен поддерживать в коллективе разумный баланс власти. Баланс власти — это ситуация в управлении, когда уровень влияния облеченного властью руководителя на подчиненного равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя.

Эффективно работающий менеджер не станет злоупотреблять властью, действовать в грубой, приказной форме.

Властные полномочия менеджер может осуществлять с помощью различных средств: поощрения подчиненных; наложения на них взысканий; авторитета собственных профессиональных знаний; своих личностных достоинств. Кроме того, действенным средством является наделение подчиненных ограниченными и контролируемыми менеджером полномочиями.

Децентрализация личной власти достигается тремя основными

способами:

официально закрепленным в документах делегированием полномочий;

наличием систем долгосрочного, среднесрочного и текущего

планирования;

отлаженным механизмом обмена информацией. Своевременное перераспределение и организационное оформление властных полномочий необходимо руководителю для повышения стабильности в работе предприятия. Это связано с тем, что в деятельности любой компании неизбежно наступает момент, когда требуется перераспределить властные функции внутри нее. Если проигнорировать подобную необходимость, может возникнуть угроза развитию и даже существованию компании.

При децентрализации власти менеджеры могут использовать систему премирования, в соответствии с которой сотрудник премируется не только за личные результаты, но и за результаты деятельности своего подразделения, а также предприятия в целом.

 В соответствии с проведенными исследованиями, каждая третья российская фирма в процессе своего развития сталкивается с проблемой власти во взаимоотношениях менеджера и подчиненных. Менеджер либо воздвигает барьеры между собой и все более многочисленным штатом, либо сохраняет панибратские отношения с младшими по званию сотрудниками. Как первое, так и второе опасно для предприятия.

Больше половины российских компаний устроено по так называемому семейному принципу. Это место, в котором, прежде всего, живут, а уже потом компания, в которой делается работа. Порочность этой практики очевидна.

Оптимально приспособленным к рыночным условиям является уверенный в себе руководитель. У такого менеджера всегда есть твердое собственное мнение, однако он старается выслушивать и учитывать мнения своих подчиненных.

Источники власти. Источник власти — контроль руководителя над ресурсами, используемыми для удовлетворения каких-либо потребностей подчиненного.

В условиях рыночной экономики источники власти внутри предприятия в процессе его развития могут трансформироваться. Это особенно характерно для зарубежных компаний, работающих в условиях развитых рыночных отношений.

Обычно различают три источника власти. Сначала власть принадлежит непосредственно основателям компании (или отдельной личности, ее основавшей) — власть личности (первый источник власти). Это их волей, желаниями и усилиями создается предприятие. Основатели несут за него полную ответственность, порой рискуя для ее создания личными сбережениями.

После того как предприятие создано, появляется второй источник власти — власть собственников. Этой властью обладают как основатели компании, так и ее инвесторы по праву владения всем имуществом предприятия.

Однако когда оно начинает функционировать как самостоятельная организация, его деятельность начинает зависеть также от сотрудников предприятия, поставщиков и потребителей. Теперь компания представляет собой организационную структуру, являющуюся источником ее мощи и власти. Это третий источник власти — власть самого предприятия.

Существует много примеров, когда фирма оказывалась банкротом, а ее основатели были смещены со своих руководящих постов. Обычно это являлось следствием заблуждения предпринимателя — основателя компании: я сам по себе и полностью независим.

Руководство предприятия никогда не должно забывать о том, что оно существует только благодаря тому, что сотрудники готовы работать с ним в тесном контакте. Между тем, именно высшее руководство предприятия легко поддается искушению считать, что судьба предприятия, рабочих и служащих зависит от решений руководства. Наделе все обстоит иначе: существование руководства зависит от работы сотрудников и от рынка. Поэтому источником личной власти основателей предприятия является деятельность организации в целом. Сам же руководитель выступает в роли лидера, обладающего властью лишь по воле данной организации. Необходимо, чтобы учредители и владельцы компании, формирующие организационную структуру, политику и стиль работы предприятия, сами добровольно следовали собственным установкам. Нельзя делать исключений ни дня себя, ни для своих друзей, ни для своих родственников. Собственность предприятия может использоваться исключительно в интересах самой компании, а не ее основателей. Доходы компании не являются личной собственностью ее владельцев и основателей. Они должны в первую очередь обращать внимание на нужды предприятия, а уже затем определять свой доход.

Сотрудники предприятия не являются слугами ее учредителей;, а трудятся в интересах организации.

Таким образом, как для основателей компании, так и для ее владельцев важно понять, что ощущение собственной значимости и чувство собственника не может служить основным источником власти.

Власть, основанная на принуждении. Менеджер может осуществлять власть путем принуждения, что дает ему возможность унижать, запугивать людей. Такой вид власти основан на влиянии на человека с помощью страха: угроза потерять место, быть понижение в должности и др. Чтобы использовать страх как инструмент влияния, необходимо иметь эффективную систему контроля. Однако в этом случае увеличивается желание человека сознательно пойти на нарушение, обман своего руководителя.

Люди в результате воздействия с помощью страха испытывают отчуждение, скованность, злобу. Поэтому там, где власть основана на принуждении, как правило, ниже производительность труда и качество продукции. Сотрудники в этом случае обычно испытывают неудовлетворенность своей работой. Власть, основанная на принуждении, может быть эффективна там, где нарушается трудовая и производственная дисциплина.

Власть, основанная на вознаграждении. Это один из самых эффективных способов влияния на других людей.

Главное для менеджера — правильно определить размер вознаграждения. В противном случае, при недостаточности вознаграждения степень мотивации будет незначительной. Еще хуже другая крайность, когда размер вознаграждения не соответствует скромным достижениям работника. Кроме того, при выборе варианта власти, основанной на вознаграждении, менеджер может действовать в условиях объективных ограничений. Причинами таких ограничений могут быть, например, незначительные финансовые возможности предприятия. В этой связи менеджер должен уметь использовать не только материальные, но и психологические приемы мотивации.

Власть, основанная на авторитете и знаниях. В данном виде власти влияние на сотрудника осуществляется благодаря тому, что он принимает на веру профессионализм менеджера, его опыт и знания. Именно поэтому данный вариант власти предполагает влияние через так называемую разумную веру. Влияние веры в авторитет и знания специалиста далеко неоднозначно. Нередки ситуации, когда новый руководитель, не обладая достаточным опытом работы в конкретной области деятельности, принимает на веру рекомендации своих более опытных подчиненных. Однако если этот период затягивается, сила его власти по отношению к сотрудникам может слабеть, авторитет снижаться.

Вместе с тем, высокий профессионализм менеджера в конкретной области деятельности, например в технической сфере, далеко не всегда свидетельствует об эффективности его работы как руководителя. Так, в немецком концерне Schleman-Simag раньше главным конструктором был тот, кто лучше конструировал и имел большое количество патентов. Теперь главным конструктором является специалист, который умеет лучше управлять, кто может добиться максимального эффекта от работы подчиненных.

Оптимальным вариантом здесь является ситуация, когда менеджер является безусловным лидером для своих подчиненных, как в профессиональном, так и в организационном отношениях.

Власть, основанная на примере. В основе данного вида власти лежит потребность человека в принадлежности, причастности, отождествлении себя с некой харизматической личностью.

Харизма (от греч. charisma — милость, божественный дар) означает одаренность, исключительность. Менеджер, наделенный харизматическими чертами, обладает властью, основанной в первую очередь на высоких личных качествах и выдающихся способностях. Такими качествами могут быть профессионализм, солидная внешность, умение достойно вести себя в обществе, независимость суждений, содержательное изложение своих мыслей. О таких людях говорят, что они излучают некую положительную энергию, благотворно действующую на окружающих. Власть примера, которой пользуется харизматический руководитель, является эффективным вариантом управления людьми. У харизматического руководителя всегда есть представление о том, как должна быть сделана работа. Такой менеджер умеет сформулировать свое видение будущего и изложить его так, чтобы оно было понятно другим. Это, в свою очередь, действует на подчиненных как сильный мотивирующий фактор. Сотрудники в этом случае стремятся быть похожими на менеджера, уважают или, как иногда говорят, «боготворят» его. Установлено, что подчиненные менеджеров, обладающих харизмой, достигали более высоких результатов в работе, чем те, -которые трудились под началом руководителей, такими качествами не обладающими. Доказано, что харизматический тип руководителя особенно важен в случае, когда предприятие переживает кризисную ситуацию.

Власть, основанная на законных правах. Руководитель имеет законную власть, которой его наделяет предприятие или организация, в которой он трудится. Это наиболее известный вариант власти. Начальство всегда стремилось укрепить свою власть, что подтверждает богатый исторический опыт развития человечества. Поэтому влияние через традиции позволяет работникам реализовать свои потребности в принадлежности к социальной группе и безопасности, поскольку именно руководитель берет на себя обязанность планировать работу, принимать решения, отвечать за организацию ее выполнения. Однако в данном случае работник может переложить ответственность за собственные упущения в работе на менеджера. Поэтому влияние с помощью традиций имеет очень существенную особенность. Она заключается в том, что работник скорее подчиняется должности, а не конкретной личности руководителя. Отсюда прямой путь к слепому повиновению руководству, даже если менеджер недостаточно авторитетен в глазах подчиненных.

Таким образом, следование традициям, сложившимся в коллективе, с одной стороны, позволяет осуществлять процесс производства на основе налаженного порядка действий, устоявшихся деловых связей, а с другой стороны, влияние через традиции создает определенные трудности при осуществлении нововведений, совершенствовании процесса производства, поскольку люди не хотят менять привычный ход событий.

В России с началом рыночных преобразований наблюдается значительная трансформация в использовании законной власти. В настоящее время в различных организационных структурах нашей страны во все большей степени наблюдается переход к восстановлению лучших российских традиций высокого профессионализма, честности и надежности в деловых отношениях.

Методы влияния, с помощью которых руководитель может воздействовать на своих подчиненных, достаточно разнообразны. Это может быть использование власти, основанной на зависимости работников от ресурсов, находящихся в распоряжении менеджера. Влияние можно оказать, используя власть, основанную на принуждении. Однако наряду с этими простыми и достаточно понятными методами, существуют другие, не менее действенные, которые при умелом их использовании менеджером могут оказаться более эффективными.

Характерной особенностью использования метода влияния посредством убеждения является то, что менеджер, исходя из необходимости выполнения конкретного задания, стремится передать (в отдельных случаях навязать) сотруднику собственную точку зрения. Основой метода является не власть, основанная на принуждении, а власть примера, авторитета, опыта и знаний.

Основным достоинством данного метода является создание необходимой системы мотивации. К сожалению, реализация данного метода требует обычно больших затрат времени.

Метод влияния путем участия позволяет менеджеру направлять ход мыслей подчиненного в соответствующем направлении, чему способствует открытый обмен мнениями по обсуждаемой проблеме. В результате сотрудник может удовлетворить свои потребности высшего порядка, реализовать свой творческий потенциал, что, в конечном счете, будет способствовать повышению эффективности работы.

Однако необходимо отметить, что при использовании данного метода влияния возрастает степень риска за своевременное выполнение поставленной задачи.

Лидерство и власть

Лидерство — это способность оказывать воздействие на людей с целью достижения намеченных целей. Благодаря лидерству руководитель осуществляет процесс стабильного влияния на подчиненных.

Роль лидера в менеджменте уникальна. Идея лидерства пронизывает всю систему менеджмента: от планирования до контроля. Сотрудники в первую очередь оценивают деловые качества менеджера по его способности быть лидером. Только настоящий лидер может эффективно управлять людьми, сплачивать коллектив, направлять его на решение стоящих задач.

Опытный менеджер — лидер действует здесь по определенному плану: определяет четкие цели, стоящие перед коллективом; организует членов коллектива на решение стоящих перед предприятием проблем; регулярно обсуждает ход выполнения работы; всячески поощряет инициативу и творчество; приветствует открытость в общении между людьми; делегирует подчиненным полномочия; регулярно контролирует подчиненных и совместно с ними работает над исправлением ошибок.

Главное в работе менеджера-лидера заключается в доверии к нему людей. Доверие приобретается высоким профессионализмом и уважением к людям. Существует много различных мнений об облике современного лидера. Очень трудно составить некий усредненный, обобщенный образ. Тем не менее, можно отметить ряд качеств менеджера, определяющих его способность управлять эффективно, быть лидером.

Качества лидера — наличие существенных признаков или особенностей, которыми он отличается от других сотрудников.

Менеджеру недостаточно знать лишь круг своих обязанностей, понимать технологию работы, ее процедурные тонкости или располагать информацией.

По данным американской Академии менеджмента, лидерство ассоциируется, как правило, со следующими основными качествами руководителя:

стремление к достижению цели. Настоящий лидер тратит большие усилия на достижение своих целей. Он инициативен, энергичен и настойчив;

желание быть лидером. Лидер стремится влиять на других, вести людей за собой. Он готов брать на себя ответственность;

честность и прямота. Лидер умеет строить отношения с подчиненными на основе взаимного доверия, так как слово у него не расходится с делом;

уверенность в себе. Люди хотят, чтобы их лидеры не сомневались в самих себе. Лидеры должны демонстрировать уверенность в себе, чтобы убедить других в своей правоте;

интеллектуальный потенциал. Лидеры должны обладать высоким уровнем интеллекта, чтобы уметь собирать и обрабатывать большие объемы информации. Они должны уметь строить долгосрочные планы и принимать правильные решения;

навыки и знания. Эффективный лидер знает свою отрасль и компанию. Это позволяют ему принимать правильные решения и понимать их последствия;

обратная связь. Лидер постоянно требует ответной реакции на свои указания и просьбы, для того чтобы убедиться в том, что подчиненные его правильно поняли;

контроль над эмоциями. Лидер постоянно себя контролирует и адекватно реагирует на полученную информацию.

По мнению американских менеджеров, нельзя стоять на месте, так как конкуренты все время двигаются вперед. Поэтому менеджер внушает своим подчиненным, что все они также должны быть заинтересованы в улучшении методов производства. Если фирма побеждает в конкурентной борьбе, от этого выигрывают все, так как получают более высокие заработки и сохраняют работу. По мере расширения деятельности компании увеличиваются шансы на продвижение. Более высокие заработки означают более высокий уровень жизни, а продвижение означает не только большие заработки, но и лучшее положение в обществе. Если же фирма терпит неудачи в конкурентной борьбе, то все работники также несут потери: вводится сокращенное рабочее время, заработки уменьшаются, уровень жизни снижается, многие, возможно, потеряют работу.

Хороший руководитель, по мнению американских специалистов менеджмента, — это человек, который непрерывно изучает новое, готов прислушиваться к советам как работников своей компании, так и других.

Борьба за улучшение методов работы может быть эффективной только при условиях, если:

все рабочие и служащие осознают пользу улучшения методов работы. Для этого надо проводить воспитательную работу, вести соответствующую пропаганду, выдавать премии за рационализаторские предложения и выдвигать на административные посты способных, специально обученных людей;

рабочие поймут, что они приобретут или потеряют при внедрении новых методов организации производства, и если они будут знать, что их интересы будут защищены;

на младший административный персонал, в том числе и на мастеров, будет возложена полная ответственность за руководство на своих участках работы. Для этого они должны быть наделены соответствующими правами, а специалисты функциональных подразделений будут оказывать им необходимую помощь.

будут созываться совещания специалистов, связанных с работой по улучшению организации производства, на которых им будет дана возможность открыто высказать свое мнение и поделиться своими знаниями и опытом.

Можно добавить еще несколько важных качеств, присущих истинному лидеру:

проницательность — это способность лидера реально представлять себе будущее, что требует богатого воображения;

упорство. Лидер не должен сгибаться под тяжестью проблем и даже поражений; энтузиазм.

Люди, способные видеть будущее и проявлять упорство в его достижении, могут и не добиться успеха, если у них отсутствует такое качество, как энтузиазм. Оно заставляет подчиненных участвовать в инициативах лидера, превращаясь в его искренних союзников:

самопознание. Лидер должен досконально разбираться в своих человеческих качествах. Без богатой внутренней жизни ему недостает понимания проблем других людей;

прямота — умение беспристрастно излагать правду. Лидер уверен в своей правоте, а поэтому старается не лгать;

зрелость — это уникальная способность с благодарностью воспринимать критику как источник роста. Лидер не ожидает к себе особого отношения от других людей. Он умеет контролировать свое настроение и не считает себя вправе судить всех и вся. Он также обладает способностью приспосабливаться к обстоятельствам, мужественно переживает поражения и неудачи;

цельность — твердые морально-этические взгляды, которых лидер старается придерживаться постоянно. Подобное качество вызывает у окружающих доверие к нему;

смелость — не боязнь рисковать и относится к ошибкам как к возможности дополнительного совершенствования своих знаний.

Слова «лидер» и «руководитель» являются близкими по значению, поскольку номинальный руководитель обязан быть лидером своего коллектива.

Руководство — умственный и физический процесс, приводящий к выполнению подчиненными официальных поручений менеджера и решению поставленных задач.

В теории менеджмента различают несколько стилей руководства. Стиль руководства — это совокупность приемов поведения руководителя по отношению к подчиненным.

Каждый менеджер в силу своей индивидуальности обладает собственным стилем управления. Однако, несмотря на это, можно с известной долей приближения выделить несколько типичных стилей руководства ( 12.3). В жизни, как правило, в чистом виде

эти стили не проявляются, более того, менеджер может в различной обстановке использовать те или иные их варианты.

Авторитарный стиль руководства (от лат. auctoritas — власть, влияние) — властный, основанный на стремлении утвердить свое влияние, авторитет, стиль руководства.

При авторитарном стиле менеджер привержен формальному характеру взаимоотношений с подчиненными. Он предоставляет своим сотрудникам лишь минимум информации, поскольку никому не доверяет. При первом благоприятном случае старается избавиться от сильных работников и талантливых людей, которым не хватает подобострастия. В то же время, по его мнению, лучшим работником является тот, кто умеет понимать мысли начальника. В такой атмосфере процветают сплетни, интриги и доносы. Отдельные работники многим обязаны руководителю. Однако такая система руководства не способствует развитию самостоятельности работников, так как подчиненные все вопросы стараются решать у руководства. Никто из сотрудников не знает, как их руководитель будет реагировать на те или иные события — он непредсказуем, из одной крайности бросается в другую. Люди боятся сообщать ему плохие новости, и в результате он живет в наивной уверенности, что все получилось так, как он предполагал. Сотрудники не спорят и не задают вопросов, даже если видят серьезные ошибки в решении или поведении менеджера.

В результате деятельность такого руководителя парализует инициативу подчиненных, мешает их работе. Он создает вокруг себя негативную обстановку, которая, в том числе, угрожает и ему самому. Недовольные подчиненные могут в любой момент сознательно дезинформировать своего руководителя и, в конечном счете, просто подвести. Кроме того, запуганные работники не только ненадежны, но и работают не с полной отдачей сил и способностей, что, естественно, снижает эффективность производства.

Авторитарный стиль руководства имеет несколько разновидностей.

Агрессивный стиль руководства. Руководитель, взявший на вооружение этот стиль, предполагает, что люди по своей природе в основном ленивы и глупы, а значит, при первой возможности стараются избегать работы. Поэтому подчиненных надо принуждать трудиться. Такой менеджер не позволяет себе проявлять мягкотелость и участие. В общении с людьми он обычно неприветлив, часто бывает груб и безжалостен. Стремится держать подчиненных от себя на расстоянии, максимально ограничивает контакт с ними. В общении с сотрудниками он часто повышает голос, активно жестикулирует, а порой даже оскорбляет людей.

Агрессивно-податливый стиль руководства. Этот стиль характеризуется избирательностью. Менеджер, придерживающийся такой манеры управления, агрессивен по отношению к своим подчиненным и одновременно податлив, услужлив по отношению к своему начальству. Такие руководители боятся показать собственные слабости и недоработки. Нередко подчиненные реагируют на такого менеджера весьма своеобразно: в коллективе выделяется неформальный лидер, вокруг которого сплачивается коллектив, что еще больше увеличивает дистанцию по отношению к формальному лидеру.

Эгоистичный стиль руководства. Менеджер, разделяющий этот стиль руководства, единолично решает все вопросы производства и деятельности коллектива. Как ему кажется, он все знает сам, а поэтому стремится к единовластию, не терпит никаких возражений, склонен к поспешным, но не всегда верным решениям.

Добросердечный стиль руководства. Основой данного стиля является авторитарный характер руководства, однако менеджер дает возможность своим подчиненным в ограниченных рамках участвовать в принятии тех или иных решений. Для оценки результатов работы сотрудников наряду с доминирующей системой наказаний используются и поощрения.

Демократический стиль руководства (от греч. demos — народ и kratos — власть). Этот стиль основан в первую очередь на инициативе коллектива, а не руководителя. Демократический стиль руководства характеризуется в первую очередь коллективной деятельностью, при которой обеспечивается активное и равноправное участие всех сотрудников в обсуждении намечаемых к реализации целей, определении задач и выборе исполнителей для их решения. Руководитель старается быть максимально объективным к подчиненным, подчеркивая свою причастность к мнению коллектива.

Демократический стиль руководства предполагает взаимодействие. У руководителя и подчиненного в этом случае возникает чувство доверия и взаимопонимания. Но стремление прислушиваться к мнению своих сотрудников по самым разным вопросам объясняется не тем, что сам он чего-то не понимает. Менеджер убежден в том, что при обсуждении проблем всегда могут возникнуть новые дополнительные идеи, которые позволят улучшить процесс реализации решения. Такой руководитель не считает для себя зазорным идти на компромисс либо вообще отказаться от принятого решения, если логика подчиненного убедительна. Там, где авторитарный руководитель действовал бы приказом и давлением, менеджер-демократ старается убедить, доказать целесообразность решения проблемы, показать выгоды, которые могут получить сотрудники. Хорошо знающий дело и обстановку в коллективе, он при осуществлении контроля обращает особое внимание на конечный результат работы. Благодаря этому создаются условия для самовыражения подчиненных, у которых развивается самостоятельность. Такая обстановка, создаваемая демократическим стилем руководства, носит воспитательный характер и позволяет достигать цели с малыми издержками. В этом случае авторитет должности менеджера подкрепляется личным авторитетом. Управление происходит без грубого нажима, с учетом способностей людей, опыта и уважения их достоинства.

Имеются две разновидности демократического стиля руководства.

Совещательный стиль руководства. Большинство проблем, вставших перед коллективом, обсуждается сообща. Руководитель старается чаще советоваться с подчиненными, не проявляет своего превосходства и правильно реагирует на критику. За последствия принятых решений ответственность не перекладывается на подчиненных. Руководители совещательного стиля руководства используют возможности двустороннего общения с подчиненными, проявляют доверие к сотрудникам. Несмотря на то, что наиболее важные решения принимаются непосредственно менеджерами, у подчиненных есть возможность принятия отдельных конкретных решений самостоятельно.

Участвующий стиль руководства. Основная идея — максимальное вовлечение коллектива сотрудников в принятие решений и контроль за их исполнением. В данном случае менеджер оказывает полное доверие своим работникам. Характер общения между начальником и подчиненными носит открытый, конструктивный характер. Руководитель ведет себя в данном случае как один из членов коллектива. Каждый сотрудник может при нем свободно выражать свои мнения по разным вопросам, не опасаясь какой-либо мести. Ответственность за неудачи в работе руководитель разделяет со своими подчиненными. Это способствует созданию действенной системы мотивации труда, достижению целей, стоящих

перед коллективом, как своих собственных, и, в конечном счете, повышению эффективности производства.

Либеральный стиль руководства (от лат. Hberalis — свободный). Этот стиль предполагает склонность к излишней терпимости, снисходительности, нетребовательности.

Данный стиль руководства отличается полной свободой индивидуальных и коллективных решений сотрудников при одновременно минимальном участии руководителя, который, по существу, самоустраняется от руководящих функций. Обычно в такой роли выступают люди недостаточно компетентные, не уверенные в прочности своего служебного положения. Менеджер-либерал обычно предпринимает какие-нибудь решительные действия только по указаниям вышестоящего руководства и стремится уклониться от ответственности за полученные неудовлетворительные результаты. В организации, в которой трудится такой руководитель, важные вопросы часто решаются просто без его участия, поэтому в коллективе, возглавляемом этим менеджером, скорее всего, будет царить фамильярность. В стремлении приобрести и укрепить авторитет он способен предоставлять подчиненным различного рода льготы, выплачивать незаслуженные премии. Руководитель редко комментирует действия подчиненных и не пытается анализировать и регулировать ход событий, Во взаимоотношениях с подчиненными либерал корректен и вежлив, положительно реагирует на критику, нетребователен к сотрудникам и не любит контролировать их работу. Такой руководитель не может отказать работнику, не чувствуя себя виноватым. Больше всего его волнует, что о нем думают сотрудники, и он всеми силами старается им понравиться. Либералы непринципиальны, могут под влиянием разных людей и обстоятельств изменять свое решение по одному и тому же вопросу. Такой руководитель может даже сам выполнить работу за нерадивого подчиненного, поскольку не любит и не хочет увольнять плохих работников. Главное для него — поддержание хороших отношений с подчиненными, а не результат работы. Создается подобие семейной обстановки, в которой все дружат и чувствуют себя расслабленно. Психологический комфорт обволакивает работников и отодвигает на второй план дело. Пока все спокойно, коллектив, возможно, будет исправно функционировать. Но стоит возникнуть кризисной ситуации, при которой потребуются энергичные, дружные действия всей команды, — и хорошие личные отношения исчезнут. Деловых же отношений просто не было. Есть хорошее правило: на работе между менеджером и сотрудниками не может быть дружеских, панибратских отношений.

Вариант / показывает, что руководитель отдает приоритет работе, мало задумываясь о том, чем живут его подчиненные, что их волнует, какие у них проблемы и заботы. Главное для такого руководителя — дело. Вариант 3 демонстрирует полную противоположность первому варианту. Менеджер, придерживающийся такого стиля руководства, в своей работе в первую очередь делает ставку на установление нормальных человеческих отношений с подчиненными, создание в коллективе благоприятного психологического микроклимата. Именно это, по мнению такого руководителя, может быть залогом успехов в работе.

Между тем, классический менеджер - тот, который ориентируется на дело и его результаты в условиях конструктивных, человеческих отношений с подчиненными (вариант 2). Нужно разумное сочетание, баланс интересов дела и человеческих отношений.

В России, по данным Института психологии РАН, на первое место работники ставят человеческие качества начальника, а на последнее — деловые. Поэтому российский менеджер, ориентированный только на производственный результат, может, в конце концов, добиться обратного: в коллективе установится негативная психологическая обстановка, упадет производительность труда, снизится качество продукции.

**2. Партнерство**

Искусство строить взаимоотношения с деловыми партнерами, сотрудниками — важная составная часть многогранной деятельности менеджера. Одно из ведущих мест здесь принадлежит способности влиять на людей. По мнению американских ученых М, Вуд-кока и Д.Френсиса, здесь важно все, даже, на первый взгляд, второстепенные вещи.

Одежда и внешний вид. Менеджерам уместно вспомнить русскую пословицу: «Встречают по одежке — провожают по уму».

Осанка. Примером хорошей осанки является положение фигуры человека, который не прячет голову в плечи, смотрит в глаза собеседнику. Проведенными исследованиями установлено, что имеется прямая связь между эмоциональным и физическим состоянием человека, его осанкой. Если менеджер чувствует себя спокойно и уверенно, имеет правильную осанку, то это обычно производит положительное впечатление на окружающих.

Поведение. Уверенный в себе менеджер обычно говорит ясно и убедительно. Он знает, чего хочет, его действия по достижению поставленной цели четки.

Основные причины неуверенности: недостаточная практика, воспитание, отсутствие четких целей, недооценка себя, неумение представить себя в лучшем виде.

Пути к достижению уверенности: избегать эмоциональных ситуаций; быть проще; стремиться добиться своего, не давая окружающим (подчиненным) сбить себя с толку; при ошибках (которые делают все) не отчаиваться; настойчиво стремиться к выполнению поставленной задачи.

Улучшение личных взаимоотношений. Основные пути установления хороших личных отношений: признание (необходимо обратить внимание на человека); установление индивидуальности (каждый человек индивидуален); заинтересованность (высказать интерес к человеку); выражение взглядов (раскрытие мыслей и чувств); оказание поддержки (готовность подбодрить).

Вознаграждение. Есть два типа менеджеров: один находит положительное в работе сотрудников и отмечает это; другой ищет негативное (ошибки) у подчиненных и наказывает их. Первый метод позволяет добиться лучших результатов.

Умение давать указания подчиненным. Различают следующие подходы:

неопределенные указания — результат, как правило, отрицательный;

уговоры (обращение к логике развития событий, личной или общей заинтересованности) — результат может быть положительным, если сотрудник разделяет убеждения;

угрозы (основаны на страхе) — может возникнуть чувство обиды, в результате кто-то проиграет, дело пострадает;

просьбы — результат положительный, если между менеджером и сотрудниками добрые отношения;

представление сотруднику тех или иных преимуществ за более напряженную работу — результат положительный, если обещания соблюдаются;

требование (сочетает уважение к сотруднику и соблюдение субординации), четкие указания (скорее формальный подход) — результат может вызвать обиду, но задача, как правило, бывает решена.

Одно из важнейших качеств менеджера — этичность. Этика (от лат. ethika — обычай, характер) — это система норм, мораль нравственного поведения человека. Применительно к определенной общественно]! группе профессий можно говорить, например, о депутатской этике, врачебной этике, этике менеджера.

**Тема 8. Самоменеджмент**

*План лекции*

1. Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента

2. Симптомы и причины нерациональной организации труда руководителей

3. Инструменты самоменеджмента: «кривая жизни», временной ряд для ранжирования жизненных целей, анализ своих сильных и слабых сторон, установление приоритетов с помощью анализа АБВ и принципа Эйзенхауэра.

4. Делегирование: значение, правила, причины сопротивления подчиненных и руководителей

**1. Необходимость, природа и преимущества самоменеджмента**

Менеджер в своей повседневной работе много сил и времени тратит на выполнение рутинных обязанностей: участие в совещаниях, инструктаж подчиненных, подготовка и чтение отчетов, ответы на телефонные звонки, просмотр электронной почты и текущей корреспонденции, контроль и оценка результатов работы подчиненных и т. д. Эти дела, многие из которых не были заранее запланированы, заполняют рабочий день, и управляющему приходится только реагировать на них, а не опережать события. В таких условиях высока вероятность возникновения ошибок: неправильно выбираются приоритеты, второстепенные дела не делегируются, происходит ориентация на процесс деятельности, а не на результат.

Ко всем текущим, рутинным обязанностям руководителя можно применить рациональные процедуры, отработанные и испытанные методы, позволяющие устранить причины непроизводительного расхода времени, и помочь руководителю быстрее и с меньшими затратами достичь целей компании.

Самоменеджмент – это применение рациональных процедур, эффективных методов работы в повседневной, текущей деятельности, чтобы оптимально использовать свое время. Основная цель самоменеджмента – максимально реализовать свои возможности как на работе, так и в личной жизни, преодолевая неблагоприятные обстоятельства и сознательно управляя своей жизнью.

Самоменеджмент позволяет добиться следующих преимуществ:

1) выполнения работы с меньшими затратами времени и усилий;

2) лучшей организации труда и более высоких результатов;

3) меньшей спешки и стресса;

4) большей удовлетворенности от выполненной работы;

5) большей мотивации труда руководителя и работников;

6) меньшей загруженности работой;

7) роста квалификации руководителя и персонала;

8) достижения профессиональных и личных целей кратчайшим путем.

Начинать самоменеджмент необходимо с анализа практикуемого стиля работы, с инвентаризации своего времени. Она проводится за несколько рабочих дней (обычно за неделю) с целью определения причин возникающих дефицитов времени.

На первом этапе составляется инвентарная опись всех видов деятельности, в которых участвует руководитель:

1) анализ видов деятельности и расхода времени;

2) листок «дневных помех», перерывов в работе.

Второй этап – анализ инвентарной описи времени с позиций сильных и слабых сторон руководителя. Для этого необходимо проанализировать выполненную в течение недели работу по следующим критериям:

А – была ли работа необходима? (да; нет. Ответ «нет» занести также в графы «Б» и «В»).

Б – были ли оправданы затраты времени? (да; нет). В – был ли сознательно определен временной интервал для выполнения работы? (да; нет).

Дальше необходимо подсчитать:

1) общую продолжительность работы соответствующего дня (ОПД);

2) продолжительность работ, по которым руководитель дал ответ «нет» (ПА, ПБ, ПВ);

3) соотношения:

а) ПА / ОПД х 100 %;

б) ПБ / ОПД х 100 %;

в) ПВ / ОПД х 100 %.

Если окажется, что более чем на 10 % деятельность руководителя была необязательной, то это значит, что у руководителя имеются проблемы с делегированием дел и с установлением приоритетов.

Если более чем в 10 % случаев расход времени был слишком велик, то руководитель должен проанализировать причины этого перерасхода (может быть, слабая самодисциплина, нерациональные технические приемы и т. д.)

Если более чем в10 % случаев момент исполнения работы был определен спонтанно, то у руководителя проблемы с планированием рабочего времени (составление планов дня, подготовка к работе и т. д.).

Третий этап – обработка данных таблицы «Листок дневных помех» с целью выявления их причин.

**2. Симптомы и причины нерациональной организации труда руководителей**

Определите пять основных причин временных потерь, которые повторяются. Отметим наиболее существенные «поглотители» времени:

1) нечеткая постановка цели;

2) отсутствие приоритетов в делах;

3) попытка слишком много сделать за один раз;

4) плохое планирование трудового дня;

5) личная неорганизованность, «заваленный» письменный стол;

6) недостаток мотивации (индифферентное отношение к работе);

7) отрывающие от дел телефонные звонки;

8) незапланированные посетители;

9) неполная, запоздалая информация;

10) неспособность сказать «нет»;

11) отсутствие самодисциплины;

12) затяжные заседания;

13) спешка, нетерпение;

14) отсутствие связи (коммуникации) или плохая обратная связь;

15) болтовня на частные темы;

16) неумение делегировать дела и т. д.

**3. Инструменты самоменеджмента: «кривая жизни», временной ряд для ранжирования жизненных целей, анализ своих сильных и слабых сторон, установление приоритетов с помощью анализа АБВ и принципа Эйзенхауэра**

Функциями самоменеджмента, как и любого управленческого процесса, являются планирование (постановка личных и профессиональных целей, разработка планов своей деятельности), организация (составление распорядка дня и организация личного трудового процесса в целях реализации поставленных целей), мотивация (побуждение себя к деятельности, направленной на достижение поставленных целей), контроль (самоконтроль и контроль итогов, в случае необходимости – корректировка целей).

Постановка цели означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию сил на том, что должно быть достигнуто, какие результаты. У целей должна быть иерархия, высшая цель и подцели, промежуточные цели на пути к главной. Цели необходимо точно описать.

Для этого полезно изобразить «кривую жизни», где отмечены успехи и неудачи в прошлом и желаемые успехи в будущем. «Кривая» жизни должна отразить:

1. Как протекала ваша жизнь до сих пор?

2. В чем состояли ваши крупнейшие успехи? Где были поражения в профессиональной сфере? В личной?

3. Как вы представляете себе свое будущее?

4. До какого возраста вы хотели бы дожить?

5. Чего еще хотите достичь?

6. Какие удары судьбы и поражения возможны?

На кривой отмечается точка, где находится человек, а рядом с экстремальными точками «жизненной кривой» пишутся ключевые слова, характеризующие соответствующие успехи или неудачи. Далее формулируются пять важнейших целей, которых человек хочет достичь до конца своей жизни, и эти цели дифференцируются по временным критериям. При этом необходимо принять во внимание лиц ближайшего окружения (партнеров, детей, родителей, друзей, начальника), так как с событиями в их жизни необходимо считаться. Можно составить временной ряд для нахождения личных целей.

Затем записать на отдельном листке все желаемые цели на ближайшее и отдаленное будущее:

1) долгосрочные цели – ориентиры того, чего человек хочет достичь в жизни;

2) среднесрочные цели – конкретные результаты, которых человек хочет добиться в ближайшие 5 лет;

3) краткосрочные цели – конкретные результаты, которых человек хочет достичь в ближайшие 12 месяцев. Сформулированные цели разделить на личные и профессиональные. Определение целей предполагает фиксацию сроков и результатов.

После выяснения для себя вопросов о личных и профессиональных целях необходимо определить средства для их достижения. Для этого надо определить свои сильные и слабые стороны. С этой целью можно опять обратиться к «кривой жизни» и проанализировать причины успехов и неудач. При этом важно установить те способности, знания, опыт, которые привели к соответствующему результату. Это могут быть специальные знания (знание производства, менеджмента, общая эрудиция), личные качества (целеустремленность, коммуникабельность, уравновешенность, инициативность, настойчивость, тактичность), интеллектуальные способности (творческий потенциал, интуиция, логическое мышление, рассудительность) и т. д. Анализ способностей позволит определить потенциал, которым располагает человек и который необходимо развивать для достижения своих целей.

В то же время следует знать свои слабости, чтобы избегать действий, которые могут способствовать проявлению подобных качеств, или принять меры к избавлению от этих недостатков. Знать свои слабости – значит укреплять свои сильные стороны.

Знание сильных и слабых сторон (что я могу?) позволит определить средства достижения целей (личные, финансовые, временные ресурсы). На этом этапе должен быть найден ответ на вопрос: «К чему человек конкретно приступает?» Для этого составляются планы реализации поставленных целей. Из планов жизни, долгосрочных планов вытекают годовые, квартальные, месячные, декадные, которые конкретизируются в деловых планах дня. Планирование времени приносит выигрыш во времени.

План дня является важнейшей ступенью планирования времени и реализации намеченных целей. Составляя планы, необходимо устанавливать приоритетность целей и задач. Для иллюстрации этого нехитрого принципа часто приводится известная история под названием «Совет стоимостью в 25 000 долларов».

Чарльз М. Шваб, будучи президентом компании «Бетлэм стил», поставил перед Ивом Ли, советником по предпринимательской деятельности, необычную задачу: «Покажите мне возможность лучшего использования моего времени. Если Вам удастся, я уплачу Вам любой гонорар в разумных пределах». Ли предложил Швабу лист бумаги и сказал: «Составьте список важнейших дел, которые Вы должны сделать завтра, и пронумеруйте их очередность в соответствии со значимостью. Завтра утром начните с задачи № 1 и работайте над ней до тех пор, пока она не будет решена. Перепроверьте затем установленные Вами приоритеты еще раз и приступайте к № 2, но не идите дальше до тех пор, пока не закончите и это дело. Потом переходите к № 3 и т. д. Даже если Вы не сможете выполнить весь свой план на день, это не трагедия. К концу дня будут по крайней мере завершены важнейшие дела, прежде чем Вы потратите время на задачи меньшей важности. Ключ к успеху в том, чтобы ежедневно делать следующее: перепроверяйте относительную значимость предстоящих задач, принимайте решения о приоритетах, составьте их список, отразите его в плане дня и придерживайтесь его. Пусть это будет привычным делом каждого рабочего дня. Если Вы убедитесь в ценности этой системы, „передайте“ ее дальше своим сотрудникам. Испытывайте ее столь долго, сколько сочтете нужным, а затем вышлите мне чек на сумму, которой, по Вашему мнению, эта система стоит».

Спустя несколько недель Шваб прислал Ли чек на 25 000 долларов. Позднее он сказал, что эта прослушанная им лекция была самой стоящей из всего того, что он усвоил за время своего менеджмента.

Преимущества работы по приоритетам.

1. Работа над действительно важными и сложными делами.

2. Решение вопросов в соответствии с их неотложностью.

3. Концентрация на выполнении только одной задачи.

4. Исключение дел, которые могут быть выполнены другими. Позитивные последствия работы по приоритетам.

1. Соблюдаются установленные сроки.

2. Возникает большее удовлетворение от рабочего дня и результатов работы.

3. Большее удовлетворение получают подчиненные и коллеги.

4. Удается избежать конфликтов и стрессовых перегрузок.

Для определения очередности важных дел применяют такие методы, как принцип Парето, анализ АБВ и принцип Эйзенхауэра.

Принцип Парето (соотношение 80: 20) в общем виде гласит, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе. Применительно к рациональному использованию времени это означает, что если все рабочие функции рассматривать с точки зрения критерия их эффективности, то окажется, что 80 % конечных результатов достигается только за 20 % затраченного времени, тогда как остальные 20 % конечных результатов «поглощают» 80 % рабочего времени. Это как раз многочисленные второстепенные проблемы.

Следовательно, не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо решать вопросы в соответствии с их важностью и значимостью.

Применение принципа Парето конкретизируется в анализе АБВ . Здесь все задачи распределяются по категориям АБВ в соответствии с их долей в итоговом результате.



Рис. 8.1- Анализ АБВ

Анализ АБВ основывается на следующих закономерностях:

1. Важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15 % количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65 %.

2. На важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20 % общего числа и также 20 % значимости задач и дел руководителя.

3. Менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют, напротив, 65 % общего числа задач, но имеют незначительную собственную значимость в делах руководителя – всего 15 %.

Согласно выводам анализа АБВ рекомендуется за самые важные, т. е. приносящие наибольший результат, дела А браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта. Эти дела не подлежат перепоручению. На следующие по значимости задачи Б приходится также существенная часть совокупного результата. Они могут быть частично поручены другим лицам. Задачи В менее важные, дают в целом небольшой итог. Их необходимо перепоручать и сокращать.

Американский генерал Дуайт Эйзенхауэр предложил простое средство для выбора приоритетов при решении задач. Согласно его правилу приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела.

В зависимости от степени срочности и важности задач различают четыре возможности их оценки и выполнения:

1. Срочные / важные дела. Их следует выполнять немедленно и самому.

2. Срочные / менее важные дела. Здесь существует опасность попасть под «тиранию» спешности и в результате целиком отдаться решению этой задачи, потому что она срочная. Но она не столь важна, для ее выполнения не требуется каких-либо особых качеств, поэтому она должна быть делегирована.

3. Менее срочные / важные задачи. Их не надо выполнять срочно, они могут подождать. Сложность может возникнуть тогда, когда эти задачи превратятся в срочные и должны будут решены руководителем в кратчайшие сроки. Поэтому необходимо установить срок выполнения задачи или перепроверить степень ее важности и поручить полностью или частично сотрудникам.

4. Менее срочные / менее важные дела. Именно эти дела часто оседают на письменном столе и так заваленном бумагами. К таким задачам часто необходима корзина для бумаг.

**4. Делегирование: значение, правила, причины сопротивления подчиненных и руководителей**

Хорошим инструментом рационального использования времени руководителя является делегирование. Под делегированием понимается передача подчиненному задачи из сферы действий руководителя. Одновременно с рабочей задачей для ее выполнения должны делегироваться полномочия и ответственность за выполнение задачи.

Полномочия – ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение задачи. Это право связано с принятием решений для выполнения задачи. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который ее занимает. Они всегда ограничены. Пределы полномочий определяются процедурами, правилами, должностными инструкциями или передаются подчиненному устно.

Ответственность – обязательство выполнять задачи и отвечать за их удовлетворительное решение. Работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия. Необходимо подчеркнуть, что делегируется только функциональная ответственность за решение конкретной задачи, а управленческая ответственность за руководство не может быть делегирована, она остается на руководителе.

Делегирование всегда означает саморазгрузку и выигрыш времени для выполнения действительно важных задач категории А. Основные правила делегирования:

1) подбор подходящих сотрудников;

2) распределение сферы ответственности;

3) делегирование рабочей задачи в полном объеме.

Это повышает ответственность за ее выполнение, создает дополнительные стимулы к проявлению инициативы и облегчает контроль результатов; обеспечение баланса властных полномочий и ответственности; координирование выполнения порученных задач.

Стимулирование, инструктирование и консультирование подчиненных. Они должны иметь необходимую информацию для понимания своей задачи и ожидаемых результатов вовремя получать ответы на возникающие вопросы, Необходимы: контроль рабочего процесса и его результатов; пресечение попыток обратного или последовательного делегирования; оценка и вознаграждение.

Для подчиненных из делегирования также вытекают специфические обязанности: самостоятельно осуществлять делегированную деятельность и принимать решение под свою ответственность; своевременно и подробно информировать руководителя, ставить его в известность обо всех необычных случаях; координировать свою деятельность с коллегами и заботиться об обмене информацией; повышать квалификацию для того, чтобы отвечать предъявляемым требованиям.

В первую очередь подлежат делегированию: рутинная работа, специализированная деятельность, частные вопросы и подготовительная работа.

Не подлежат делегированию такие функции руководителя, как постановка целей, формулирование стратегии, контроль результатов деятельности подчиненных, руководство сотрудниками и их мотивация, задачи особой важности, задачи высокой степени риска, необычные, исключительные дела, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки.

Существуют причины, по которым руководители могут с неохотой делегировать полномочия, а подчиненные – уклоняться от дополнительной ответственности. К первым относятся:

1) уверенность руководителя в том, что он выполнит работу лучше и быстрее, чем его сотрудники, и тем самым сэкономит время;

2) отсутствие способности руководить, неосведомленность в проблемах, незнание того, что можно и нужно делегировать сотрудникам и как это делать;

3) Отсутствие доверия к подчиненным и нежелание рисковать;

4) Опасение, что подчиненные сделают работу лучше руководителя (конкуренция со стороны подчиненных);

5) Чрезмерная загруженность работой (посетители, телефоны, совещания и т. п.), которая не оставляет времени на объяснение делегируемых заданий и контроль за их исполнением. Подчиненные избегают делегирования по следующим причинам:

1) нехватка знаний и умений, неуверенность в своих силах, которые выражаются в страхе перед ответственностью;

2) боязнь критики за ошибки;

3) Отсутствие необходимых полномочий для решения задачи (отсутствие информации, ресурсов, власти);

4) Подчиненному не предлагается каких-либо стимулов для принятия на себя дополнительной ответственности;

5) Большая загруженность работой или подчиненный считает так.

Делегирование является основным методом децентрализации управления в организации. Децентрализация позволяет получить ряд преимуществ.

1. Решения принимаются на должном уровне, т. е. там, где возникают проблемы.

2. Возрастает гибкость, адаптивность организации.

3. Создается дополнительная мотивация сотрудников более низких уровней иерархии.

4. Способствует раскрытию инициативы, самостоятельности, способностей подчиненных.

5. Лучше используются профессиональные знания, опыт сотрудников, растет их компетентность.

6. Происходит саморазгрузка руководителя для выполнения важных задач группы А.

**Тема 9. Деловое и управленческое общение**

*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**

**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 заметен 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, учтя 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.**Просчитатьвозможные 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?

**Список учебной литературы**

**Основные источники**:

1.Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник для средн. проф. образования / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 2-e изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2011. - 288 с. - Режим доступа: [http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=521723](https://infourok.ru/go.html?href=http%3A%2F%2Fznanium.com%2Fcatalog.php%3Fbookinfo%3D521723)

**Дополнительные источники**:

1.Менеджмент. Книга 4. Управление человеческим потенциалом в социально-экономических системах [Электронный ресурс]: Монография / С.Д. Резник. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 319 с. - Режим доступа: [http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=521723](https://infourok.ru/go.html?href=http%3A%2F%2Fznanium.com%2Fcatalog.php%3Fbookinfo%3D521723)

2. Банковский менеджмент и бизнес-инжиниринг [Электронный ресурс] :/ Р.А. Исаев. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 400 с. - Режим доступа: [http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=521723](https://infourok.ru/go.html?href=http%3A%2F%2Fznanium.com%2Fcatalog.php%3Fbookinfo%3D521723)

3.Современный менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник / Под ред. проф. М.М. Максимцова, В.Я. Горфинкеля. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2012. - 299 с. - Режим доступа: [http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=521723](https://infourok.ru/go.html?href=http%3A%2F%2Fznanium.com%2Fcatalog.php%3Fbookinfo%3D521723)

4.Менеджмент - твоя работа. Действуй на опережение! [Электронный ресурс]: Учебник / Л.Д. Гительман. - М.: ИНФРА-М, 2011.- 235 с. - Режим доступа: [http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=521723](https://infourok.ru/go.html?href=http%3A%2F%2Fznanium.com%2Fcatalog.php%3Fbookinfo%3D521723)

5.Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений [Электронный ресурс]: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с. - Режим доступа: [http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=521723](https://infourok.ru/go.html?href=http%3A%2F%2Fznanium.com%2Fcatalog.php%3Fbookinfo%3D521723)

**Интернет-ресурсы:**

1.Введение в специальность. Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник / В.В. Кукушкина. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 252 с. - Режим доступа: [http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=521723](https://infourok.ru/go.html?href=http%3A%2F%2Fznanium.com%2Fcatalog.php%3Fbookinfo%3D521723)

2.Менеджмент [Электронный ресурс]: Учебно-практическое пособие / А.В. Игнатьева, М.М. Максимцов, И.В. Вдовина, Е.В. Доценко. - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. - 284 с. - Режим доступа: [http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=521723](https://infourok.ru/go.html?href=http%3A%2F%2Fznanium.com%2Fcatalog.php%3Fbookinfo%3D521723)

3.Общий менеджмент [Электронный ресурс]: Учебник / А.В. Райченко; Институт экономики и финансов "Синергия". - М.: ИНФРА-М, 2011. - 384 с. - Режим доступа: [http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=521723](https://infourok.ru/go.html?href=http%3A%2F%2Fznanium.com%2Fcatalog.php%3Fbookinfo%3D521723)

4.Менеджмент организации: теория, история, практика [Электронный ресурс]: Учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 256 с. - Режим доступа: [http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=521723](https://infourok.ru/go.html?href=http%3A%2F%2Fznanium.com%2Fcatalog.php%3Fbookinfo%3D521723)